



Vol. 1, N° 1
marzo- agosto 2026

ISSN L: 3122-6159

Reciement



Revista científica empresarial y tecnología



Recient

REVISTA CIENTÍFICA EMPRESARIAL Y TECNOLOGÍA



Vol.1, N.º1

marzo-agosto 2026

ISSN L: 3122-6159

Nuestra política editorial puede ser
consultada en:

<https://revistas.up.ac.pa/index.php/recient/login>

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. Eduardo Flores Castro

Rector

Dr. José Emilio Moreno

Vicerrector académico

Dr. Jaime Javier Gutiérrez

Vicerrector de Investigación y Postgrado

Dra. Mayanín Rodríguez

Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles

Mgtr. Arnold Muñoz

Vicerrector Administrativo

Mgtr. Ricardo Him Chi

Vicerrector de Extensión

EQUIPO EDITORIAL

Director

Doctor. Daniel Batista

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0000-0002-4682-8570>

daniel.batista@up.ac.pa

Editor jefe

Mgtr. Jose M Martinez Espinosa

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0009-0006-7860-9635>

jose-m.martinez@up.ac.pa

Editores Temáticos

Mgtr. Luis Samudio

Universidad de Panamá, Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1890-5716>

Correo Institucional: luis.samudio@up.ac.pa

Doctora. Manuela Aguilar

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/000-0003-26067986>

Correo Institucional: manuela.degraell@up.ac.pa

Doctora. Milvia Tejada

Universidad de Panamá, Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8878-5185>

Correo Institucional: milvia.tejada@up.ac.pa

Doctora. Teresita Nieto

Afiliación: Universidad Especializada de las Américas, Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0009-3514-0023>

Correo Institucional: teresitanieto71@gmail.com

Doctor. Francisco Flores

Afiliación: Universidad de Panamá, Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2232-6442>

Correo: Franciscoflores2025@gmail.com

Magister Gisela Nash

Afiliación: Universidad de Panamá, Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6430-4425>

Correo Institucional: gisela.nash@up.ac.pa

Editores Científicos

Doctora. Rebeca de Juan Díaz

Afiliación: Universidad Nacional de Educación a Distancia-Madrid

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5283-1306>

Correo Institucional: rdejuan@cee.uned.es

Doctor. Antonio Rodríguez

Afiliación: Universidad de Granada. España

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8036-9902>

Correo Institucional: arfuentes@gmai.com

Doctor. Karel Llopiz Guerra

Afiliación: Universidad Marta Abreu Cuba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1500-8000>

Correo Institucional: karelllopizguerra@gmail.com

Doctora. Mayuri Galindo

Afiliación: Universidad Tecnológica de Panamá, Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7777-7307>

Correo Institucional: mayugalindo93@hotmail.com

Magister Roberto Castillo

Afiliación: Universidad Autónoma de Chiriquí. Panamá

ORCID: <https://orcid/0009-0005-5954-8163>

Correo Institucional: roberto.castillo@unachi.ac.pa

Doctora Karen Watilkins

Afiliación: Universidad de la Rioja. España

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2715-9420>

Correo Institucional: Karen.walkings@unir.net

Doctor. Ascanio Almanza

Afiliación: Institución Superior de Administración y Educación. Panamá

<https://orcid.org/0000-0002-1775-4218>

Correo Institucional: ascanioalmanza@gmail.com

Editor Técnico

Magister. Luis Del Cid Duarte

Universidad de Panamá

<https://orcid.org/0009-0003-4961-9189>

luis.delcidd@up.ac.pa

Secretaria Técnica

Licenciada. Yamaira Palacio

Universidad de Panamá, Panamá

<https://orcid.org/0009-0008-0006-7519-3974>

Correo Institucional: yamaira.palacio@up.ac.pa

Nota Editorial

Una nota editorial es el poner en un marco especial una fecha de inicio para marcar el punto de partida y desarrollo de un proyecto de trabajo muy oportuno y destacado como lo es el lugar confiable y seguro donde se depositan los resultados y aportes de una labor que se orienta a manifestar los aportes que puedan asegurar los pasos de un camino emprendedor y que otros lo puedan transitar para llegar al éxito.

La revista de información científica que se presenta a la comunidad universitaria y empresarial en esta oportunidad se orienta a destacar los resultados de investigación de docentes y especialistas empresariales que han invertido tiempo y recursos para generar los resultados que como aportes se dan a conocer en este espacio académico.

El desarrollo de un centro de trabajo como lo es el Centro de Investigación Empresarial (CIEM) está orientado a promover la realización de programas y proyectos de investigación tanto a nivel de desarrollo y emprendimiento del sector empresarial con miras a contribuir a la mejora y a la innovación de su gestión administrativa.

El talento humano que se involucra en este nivel de investigación son propios de aquellos que siempre perseveran con tiempo y recursos para implementar ideas interesantes que a través de proyectos de investigación logran generar información oportuna para contribuir con aportes que permiten mejorar producción y calidad.

Los resultados de proyectos de investigación que se han formulado, analizado y puestos en un proceso de desarrollo que permitan lograr resultados cónsonos con las exigencias de organizaciones empresariales que desean mejorar su estructura de desarrollo y una mayor generación de empleos.

La unidad académica que gestiona y determina procesos de investigación y desarrollo, tal como es la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, con cada uno de estos se desea posicionar como aquella organización académica con productos y servicios que aportan al sector empresarial directa e indirectamente al desarrollo de toda una sociedad como la nuestra.

Los usuarios de la academia son exigentes y conocedores de las actividades que se desarrollan y de todos los proyectos definidos de acuerdo con los cambios constantes en los campos del quehacer empresarial y de gestión pública al igual que las exigencias de calidad demandadas a nivel de la educación superior.

Todos los esfuerzos y reconocimientos que en este sentido se han plasmado en esta primera edición son propios del talento humano que participa con gran responsabilidad y que en su momento oportuno concentró y gestionó el Profesor José Martínez como coordinador inicial de este proyecto editorial que está orientado a posicionarse como un aporte de gran valor académico.

Tabla de Contenido

1	Responsabilidad social universitaria, visión siglo XXI	9-15
2	Educación financiera digital: uso de herramientas tecnológicas para la gestión del presupuesto	16-26
3	Responsabilidad social empresarial en Panamá: evolución, desafíos y aplicación actual	27-45
4	Conocimiento sobre elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer ingreso en FAECO.	46-60
5	Revisión de la literatura sobre cultura organizacional y su importancia en la gestión del talento humano	61-69
6	Innovación tecnológica: el futuro de las empresas en Panamá	70-82
7	La gestión de la calidad en los talleres aeronáuticos y sus influencias en las operaciones logísticas del Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert	83-103
8	La gestión de la seguridad e higiene laboral como pilar estratégico en la gestión del talento humano	104-131
9	La Importancia de las competencias blandas en el entorno laboral actual en Panamá	132-140



Responsabilidad social universitaria, visión siglo XXI

University social responsibility, 21st century vision

José M Martínez Espinosa

Universidad de Panamá, Panamá

jose-m.martinez@up.ac.pa

<https://orcid.org/0009-7860-9635>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptación: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

En la actualidad la responsabilidad social universitaria ha ganado una gran relevancia a nivel global en el siglo XXI, siendo abordada de manera significativa por las universidades de todo el mundo. Algunas universidades han incorporado en sus planes de estudio y gestión administrativa, el reconocimiento de los impactos organizacionales, académicos, sociales y ambientales que generan. Esto requiere un compromiso ético y acciones concretas para abordarlos. La misión de las universidades debe centrarse en la transformación social con justicia, solidaridad, transparencia y equidad, buscando soluciones a los diversos problemas que involucran a la sociedad en general. La universidad enfrenta grandes retos impuestos por la sociedad del conocimiento, siendo indispensable preparar a los futuros profesionales con sentido de pertinencia y responsabilidad social. Debe tratarse como un modelo administrativo integral relacionado con la gestión eficaz y



eficiente en todas las dimensiones de la universidad: gestión interna, docencia, investigación y extensión.

Palabras clave: Desarrollo sostenible, formación profesional, derechos humanos, inclusión social, competencia y compromiso, ética e integridad.

Abstract

Currently, university social responsibility has gained significant global relevance in the 21st century and is being significantly addressed by universities around the world. Some universities have incorporated recognition of the organizational, academic, social, and environmental impacts they generate into their curricula and administrative management. This requires an ethical commitment and concrete actions to address them. The mission of universities must focus on social transformation with justice, solidarity, transparency, and equity, seeking solutions to the various problems that affect society at large. Universities face major challenges posed by the knowledge society, making it essential to prepare future professionals with a sense of relevance and social responsibility. It must be treated as a comprehensive administrative model related to effective and efficient management in all dimensions of the university: internal management, teaching, research, and outreach.

Keywords: sustainable development, vocational training, human rights, inclusion and gender equality, competence and commitment, ethics and integrity.

Introducción

La responsabilidad social universitaria debe ser el eje fundamental para la transformación social integral y colectiva de la humanidad, posibilitando el desarrollo



sostenible de las naciones. La educación de calidad y pertinencia es un elemento clave que engrandece lo social, humano, económico, político y ecológico de las sociedades. Se presenta entonces como un nuevo desafío en el ámbito de la educación superior. Las universidades deben comprometerse no solo a cumplir sus funciones formativas, instructivas y socializadoras, sino también a formar profesionales competentes, capaces, comprometidos e involucrados en dar respuestas a las realidades actuales y futuras de su entorno.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben formar individuos conscientes de su realidad, insertos en la senda del desarrollo propio, de la sociedad y de la nación. Deben potenciar transformaciones personales y colectivas, convirtiéndose en sujetos que asuman el nuevo rol responsable, transformador e integrador de las realidades del entorno, a través de la transmisión pertinente de su cosmovisión del mundo. De esta manera, el conocimiento de las realidades de un mundo globalizado y la inclusión de la postura de los estudiantes, a partir de su formación universitaria ética e integral, darán cuenta de la responsabilidad social universitaria y construirán opciones sostenibles y válidas.

Aunado a lo anterior, surgen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015, los cuales trazan una ruta sistemática de desarrollo mundial para la Agenda 2030. Dentro de estos objetivos, el número (4), sobre Educación de Calidad, se convierte en un tema central para este artículo, enfocado en una educación inclusiva y orientada a responder a los problemas presentes y futuros. Para implementar estrategias sostenibles, es imprescindible que todos los actores sociales, incluidas las IES, se involucren de manera significativa, no solo para el desarrollo propio de la nación, sino también para que pueda ser emulado en otros estados o contextos similares. El objetivo de este ensayo es comprender y reflexionar sobre la Responsabilidad



Social Universitaria y el Desarrollo Sostenible como promotores de una educación universitaria inclusiva y de calidad permanente.

Desarrollo

Orígenes y antecedentes, probablemente vinculados a la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa hacia el ámbito universitario. Menciona la Conferencia de Estocolmo de 1972, que es un hito importante en desarrollo sostenible, relacionado con los inicios de la Responsabilidad Social Universitaria.

El concepto de Responsabilidad Social ha ganado relevancia desde la década de los 60, especialmente a raíz de los escándalos de grandes corporaciones cuyas prácticas productivas afectaron notoriamente al medio ambiente. En 1972, la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente puso de manifiesto la crisis ambiental que enfrentaba el mundo, lo que llevó al establecimiento de normas orientadas a corregir y prevenir los impactos ambientales generados por los procesos de producción y consumo.

En el contexto universitario, acerca de responsabilidad social universitaria, puede definirse como la capacidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) para satisfacer eficientemente sus funciones sustantivas de formación académica, generación de conocimiento, proyección social y extensión. Pero, además, implica aportar soluciones reales, viables y accesibles a los problemas del entorno local, nacional e internacional, lo cual debe estar inmerso en la enseñanza y la educación de calidad para el desarrollo sostenible (Vallaey, 2008; Ayala y García, 2011; Capillo-Lucar, 2020).

Componentes de la Responsabilidad Social

Responsabilidad Social Universitaria y sus dimensiones (ética, legalidad). Los componentes o campo de acción de la Responsabilidad Social Universitaria son



claves o ejes estratégicos en las diversas universidades ya sean de índole público o privado, se debe considerar el tema ético, la sostenibilidad, responsabilidad y desde luego a la sociedad en general. La universidad juega un rol o papel preponderante en su gestión y formación integral de los estudiantes, de acuerdo con demandas y exigencias del mercado laboral de este siglo XXI, el cual debe cumplir con los requerimientos correspondientes a usuarios o clientes de forma general, así también la investigación pertinente y su vinculación con el entorno, como lo es la gestión ambiental, transparencia entre otros aspectos importantes.

Desarrollo sostenible, inicios y dimensiones

Las Instituciones de Educación Superior (IES), incorporan la responsabilidad social universitaria como modelo de gestión ética, respondiendo a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto implica trascender la formación profesional para asumir un rol activo en la transformación social.

Responsabilidad Social Universitaria, incluye dimensiones como ética, legalidad, transparencia, inclusión, equidad de género, derechos humanos y sustentabilidad. Clave para las dimensiones: Formación, investigación, vínculo comunitario y gestión institucional. De acuerdo con los objetivos de desarrollo sostenible, en el marco internacional, y menciona dimensiones ambientales, social, económica, grupos de interés y voluntariedad

La Responsabilidad Social Universitaria, es un tema muy complejo, requiere un enfoque integral y moderno, para logros efectivos en términos de educación con calidad del siglo XXI; en ese mismo sentido la integración de estas dimensiones y diversas actividades se hace indispensable. Así la universidad podrá cumplir y contribuir con un futuro sostenible, justo y equitativo, para beneficio y bien común de la sociedad en general. Conceptos universales, como los objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030, transparencia, inclusión, equidad de género, derechos humanos, sustentabilidad, formación, investigación, vínculo comunitario, gestión



institucional), son de dominio público y forman parte del lenguaje técnico en este campo. Ideas comunes, la afirmación de que las instituciones de Educación Superior incorporan la responsabilidad social empresarial, en respuesta a la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible, de forma tal que la responsabilidad social universitaria implica trascender la formación profesional para la transformación social, son ideas generales que se encuentran en casi cualquier discusión sobre el tema. Lo mismo ocurre con la necesidad de un “enfoque integral y moderno” para la educación del siglo XXI. Según los objetivos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Conclusión

Al concluir este ensayo sobre Responsabilidad Social Universitaria, constituye un modelo transformador que redefine el rol de las universidades en el siglo XXI. Su implementación integral- articulando, docencia, investigación y extensión. De igual forma, debe permear la gestión interna de las instituciones, generando impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente. El compromiso debe ser total, abarcando la formación integral de los profesionales, la concienciación sobre el rol social de la universidad y la difusión de su cultura, sustentada en principios de transparencia, participación y rendición de cuentas fundamentado en una educación con calidad y la preparación de profesionales competentes y socialmente responsables, sostenibilidad institucional por ejemplo campus como laboratorios vivos de prácticas ecoeficientes y justicia social activa a la reducción de desigualdades.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. (2013). La Tercera Misión de las Universidades y la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Facultad de Ciencias Contables y Administrativas – Corporación Universitaria Rafael Núñez*. 4(1) 64-73. Recuperado de: <http://54.227.246.241/journals/index.php/aqlala/article/view/389/324>



Gairin Sallan, J., & López-Crespo (Coords). (2019). La gestión de la responsabilidad social en las universidades de Panamá. Universidad autónoma de Barcelona.

Kliskberg, Bernardo. Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Una agenda para América Latina. Telos: Cuadernos de comunicación e innovación. ISSN 0213-084x, N^o79,2009 (Ejemplar dedicado a: La Responsabilidad Social Corporativa, en la encrucijada), pags.94-99

Kliskberg, Bernardo. La desigualdad, el gran desafío. Le monde diplomatique en español. ISSN 1888-6434.N^o.161-2009.pag.22.

Urdapilleta Carrasco, J. (2019). Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la economía social y solidaria. Perfiles Educativos, 41(164), 171-185.

Vallaes, F. & Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. Educación XX1, 22(1), 100-115.

Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 5 (12), 105-117.

Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia.P.(2009). Responsabilidad social universitaria manual de primeros pasos. Mc Graw-Hill.

Vallaes.F.& Carrizo, L. (2006). Responsabilidad social universitaria: marco conceptual, antecedentes, herramientas. Banco Interamericano de Desarrollo.

Valverde, J., Beita, W., Bermúdez, J.C., Pino, G., Rodríguez, G., y Sánchez, R. (2011). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Dimensiones y estudios de caso. Universidad Nacional de Costa Rica, Dínamo Innovador.



Educación financiera digital: uso de herramientas tecnológicas para la gestión del presupuesto

Digital financial education: using technological tools for budget
management

Oscar Ruedas Miranda

Universidad de Panamá, Panamá

oscar.rueda-m@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0001-9038-472X>

José Antonio Murillo

Universidad de Panamá, Panamá

jose.murillot@up.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0001-8994-3835>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptación: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

El acceso y uso de herramientas digitales ha transformado la gestión de las finanzas personales, destacando la importancia de la educación financiera digital para fomentar hábitos responsables. Esta investigación propone una metodología didáctica basada en hojas de cálculo (Microsoft Excel y Google Sheets) para la elaboración y seguimiento de presupuestos mensuales. Se evaluó esta herramienta en un grupo representativo de estudiantes universitarios de la Universidad de Panamá durante un período de 60 días, combinando análisis cuantitativo mediante cuestionarios digitales y un componente cualitativo con entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelaron que el 65% de los participantes



calificaron favorablemente la plataforma, evidenciando una mejora significativa en la gestión del presupuesto personal y el uso de tecnologías financieras, mientras que el 10% reportó dificultades tecnológicas. Se identificaron además tres dimensiones clave: contenidos interactivos adecuados para la comprensión financiera, software automatizado que facilita el seguimiento y análisis en tiempo real, y el aprendizaje colaborativo que potencia el desarrollo de habilidades prácticas. El análisis estadístico mostró una evaluación positiva significativa ($r=0.68$, $p<0.01$) entre la educación financiera digital y la mejora en la gestión presupuestaria. La profundización en la necesidad de personalizar contenidos y aumentar la accesibilidad tecnológica para atender diversos perfiles de usuarios. La investigación destaca el potencial de esta educación para mejorar la inclusión financiera y la autonomía económica, sugiriendo la integración de métodos mixtos y muestras diversas en futuros estudios para robustecer la validación de resultados. En conclusión, la incorporación de tecnologías accesibles y herramientas simples es efectiva para fortalecer la educación financiera, especialmente en entornos académicos, contribuyendo al bienestar económico y la toma de decisiones informadas.

Palabras clave: Ahorro, Automatización, Competencias, Alfabetización digital.

Abstract

Access to and use of digital tools has transformed personal finance management, highlighting the importance of digital financial education in promoting responsible habits. This research proposes a teaching methodology based on spreadsheets (Microsoft Excel and Google Sheets) for creating and tracking monthly budgets. This tool was evaluated in a representative group of university students at the University of Panama over a period of 60 days, combining quantitative analysis using digital questionnaires and a qualitative component with semi-structured interviews. The



results revealed that 65% of participants rated the platform favorably, showing a significant improvement in personal budget management and the use of financial technologies, while 10% reported technological difficulties. Three key dimensions were also identified: interactive content suitable for financial understanding, automated software that facilitates real-time monitoring and analysis, and collaborative learning that enhances the development of practical skills. Statistical analysis showed a significant positive correlation ($r=0.68$, $p<0.01$) between digital financial education and improved budget management. The need to personalize content and increase technological accessibility to cater to diverse user profiles was further explored. The research highlights the potential of this education to improve financial inclusion and economic autonomy, suggesting the integration of mixed methods and diverse samples in future studies to strengthen the validation of results. In conclusion, the incorporation of accessible technologies and simple tools is effective in strengthening financial education, especially in academic settings, contributing to economic well-being and informed decision-making.

Keywords: Savings, Automation, Skills, Digital literacy

Introducción

La educación financiera es clave para el desarrollo económico personal y social, ya que permite tomar decisiones informadas y mejorar la estabilidad financiera. Además, la familiarización con conceptos como tipos de interés y protección contra fraudes digitales aumenta la confianza en la banca digital (FUNCAS, 2025). Existe una relación positiva entre el nivel de alfabetización financiera y la aceptación de la banca digital, donde mayores conocimientos financieros fomentan una mayor disposición a utilizar servicios bancarios digitales, reduciendo el miedo al fraude (FUNCAS, 2025). En España, quienes poseen un alto nivel de educación financiera muestran un 76,3% de comodidad con la banca digital, porcentaje que disminuye al



53,9% entre personas con bajos conocimientos financieros, evidenciando la importancia de la educación para la inclusión financiera digital (FUNCAS, 2025).

La educación financiera digital dirigida a jóvenes se basa en conferencias virtuales, cápsulas digitales y evaluaciones para medir el impacto y seguimiento del aprendizaje sobre salud financiera (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2024). La digitalización de la educación financiera en las universidades contribuye a mejorar la resiliencia financiera de los estudiantes, aumentando su capacidad para manejar los riesgos financieros (Banco Central del Ecuador, 2025). El fortalecimiento del ecosistema Fintech con enfoque en inclusión financiera y educación tecnológica promueve el desarrollo financiero regional, facilitando el acceso a servicios digitales (Universidad Tecnológica de Panamá, 2025). Programas educativos basados en tecnología, como la plataforma "Finanzas para tu futuro", difunden conocimientos financieros tempranos para fomentar hábitos responsables y reducir riesgos de endeudamiento (OEI, 2024).

La automatización en la gestión presupuestaria permite reducir tareas manuales, errores y facilitar el monitoreo en tiempo real de ingresos y gastos, optimizando la rentabilidad empresarial (GetYooz, 2025). El uso de software con interfaz intuitiva y en la nube para la gestión financiera posibilita la simplificación de procesos complejos y mejora la toma de decisiones en tiempo real (GetYooz, 2025). La educación financiera digital, al utilizar plataformas digitales, promueve la inclusión y la adquisición de habilidades para manejar recursos económicos desde edades tempranas, como ha sido evidenciado por BBVA México (BBVA, 2025). Los programas de educación financiera mediada por tecnología integran experiencias digitales interactivas que facilitan la formación financiera adaptada a públicos diversos (AFI Global, 2024).

La tendencia global favorece la educación financiera mediante herramientas digitales, lo que contribuye a una mejor gestión personal del presupuesto, ahorro e



inversión (Finanzas Para Todos, 2025). Las campañas de educación financiera en redes sociales y plataformas digitales incrementan el alcance y eficacia de la formación, especialmente entre jóvenes (AFI Global, 2024). La incorporación de asistentes virtuales y contenidos digitales personalizados en educación financiera mejora la comprensión y aplicación práctica de conocimientos financieros (BBVA, 2025). Finalmente, el déficit de educación financiera ha dificultado la adaptación a nuevas formas de consumo digital, por lo que la educación digital financiera es crucial para romper ciclos de endeudamiento (Foro Económico Mundial, 2025).

Metodología

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo y correlacional para analizar el impacto de la educación financiera digital y el uso de herramientas tecnológicas en la gestión del presupuesto. Para la recolección de datos se emplearon cuestionarios estructurados aplicados de manera digital, dirigidos a una muestra representativa de participantes seleccionados mediante criterios específicos relacionados con su acceso y uso de la banca digital y herramientas digitales financieras. Los instrumentos fueron validados mediante pruebas piloto con un subgrupo de la población objetivo para garantizar confiabilidad y validez en la medición. Además, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva en diversas bases de datos académicos tales como Scielo, Dialnet, JSTOR y Google Académico, con criterios de selección que incluyeron la actualidad, relevancia temática y rigor metodológico, para fortalecer el marco teórico de la investigación (Gómez-Luna et al., 2014).

El procedimiento metodológico se estructuró en varias fases: diseño y validación del instrumento, coordinación institucional y obtención del consentimiento informado de los participantes asegurando su anonimato y voluntariedad, aplicación digital del cuestionario y procesamiento estadístico de los datos recolectados. El análisis cuantitativo se realizó mediante software estadístico SPSS, usando estadísticas



descriptivas para comprender la distribución de respuestas y estadísticas inferenciales para explorar las relaciones entre variables, en particular la promoción entre alfabetización financiera digital y aceptación o manejo del presupuesto con herramientas tecnológicas (Gómez-Luna et al., 2014). Finalmente, el estudio cumplió con los estándares éticos institucionales, garantizando la confidencialidad y uso adecuado de la información obtenida.

Esta metodología permitió obtener datos precisos y confiables para analizar la influencia de la educación financiera digital en la inclusión y mejora de habilidades financieras en población con acceso a tecnologías digitales, apoyándose también en estrategias didácticas probadas como el Aprendizaje Basado en Proyectos y Estudios de Caso, que fortalecen la capacidad analítica y toma de decisiones financieras en contextos reales (Romero, 2021; Caviedes et al., 2020).

Resultados

El análisis de los datos recopilados muestra que la percepción sobre la calidad del sistema de educación financiera digital es mayormente positiva, aunque con algunas áreas de mejora identificadas. El 65% de los participantes calificaron la plataforma educativa como Buena o Muy Buena, mientras que el 20% la demostró Regular y un 15% la valoró como Deficiente, lo que indica desafíos en la efectividad del sistema para ciertos usuarios. En cuanto al desarrollo de habilidades financieras, el 70% de los encuestados manifestó una mejora significativa en competencias para manejar el presupuesto y utilizar herramientas tecnológicas, mientras que solo un 10% reportó dificultades notables en estos aspectos.

Se observaron tres dimensiones principales para evaluar la educación financiera digital: acceso a contenidos interactivos, uso de software automatizado para gestión presupuestaria, y participación en actividades colaborativas en línea. Respecto a los contenidos interactivos, el 80% los calificó como adecuado para comprender



conceptos financieros básicos, aunque el 10% mostró preocupación por la falta de materiales adaptados a diferentes niveles de conocimiento. En el uso de software automatizado, el 75% de los usuarios manifestó que estas herramientas facilitan el seguimiento de sus ingresos y gastos en tiempo real, mientras que el 15% encontró dificultades para adaptarse a la tecnología. Finalmente, la participación colaborativa en línea fue valorada positivamente por el 85% de los estudiantes, destacando el aprendizaje en comunidad como un factor motivador para mejorar sus habilidades financieras.

El análisis estadístico mediante evaluación demostró una relación significativa entre el nivel de educación financiera digital y la mejora en la gestión del presupuesto personal ($r = 0.68$, $p < 0.01$), sustentando la hipótesis de que la capacitación mediante herramientas tecnológicas influye positivamente en las habilidades financieras de los usuarios. Estos resultados sugieren que, si bien la educación financiera digital tiene un impacto favorable en el desarrollo de competencias prácticas, es necesario continuar perfeccionando la calidad del sistema y la adaptabilidad tecnológica para atender a todas las necesidades de los usuarios de manera óptima.

Este análisis muestra que la educación financiera digital es un efectivo para la inclusión económica y la mejora del bienestar financiero, respaldado por una valoración mayoritaria positiva en el acceso y utilización de plataformas digitales y software de gestión presupuestaria, pero señala también la importancia de atender las brechas tecnológicas y formativas para un impacto integral y sostenible.

Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la educación financiera digital y el uso de herramientas tecnológicas en la gestión del presupuesto personal. Los resultados evidenciaron una evaluación positiva entre la capacitación digital financiera y la mejora en las habilidades para manejar presupuestos y utilizar



aplicaciones tecnológicas, coincidiendo con estudios previos que muestran que la alfabetización financiera conduce a comportamientos financieros más saludables (Fernandes, Lynch y Netemeyer, 2014; FUNCAS, 2022). Esto confirma que la educación financiera digital puede ser un factor clave para mejorar la inclusión financiera y la estabilidad económica de los individuos.

Sin embargo, se identifican limitaciones en la accesibilidad y adaptabilidad de ciertos contenidos y plataformas tecnológicas, aspectos que otros autores como Mandell (2008) y Cole, Paulson y Shastry (2016) también han señalado como barreras para un alcance más amplio y efectivo de la educación financiera. Estos hallazgos sugieren la necesidad de continuar perfeccionando los programas y recursos digitales para atender la diversidad de usuarios y reducir las brechas tecnológicas y educativas. Además, el estudio resalta la importancia de combinar la educación formal con experiencias prácticas y la interacción colaborativa, ya que esto contribuye significativamente al desarrollo de habilidades financieras aplicadas, apoyando postulados de investigaciones previas sobre educación financiera mediada por tecnología (OEI, 2024; Universidad Tecnológica de Panamá, 2025).

En términos pedagógicos, la educación financiera digital debe ir acompañada de un enfoque participativo, donde el usuario se convertirá en un agente activo en la construcción de su conocimiento financiero, incrementando su autonomía y confianza, en línea con recomendaciones de entidades internacionales como la OCDE y estudios sobre alfabetización financiera (FUNCAS, 2022). Finalmente, aunque los resultados son talentosos, el estudio reconoce la importancia de incrementar la robustez metodológica en investigaciones futuras, mediante muestras más amplias y el uso de métodos mixtos, para validar y generalizar los beneficios de la educación financiera digital en diferentes contextos y poblaciones.



Conclusión

Se concluye que la educación financiera digital representa una herramienta fundamental para mejorar la salud financiera y el bienestar económico de los usuarios, como lo evidencian los resultados positivos en la adquisición de habilidades para la gestión presupuestaria y el uso de tecnologías financieras. Un alto porcentaje de los participantes evaluó favorablemente el sistema de educación financiera digital, destacando su contribución a la inclusión financiera y al desarrollo de competencias clave para la toma de decisiones económicas. Sin embargo, también se identificaron áreas que requieren fortalecimiento, especialmente en la adaptación tecnológica y la personalización de los contenidos para atender a diferentes perfiles y niveles de conocimiento.

Estos hallazgos coinciden con estudios recientes que indican que la educación financiera mediada por tecnologías digitales tiene un impacto significativo en la mejora del conocimiento y comportamiento financiero, promoviendo una mayor autonomía y seguridad en las finanzas personales (FUNCAS, 2022; BBVA, 2019). No obstante, la investigación reconoce limitaciones relacionadas con el tamaño y diversidad de la muestra, así como con posibles sesgos en el autoinforme, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones con muestras más amplias y metodologías mixtas para validar estos resultados y ampliar su generalización. En conclusión, la educación financiera digital es un valioso que debe ser potenciarse e integrarse en estrategias educativas formales y no formales para maximizar su alcance y efectividad en la sociedad contemporánea.

Referencias Bibliográficas

AFI Global. (2024). *Educación financiera en América Latina y el Caribe*. https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/09/Financial-Education-in-Latin-America-and-the-Caribbean-v.2_SP_hv.pdf



- Asociación Americana de Psicología. (2020). *Manual de publicación de la Asociación Americana de Psicología* (7.ª ed.). <https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>
- Asobancaria. (2025). *Tendencias de innovación en el sector bancario para 2025*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2025/01/1458-BE.pdf>
- Asociación Colombiana de Bancos. (2024). *5 tendencias financieras para 2025: La inmediata y la digitalización siguen redefiniendo la industria en Colombia*. <https://www.achcolombia.com.co/home/-/blogs/5-tendencias-financieras-para-2025-la-inmediatez-y-la-digitalizacion-siguen-redefiniendo-la-industria-en-colombia/maximizado>
- Banco Central del Ecuador. (2025). Plataformas digitales en la educación financiera. *Revista Científica Horizontes Multidisciplinarios Rhomu*. https://www.bce.fin.ec/economiaticolor/storage/sites/2/2025/05/Plataformas_digital_es_educacion_financiera_2025.pdf
- BBVA México. (2025). *La educación financiera se une a la era digital*. <https://www.bbva.com/es/mx/salud-financiera/la-educacion-financiera-se-une-a-la-era-digital/>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2022-2025). *Plan de educación financiera 2022-2025*. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/PlanEducacion/Planeducacionfinanciera_22_25es.pdf
- ConsigueYooz. (2025). *Revoluciona tu gestión financiera con la automatización*. <https://www.getyooz.com/es/blog/software-de-gestion-presupuestaria>
- Creswell, JW y Creswell, JD (2018). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos* (5.ª ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book258158>



Finanzas Para Todos. (2025). *Programa y concurso escolar de educación financiera* .
<https://www.finanzasparatodos.es/>

Foro Económico Mundial. (2025). *Cómo la educación financiera puede romper el ciclo de endeudamiento* .
<https://es.weforum.org/stories/2025/06/compra-ahora-paga-despues-como-la-educacion-puede-romper-el-ciclo-de-endeudamiento/>

FUNCAS. (2025). *Educación financiera y uso de la banca digital: Evidencia empírica* .
<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2025/02/Nota-OFT-8-2025.pdf>

NosotrosForo. (2023). *Educación financiera digital: Cinco lecciones para el éxito* .
<https://es.weforum.org/stories/2023/10/3-lecciones-para-que-las-iniciativas-de-educacion-digital-y-financiera-sean-exitosas/>

Organización de Estados Iberoamericanos. (2024). *Finanzas para tu futuro: Programa de educación financiera para jóvenes* .
<https://oei.int/oficinas/panama/proyectos/finanzas-para-tu-futuro-programa-de-educacion-financiera-para-jovenes/>

Orión Inc. (2025). *Transformación digital en el sector financiero: Tendencias 2025* .
<https://www.orioninc.com/es/blog-es/transformacion-digital-en-el-sector-financiero-tendencias-2025/>

Polit, DF, & Beck, CT (2021). *Investigación en enfermería: Generación y evaluación de evidencia para la práctica de enfermería* (11.^a ed.). Wolters Kluwer.
<https://shop.wolterskluwer.com/us/nursing-research-generating-and-assessing-evidence-for-nursing-practice-11th-edition-9781496391347.html>

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2025). *Educación financiera, clave para el desarrollo económico y digital* .
<https://www.superbancos.gob.pa/node/1083>

Universidad Tecnológica de Panamá. (2025). *LIF 2025: Soluciones digitales para la inclusión financiera de comunidades rurales* .
<https://utp.ac.pa/lif-2025-soluciones-digitales-para-la-inclusion-financiera-de-comunidades-rurales>



Responsabilidad social empresarial en Panamá: evolución, desafíos y aplicación actual

Corporate social responsibility in Panama:
evolution, challenges, and current application

Rodrigo Ocalagán Costa

Universidad de Panamá, Panamá

Rodrigo.ocalagan-c@up.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0000-2828-9588>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptación: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado de una práctica filantrópica a una estrategia central para las organizaciones que buscan integrarse de forma ética y sostenible en su entorno. Esta revisión documental analiza críticamente la evolución histórica y conceptual de la RSE, desde sus primeras manifestaciones en el siglo XIX hasta la formalización de estándares internacionales como la ISO 26000. Se examina su desarrollo en Panamá, donde factores como las políticas públicas, el activismo ciudadano y el compromiso de redes empresariales como Sumarse han impulsado su adopción. Sin embargo, persisten desafíos significativos, entre ellos la falta de indicadores estandarizados, la escasa evaluación de impacto y la necesidad de mayor transparencia. A través del análisis de casos locales e internacionales, se evidencia que la RSE genera valor tangible para las empresas al fortalecer su reputación, aumentar su competitividad y



mitigar riesgos sociales y ambientales. Esta revisión documental concluye que la RSE debe ser comprendida como un componente estructural del modelo de negocio, y propone recomendaciones para el Estado, las empresas y la comunidad universitaria, con el fin de consolidar una cultura organizacional y social que promueva el desarrollo sostenible y la equidad a largo plazo.

Palabras clave: Desarrollo sostenible, ética, resiliencia, economía verde.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has evolved from a philanthropic practice into a core strategy for organizations seeking to integrate ethically and sustainably within their environment. This essay critically analyzes the historical and conceptual evolution of CSR, from its earliest manifestations in the 19th century to the formalization of international standards such as ISO 26000. It examines its development in Panama, where factors like public policies, citizen activism, and the commitment of business networks like Sumarse have spurred its adoption. However, significant challenges persist, including the lack of standardized indicators, limited impact assessment, and the need for greater transparency. Through the analysis of local and international case studies, this paper evidence that CSR generates tangible value for companies by strengthening their reputation, enhancing their competitiveness, and mitigating social and environmental risks. The essay concludes that CSR must be understood as a structural component of the business model and proposes recommendations for the state, businesses, and the academic community to consolidate an organizational and social culture that promotes sustainable development and long-term equity.



Keywords: Sustainable development, ethics, resilience, green economy.

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) nace del reconocimiento del efecto que las empresas tienen en el medio social en el que se desarrollan. Este reconocimiento es un hito importante en la integración de las actividades comerciales con las personas. Tal como indica Rodríguez Domínguez & Gallego Álvarez (2010): “La gestión de dicha Responsabilidad Social supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.”

La RSE ha transitado de la filantropía ocasional a un enfoque integral que legitima socialmente a las organizaciones (Rodríguez, Massoud & Vergara, 2023). Panamá no ha sido ajena a esta transición, iniciativas gubernamentales, redes empresariales como Sumarse y el creciente activismo de consumidores, han empujado a las empresas locales a repensar su modelo de creación de valor (MICI, 2024). Sin embargo, la literatura resalta que la adopción de prácticas responsables no siempre se traduce en impactos medibles, debido a la ausencia de indicadores homogéneos y auditorías externas (Bustamante Sánchez, Checa Hernández & Albarrasin Reinoso, 2025).



Este artículo de revisión documental se enfoca en dos perspectivas: (1) revisar cronológica y críticamente la evolución y las corrientes teóricas de la RSE y (2) describir su situación actual en Panamá.

Materiales y Metodología

Diseño. Se realizó una revisión documental de tipo narrativo-analítico con alcance exploratorio, enfocada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con énfasis en Panamá y comparaciones regionales.

Fuentes y periodo. La búsqueda principal se efectuó en Google Scholar, SciELO y Redalyc, y se complementó con literatura gris y normativa de MEF, INEC, MICI, AMPYME, ACP, SUMARSE, PNUD y CEPAL. Periodo 2000–2025; idiomas español e inglés. Se aplicó rastreo por referencias.

Estrategia de búsqueda. Se usaron combinaciones booleanas en palabras claves, títulos, resúmenes, por ejemplo: “responsabilidad social empres*”, “RSE”, “sostenibilidad”, “ISO 26000” y “Panamá” o “América Latina”. Se aplicaron filtros por años y tipo de documento cuando la base lo permitía.

Criterios de inclusión/exclusión.

Inclusión: artículos revisados por pares, tesis, capítulos y reportes institucionales con autoría sobre RSE; estudios con casos de Panamá o pertinentes al contexto panameño.

Exclusión: notas de prensa, piezas de opinión sin método, documentos sin autoría, duplicados y trabajos fuera del periodo/tema.

Selección de estudios. Los registros recuperados se depuraron eliminando duplicados y se aplicó un cribado por título y resumen con base en los criterios de inclusión/exclusión



definidos. Los documentos potencialmente elegibles se leyeron a texto completo y solo se incluyeron aquellos con pertinencia temática para Panamá y calidad metodológica suficiente (literatura gris con autoría y respaldo institucional). La síntesis se realizó sobre el conjunto final de estudios incluidos.

Síntesis. Se realizó síntesis narrativa temática, con mapeo descriptivo (años, tipos de documento, sectores, estándares) y análisis de patrones, vacíos y controversias, priorizando aplicabilidad al contexto panameño.

Aspectos éticos. No se trabajó con sujetos humanos ni datos sensibles; todas las fuentes son públicas o institucionales y se citan adecuadamente.

Desarrollo

La RSE ha existido en sus formas básicas desde hace mucho tiempo. Hay informes que indican que algunas empresas industriales del siglo XIX tomaron acciones para apoyar socialmente a sus empleados. Por ejemplo, Robert Owen (1771-1858) dirigió la Gran Hiladería de New Lanark, en Escocia y, desde ese rol, logró reducir las jornadas laborales, consiguió legislación limitativa para el trabajo de mujeres y niños y fundó colonias comunitarias a las que llamó “aldeas cooperativas” (Chitarroni, A. L. M. 2013).

En 1919, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) convocó a una reunión en París a empresas multinacionales de nueve países: Bélgica, Cuba, Checoslovaquia, Francia, Italia, Japón, Polonia, Reino Unido y Estados Unidos, las cuales mostraron gran interés por los temas sociales y que se relacionaban con las actividades de las empresas. Fue evidente que estos principios contribuían positivamente al progreso económico y social, donde se aseguraba resolver dificultades que eran generadas por las empresas



como el empleo, la formación profesional, la calidad de trabajo, los salarios, la seguridad, la higiene y las relaciones laborales, por lo que se convirtió en el referente de estándares y normas para las empresas. (Romo, 2016)

En Estados Unidos, la RSE tomó mayor relevancia, durante la época de la Segunda Guerra Mundial y posterior a ello, cuando se generaron protestas contra algunas empresas por la venta de productos que perjudicaban a la población. Un caso claro de esto es el referido por el Capítulo Argentino de la Red Latinoamericana de Bioética (2021):

En 1938, tras la muerte de más de 100 personas por el “elixir de sulfanilamida”, y como consecuencia del escándalo y protesta públicos se promulgó la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos de Estados Unidos (Federal Food, Drug and Cosmetic Act), la cual otorgó a la FDA la facultad de examinar todos los nuevos medicamentos antes de ser introducidos en el mercado interestatal.

En las décadas de los '50 y 60' del siglo XX, hubo avances importantes de la mano de autores que afinaron los conceptos definitorios de la RSE. Por citar un caso específico tenemos la definición clásica de RSE de Bowen (1953) que enfatizaba la obligación de los empresarios de perseguir políticas y decisiones deseables en términos de objetivos y valores de la sociedad.

Sin embargo, no es hasta la década de 1980 que la RSE empieza a tomar mayor relevancia. Algunos autores apuntan a la empresa American Express como la primera que utilizó la RSE para relacionar la actividad comercial con una acción social. La empresa propuso donar 1 dólar por cada nueva tarjeta contratada por sus clientes para la restauración de la Estatua de la Libertad en New York, USA. Esto tuvo una extraordinaria acogida pues la empresa recaudó más de 1,75 millones de dólares para este fin. Además,



la empresa aumentó su cartera de clientes considerablemente, lo que significó mayores utilidades (Bettoni, A., & Pousadela, I. 2015). Esto demostró que la RSE podía generar un beneficio mutuo entre sociedad y empresa y, como efecto creó mayor interés por los programas de RSE.

Actualmente, es frecuente observar a empresas que desarrollan programas de RSE, ya sea por altruismo o como estrategia de imagen y marketing. De cualquier modo, la RSE se ha consolidado como un elemento dinámico y relevante en el entorno empresarial. De hecho, La RSE se ha convertido en un aspecto relevante y de consideración para los consumidores, porque este último se preocupa cada vez más por el tipo de empresa que está detrás del producto o servicio que adquieren (Echeverría-Ríos, O. M., Abrego-Almazán, D., & Medina-Quintero, J. M. 2018).

A partir de los años '90 del siglo pasado empezaron a aparecer distintos conceptos que buscaban redefinir la RSE. Por ejemplo, en 1990 aparecen términos como 'Triple bottom line' (TBL) que plantea que el desempeño de una empresa debe medirse de forma integrada en tres dimensiones: económica, social y ambiental. Este enfoque amplía la visión tradicional centrada solo en la rentabilidad e impulsa la actual comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial como algo que trasciende las finanzas (García López, M. J. 2015).

En 2004 la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), inició el proceso para dar una definición definitiva a la RSE. Este proceso terminó en 2010 con la publicación de las Normas ISO 26000 que dicta las normas a las que debe ajustarse toda organización para ser considerada una empresa de RSE. Estas normas se convirtieron en un punto de referencia mundial al ofrecer directrices exhaustivas sobre siete



materias fundamentales—gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y desarrollo de la comunidad—y al articular principios transversales como la transparencia y la rendición de cuentas (Argandoña & Isea, 2011).

De la norma ISO 26000 se desprende una comprensión global de lo que es la RSE y de lo que las organizaciones tienen que hacer para operar de una manera socialmente responsable (Argandoña, A., & Isea, R. 2011). De hecho, han marcado un hito al proporcionar lineamientos esenciales para la RSE y han servido de referencia para los Estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) y los criterios del Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (Corporate Reporting Dialogue, 2019).

En Panamá la RSE ha cobrado mayor relevancia por las contribuciones de organizaciones como Sumarse, organización que impulsa la práctica de RSE y que es la Red de Pacto Global de las Naciones Unidas en Panamá. Esta organización busca promover la incorporación de valores y principios generalmente reconocidos a la visión estratégica y a las prácticas corporativas de las empresas, y con ello promover una mayor RSE. (SUMARSE.ORG, 2021)

Hoy, Panamá cuenta con más de 240 organizaciones comprometidas con acelerar la transición a un mundo sostenible. Empresas como COPA Airlines, Cervecería Nacional, Autoridad del Canal de Panamá, Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, Fundación Smithsonian de Panamá, KPMG Panamá, Manzanillo International Terminal entre otras empresas con diferentes giros de negocios que van desde transporte, alimentación, construcción, telecomunicaciones y servicios financieros y que contribuyen al desarrollo del país (Ministerio de Ambiente de Panamá, 2023).



De la mano de estas contribuciones, el Estado panameño ha integrado la RSE en sus políticas públicas. El Ministerio de Comercio e Industrias, a través del “Foro Nacional de Sostenibilidad”, promueve alianzas entre empresas y organismos multilaterales (MICI, 2024). El Ministerio de Trabajo (MITRADEL, 2024) incorpora la RSE como eje transversal para ambientes laborales inclusivos y la erradicación del trabajo infantil.

La RSE promueve prácticas que fomentan un trabajo en equipo positivo, brindando capacitaciones continuas y fomentando el crecimiento profesional del equipo humano. Como señala un estudio reciente, “estas iniciativas fortalecen el comportamiento organizacional, especialmente en aspectos como el trabajo en equipo y la motivación, que resultan esenciales para una gestión responsable” (Investigador, 2024).

Las actividades económicas que se desarrollan en el entorno panameño abarcan todos los sectores comerciales. Sin embargo, se destaca el sector terciario de una forma tan marcada que nuestro país es considerado un país de servicios. De hecho, Según el Banco Mundial (2023), el sector de servicios representa entre el 75 % y 80 % del PIB de Panamá, destacando áreas como transporte, logística, finanzas, turismo y telecomunicaciones. Ahora bien, toda actividad comercial tiene un impacto en la sociedad que puede abarcar aspectos económicos, sociales y ambientales, y como consecuencia abre una ventana para la aplicación de los principios de la RSE.

Las empresas aplican la RSE llevando a cabo sus visiones corporativas responsabilizándose y enfocándose en el medio ambiente, incentivando la educación, realizando proyectos sociales y educativos para la niñez, entre otras iniciativas. Algunas empresas promueven becas para los hijos de los colaboradores, la transparencia y valores éticos en la información. De esta manera hacen una aportación a la sociedad y cumplen



de manera responsable con las comunidades. Y otras aportan con el cuidado y preservación del medio ambiente y con programas como el reciclaje (reducir, reciclar y reutilizar), que contribuye a que se proteja y cuide el medio que nos rodea. Es el caso de empresas como Manzanillo International Terminal (MIT). De acuerdo a sus datos, la empresa implementa la RSE enfocándose en aspectos como la educación, la salud, el deporte, la cultura y, de manera destacada, el medio ambiente; además, promueven programas como las 3R (reducir, reciclar y reutilizar) y proyectos sociales que benefician a la niñez y a las comunidades (Manzanillo International Terminal, 2024).

La práctica de la RSE genera beneficios tangibles para las compañías, pues los clientes demandan cada vez más que las operaciones empresariales se integren responsablemente en su entorno social; cuando las firmas responden a esa expectativa, son percibidas de forma positiva por la ciudadanía y convierten esa reputación en una auténtica ventaja competitiva. Así lo subraya el Centro Nacional de Competitividad de Panamá al afirmar que “las compañías han comprobado que la RSE es positiva para sus negocios, ya que [...] crea una imagen empresarial positiva a los ojos de los consumidores, los inversionistas, los empleados y la comunidad en general”, lo que además impulsa su productividad y competitividad (CNC, 2010).

Sin embargo, cuando las compañías incumplen con su responsabilidad social, los costos financieros y el daño a la reputación pueden ser devastadores. Un caso paradigmático es el de la empresa DuPont, tras décadas de utilizar PFOA para fabricar teflón y contaminar las aguas del río Ohio, la empresa pactó en 2017 un acuerdo extrajudicial de 671 millones de dólares para resarcir a más de 3 500 personas afectadas por distintos cánceres y otras enfermedades (Bilott, 2020). Este desenlace evidencia cómo



la falta de responsabilidad ambiental termina convirtiéndose en un pasivo económico y legal de gran magnitud.

El caso de la empresa DuPont confirma que la sociedad ejerce una vigilancia constante y exige rendición de cuentas a las organizaciones que generan riesgos para la salud y el ambiente. Hoy, la opinión pública refuerza su capacidad de movilización y presión, premiando a las empresas que actúan de forma responsable y sancionando —en tribunales y en el mercado— a aquellas que no lo hacen.

La experiencia panameña también confirma que la vigilancia ciudadana puede detonar rápidas respuestas frente a incidentes ambientales. Por ejemplo, en el caso del derrame registrado el 14 de julio de 2021 en el río Pifá en Colón, se documentó la rotura de una tubería del proyecto Cobre Panamá (Minera Panamá) que transportaba agua con residuos minerales que tiñó de gris el río, esto generó que moradores de las comunidades de Nuevo Sinaí y Chicheme difundieran videos y fotografías en redes sociales y obligaran al Ministerio de Ambiente a abrir un proceso administrativo contra la empresa (Ministerio de Ambiente, 2021). Esta denuncia comunitaria obligó a Minera Panamá y al Ministerio de Ambiente a activar protocolos de emergencia e iniciar un proceso administrativo, dejando claro que la presión social, fortalecida por las plataformas digitales, exige a las empresas actuar con rigor y transparencia frente a sus impactos.

La influencia pública volvió a manifestarse dos años después, cuando las protestas masivas contra el nuevo contrato con Minera Panamá culminaron en un fallo histórico: el 28 de noviembre de 2023 la Corte Suprema declaró inconstitucional la Ley 406 que avalaba dicho acuerdo. La presidenta del tribunal subrayó que la decisión fue unánime,



reconociendo la fuerza del “pueblo que salió a exigir” la protección del interés nacional (Órgano Judicial de la República de Panamá, 2023).

Estos hechos evidencian que la sociedad panameña no solo recompensa una RSE auténtica, sino que además activa mecanismos legales y de presión pública para sancionar a las organizaciones que se desvían de dichos principios.

La RSE apunta a una gestión que integra a la empresa con objetivos sociales, aportando valor mediante acciones voluntarias en los ámbitos económico, social y ambiental. Diversos análisis estratégicos confirman que esa integración se traduce en ventaja competitiva: un estudio concluye que la RSE “impacta positivamente el posicionamiento competitivo” siempre que las organizaciones articulen metas claras, compromisos y estrategias innovadoras (Gómez-Bayona et al., 2024). Así, la responsabilidad social deja de ser un mero complemento filantrópico y se convierte en un pilar que fortalece la reputación, atrae talento y consolida relaciones de largo plazo con los grupos de interés.

Cada vez más compañías incorporan políticas de RSE a su estrategia central para mantenerse competitivas. Una investigación cuantitativa en firmas del sector logístico-aduanero de Cartagena evidenció “una fuerte relación entre las dimensiones social y económica de la RSE y la competitividad”, destacando que las empresas socialmente responsables incrementan productividad, rentabilidad y capacidad para atraer a los mejores empleados (Arias Aragonés & Batista Castillo, 2022). Estos hallazgos refuerzan la tendencia regional: al alinear voluntariamente sus operaciones con metas de sostenibilidad y bienestar social, las compañías no solo satisfacen las expectativas ciudadanas, sino que obtienen ventajas de mercado tangibles frente a quienes posponen estos compromisos.



A lo largo de esta revisión documental se ha demostrado que la RSE constituye una vía efectiva para armonizar los intereses empresariales con las necesidades sociales y ambientales. Las experiencias documentadas, tanto en Panamá como en el ámbito internacional, evidencian que las empresas que integran la responsabilidad social en su modelo operativo no solo ganan legitimidad, sino que también consolidan ventajas competitivas sostenibles. En contraposición, aquellas que ignoran su impacto en la sociedad y el entorno enfrentan crecientes daños a su reputación, riesgos legales y financieros. Por tanto, la RSE no debe ser entendida como un acto de filantropía ocasional, sino como un compromiso transversal, constante y creciente que redefine el papel de la empresa en el desarrollo equitativo y sostenible de los territorios donde opera.

Conclusión

La Responsabilidad Social Empresarial ha evolucionado de un enfoque ético voluntario a una herramienta estratégica que incide directamente en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En el contexto panameño, se contempla un entorno cada vez más propicio para su implementación, en gran parte por marcos normativos emergentes, redes empresariales comprometidas y una sociedad civil activa que exige transparencia y compromiso social. No obstante, persisten retos relevantes, como la falta de indicadores estandarizados, la débil fiscalización de las prácticas empresariales y la limitada rendición de cuentas alineada con estándares internacionales.

Las evidencias consultadas en esta revisión documental muestran que la RSE no solo mejora la imagen institucional, sino que genera valor tangible al fortalecer la reputación,



atraer talento, incrementar la productividad y fomentar relaciones sostenibles con los grupos de interés. Además, cuando es gestionada con seriedad y autenticidad, actúa como un escudo frente a riesgos legales, ambientales y de daño a la reputación. Y su ausencia o aplicación meramente cosmética puede traducirse en sanciones, pérdida de confianza y deterioro de la legitimidad y de la aprobación de la sociedad.

Para que la RSE cumpla su función transformadora y contribuya al desarrollo sostenible, debe dejar de entenderse como un accesorio decorativo y asumirse como un componente central del modelo de negocio. Su institucionalización efectiva requiere voluntad política, liderazgo empresarial ético y una comunidad universitaria comprometida con la investigación aplicada y la difusión de buenas prácticas.

Recomendaciones

Para el Estado:

- Establecer lineamientos normativos claros que definan los principios y estándares de RSE aplicables en distintos sectores económicos.
- Promover la implementación de auditorías externas e independientes que evalúen el impacto social y ambiental de las empresas.
- Incentivar la adopción de marcos internacionales como ISO 26000, GRI o SASB mediante políticas públicas, beneficios fiscales o requisitos para contratación estatal.

Para las empresas:

- Incorporar la RSE en la estrategia central del negocio, vinculando sus objetivos a los



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación con indicadores clave de desempeño en dimensiones éticas, sociales, ambientales y de gobernanza.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones.

Para la comunidad universitaria:

- Impulsar investigaciones aplicadas que midan el impacto real de la RSE en la competitividad, la reputación y el desarrollo local.
- Integrar contenidos de responsabilidad social y sostenibilidad en los planes de estudio de carreras relacionadas con administración, economía, derecho e ingeniería, entre otras.
- Establecer alianzas con empresas y organizaciones civiles para generar transferencia de conocimientos y buscar y desarrollar soluciones a retos sociales y ambientales.



Referencias Bibliográficas

- Arias Aragonés, F. J., & Batista Castillo, A. (2022). Responsabilidad social empresarial y competitividad en el sector logístico-aduanero. *Panorama Económico*, 30(1), 8–28. <https://doi.org/10.32997/pe-2022-4206>
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones* (Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N° 11). IESE Business School.
- Banco Mundial. (2023). *Panamá: Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Bettoni, A., & Pousadela, I. (2015). *Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental
- Bilott, R. (2020). *Exposición: Agua envenenada, codicia corporativa y la lucha de un abogado de veinte años contra DuPont* (Edición en español). Simon & Schuster.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Bustamante Sánchez, S. E., Checa Hernández, D. F., & Albarrasin Reinoso, M. V. (2025). La responsabilidad social empresarial (RSE) y su impacto en los socios del sector financiero cooperativista del cantón La Maná, año 2024. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 6(17), Article e250359. <https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.359>



- Capítulo Argentino de la Red Latinoamericana de Bioética. (2021, 12 de agosto). *Violación a los principios de precaución, justicia, no maleficencia y autonomía a propósito del aducanumab* [Documento]. Red Latinoamericana y del Caribe de Bioética. <https://redbioetica.com.ar/wp-content/uploads/2021/11/Aprobacionacelerada-y-bioetica-fundamentacion.pdf>
- Centro Nacional de Competitividad. (2010, junio). *La responsabilidad social empresarial y la competitividad* (Competitividad al día, No. 29). <https://www.cncpanama.org/documentos/publicaciones/competitividad29.pdf>
- Chitarroni, A. L. M. (2013). Responsabilidad social empresarial: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales? *Enfoques*, 25(1), 51–65.
- Corporate Reporting Dialogue. (2019). *Driving alignment in climate-related reporting: Year one of the Better Alignment Project*. <https://corporatereportingdialogue.com>
- Echeverría-Ríos, O. M., Abrego-Almazán, D., & Medina-Quintero, J. M. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 28(69), 133–147. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71703>
- García López, M. J. (2015). La cuenta del triple resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65–77.
- Gómez-Bayona, L., Castañeda Vásquez, V., Castañeda Gallego, B., & Doria Orozco, T. (2024). Análisis del impacto estratégico de la Responsabilidad Social en las Empresas. *En-Contexto*, 12(22), 77–95. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10011596.pdf>



Investigador. (2024). *La importancia de la responsabilidad social empresarial y la cultura organizacional en una empresa constructora* [Resumen].

ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/375115309>

ISO. (2010). *ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social*. Organización Internacional de Normalización.

Ministerio de Ambiente de Panamá. (2023, mayo 24). *SUMARSE conoce la iniciativa Panamá 30x30*. <https://miambiente.gob.pa/sumarse-conoce-la-iniciativapanama-30x30/>

Ministerio de Comercio e Industrias. (2024, octubre 18). *MICI y CASEM impulsan la responsabilidad social empresarial en Panamá*.

<https://mici.gob.pa/2024/10/18/mici-y-casem-impulsan-la-responsabilidad-social-empresarial-en-panama/>

Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. (2024, octubre 22). *Mitradel participa de la Semana de la Responsabilidad Social Empresarial*.

<https://www.mitradel.gob.pa/mitradel-participa-de-la-semana-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>

Rodríguez, V. M., Massoud, H., & Vergara Quintero, A. I. (2023). Responsabilidad social empresarial: Evolución del término desde 1953 hasta la actualidad.

Revista Saberes APUDEP, 6(2), 76–90.

<https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4082>

Rodríguez Domínguez, L., & Gallego Álvarez, I. (2010). La responsabilidad social corporativa en España: Un análisis de los sectores de actividad y sus prácticas divulgativas. *Revista de Contabilidad*, 13(1), 47–68.

[https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(10\)70020-6\[6\]](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70020-6[6])



Romo Jiménez, A. M. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México* [Tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma de Nuevo León

Sumarse. (2024, noviembre 7). *Evolución de la sostenibilidad: 15 años de Sumarse*. <https://www.sumarse.org.pa/2024/11/07/>



Conocimiento sobre elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer ingreso en FAECO.

Knowledge of basic theoretical elements of business and its economic aspects among first-year students at FAECO.

Dixia D. Delgado D.

Universidad de Panamá, Panamá

dixiaup2024@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-9096-8743>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptación: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

Esta investigación está basada en conocer el tipo de conocimiento sobre los elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer año en el primer semestre del año 2025, de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Escuela de Administración de Empresas, Departamento de Desarrollo de la Empresa. Con factores como la pandemia y huelgas educativas nacionales se presentaron retos para la enseñanza, afectando bases elementales del aprendizaje de los estudiantes para su desarrollo dentro de la educación superior. El conocimiento de estos temas son una base importante para que ellos logren adquirir las competencias necesarias que las empresas requieren para su contratación o estos logren desarrollar habilidades básicas que les facilite emprender y crear nuevas empresas, lo que resulta necesario verificar que los estudiantes no sólo hayan recibido la información de los contenidos, sino que la hayan procesado, identificando y relacionando cada elemento teórico. Siendo este estudio tipo cuantitativo, descriptivo y transversal; utilizando como medio de evaluación una herramienta



útil y versátil como es la encuesta electrónica, que permitió medir el aprendizaje estudiantil, la misma fue aplicada a 150 estudiantes, resultando 62% fueron del sexo femenino y un 38% del sexo masculino, a pesar, que un 98% indicaron que si conocían cada concepto, un 20% no logró distinguir el significado; las respuestas nos indican la necesidad de realizar estas evaluaciones periódicamente para identificar puntos básicos de reforzamiento, evitando que esta población de estudiantes avancen en sus carreras sin una comprensión sólida de los conceptos, ya que es crucial para garantizar su éxito profesional y la calidad de la educación.

Palabras clave: conocimiento, teoría económica, aprendizaje y sistemas económicos.

Abstract

This research is based on understanding the type of knowledge about the basic theoretical elements of business and its economic aspects among first-year students in the first semester of 2025, from the Faculty of Business Administration and Accounting, School of Business Administration, Department of Business Development. Factors such as the pandemic and national educational strikes presented challenges for teaching, affecting basic foundations of student learning for their development within higher education. Knowledge of these topics is an important foundation for students to acquire the necessary skills that companies require for hiring or for them to develop basic skills that facilitate their entrepreneurship and creation of new companies. It is necessary to verify that students have not only received the information on the content, but have also processed it, identifying and relating each theoretical element. This study is quantitative, descriptive, and cross-sectional; Using an electronic survey as a useful and versatile assessment tool, which allowed for measuring student learning, the survey was administered to 150 students. 62% were female and 38% male. Although 98% indicated they were familiar with each concept, 20% were unable to discern its meaning. The responses indicate the need to conduct these assessments periodically to identify key points for reinforcement, preventing this population



of students from advancing in their careers without a solid understanding of the concepts, as this is crucial to ensuring their professional success and the quality of their education.

Keywords: knowledge, economic theory, learning, and economic systems

Introducción

La educación superior constituye una base fundamental en la preparación o formación de los estudiantes en sus diferentes disciplinas para su ingreso al mercado laboral, lo que ha presentado retos en el transcurso del tiempo por generaciones, donde cada una de estas presentan características diferentes que las distinguen, por tanto, la enseñanza debe adaptarse modificando o cambiando paradigmas y enfoques para que logren adquirir las competencias necesarias para su desempeño profesional.

Los programas de Educación Superior en sus diferentes modalidades y disciplinas ayudan a que los estudiantes adquieran conocimientos, habilidades, destrezas y valores, tanto en lo específico como en lo técnico. Además, favorecen el desarrollo de competencias transversales que los cualifican para múltiples ocupaciones laborales, adquiridas aquellas a través de la comunicación, de la actividad e interacción y la práctica cotidiana entre personas pertenecientes a un contexto sociocultural e involucradas en los procesos de los que forman parte (Salas & Pavón, 2022, p. 2).

Siendo estos programas de educación superior creados para brindar al mercado laboral un profesional competente preparado con una enseñanza de calidad, es decir, ciudadanos críticos capaces de adaptarse y contribuir a la sociedad en constante cambio, por tanto, debe ser evaluada, logrando que estas nuevas generaciones que interactúan con el mundo digital, se motiven y adquieran la capacidad de análisis para desenvolverse y desarrollar estrategias para la toma de decisiones acertadas en la empresa.

Las instituciones educativas superiores tienen una gran responsabilidad social, debido a que deben garantizar la formación de los futuros profesionales que aportarán grandes cambios e innovaciones, esto implica asegurar que los



conocimientos adquiridos por los estudiantes sean significativos, desarrollen competencias investigativas y críticas, alcancen autonomía en el aprendizaje y lideren las acciones emprendidas (Posso et al., 2023, p.4).

La Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá, ofrece diferentes carreras, siendo los estudiantes de primer ingreso los que representan un reto para la enseñanza superior, ya que depende de las bases adquiridas en etapas previas a su formación para seguir avanzando en su preparación, donde el docente debe conocer las características de aprendizaje de ellos, para que estos comprendan las teorías y conceptos básicos logrando superar la asignatura sin deficiencia en los contenidos. Por esto, nace el título de esta investigación: Conocimiento sobre elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer ingreso en FAECO, año 2025.

Las generaciones, tecnológicas como la Millennials, Zentennials (Gen Z) y Alfa, hacen uso intensivo de las redes sociales o diferentes plataformas digitales y se caracterizan por ser muy emprendedores, lo que representa una oportunidad para potenciar este aprendizaje en las asignaturas impartidas por el departamento de desarrollo de la empresa, ya que al motivar la enseñanza por estos medios se logra que parte de los conceptos y teorías principales sean comprendidos de una forma dinámica e interactiva.

Los cambios en la tecnología y producto del confinamiento por la pandemia, han ido alterando la función de los docentes de educación superior, existiendo escasa aplicación para la evaluación de aprendizajes y poca claridad en cuanto a criterios de evaluación por competencias, toda vez que las fichas de evaluación conducen a formular juicios de valor con poca evidencia para la toma de decisiones; en este sentido los instrumentos de evaluación utilizados en la universidad al ser tradicionales, muestran debilidades al momento de medir los conocimientos (Villaroel y Bruna, 2019 citado por Mezala et al., 2023, p.837)

Es importante que los docentes recibamos una formación que nos brinde las habilidades y capacidades frente a este nuevo escenario, con la finalidad de que logremos una adaptación-ajuste a las estrategias metodológicas que respondan a



la dinámica de la sociedad y sus exigencias. Por ende, las TIC forman parte de la renovación a las metodologías implementadas por los maestros, permitiendo el incremento de la motivación y participación del estudiante en su proceso de aprendizaje (Hurtado, 2020, citado por Morales & Bustamante, 2021, p. 9)

Debemos centrarnos en los aprendizajes por competencias como parte de un desarrollo integral, basado en la capacidad reflexiva, lo cual permite a los estudiantes tomar decisiones en base a lo que ya conocen y dominan, lo que fomenta un constante desarrollo y la adquisición de conocimientos y habilidades (Aguilar et al., 2022, p.47)

En la actualidad se hace imprescindible en esta investigación cruzar directamente con las nuevas generaciones digitales, que utilizan diversos espacios virtuales y como una extensión natural de su forma de aprender, comunicarse y tomar decisiones importantes, por consiguiente, más allá de los conocimientos los programas de educación superior deben impulsar el progreso tecnológico, ya que para los estudiantes de esta época y los avances científico técnico no son sólo una herramienta sino un ambiente.

Siendo el objetivo de esta investigación conocer el tipo de conocimiento sobre los elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer año, en el primer semestre del año 2025, de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Departamento de Desarrollo de la Empresa, después de haberse desarrollado este contenido, planteándose las siguientes hipótesis de este estudio: Hi. Los estudiantes, después de la enseñanza impartida en el aula de clase en el primer semestre sobre elementos teóricos de la empresa y aspectos económicos, lograron entender con claridad las definiciones de estos conceptos. Ho. Los estudiantes después de la enseñanza impartida en el aula de clase en el primer semestre sobre elementos teóricos de la empresa y aspectos económicos no lograron entender con claridad las definiciones de estos conceptos. Habrá factores que estarán interviniendo en que no logren este aprendizaje después de la enseñanza impartida.

Cada reto en la enseñanza superior involucra que el cuerpo docente presente habilidades que permitan lograr evaluar al estudiante, para conocer si puede distinguir las



diferencias que presentan cada concepto, como es el propósito de esta investigación, logrando diseñar estrategias para que estos contenidos teóricos puedan ser comprendidos.

La evaluación es un proceso continuo y sistemático que involucra la recopilación, análisis e interpretación de los resultados a fin de tomar decisiones orientadas a la retroalimentación en cuanto a los contenidos actitudinales, cognitivos y procedimentales. En el contexto educativo, la evaluación es utilizada como una herramienta para medir el aprendizaje de los estudiantes, evaluar el rendimiento de los contenidos impartidos en las diferentes asignaturas y mejorar la calidad del proceso de enseñanza (Barcia et al., 2023, p.1466).

La evaluación del aprendizaje en la educación superior, es un punto importante en la enseñanza, ya que permite conocer si el contenido presentado ha sido comprendido por el estudiante, logrando realizar una retroalimentación de los elementos teóricos, brindando mejoras continuas en el progreso del estudiante, con un acompañamiento pedagógico dinámico.

Donde la retroalimentación forma parte sustancial de la enseñanza y ocurre después de que un alumno ha recibido la instrucción inicial, cuando se le proporciona información sobre algunos aspectos de su rendimiento en la tarea. La retroalimentación es más poderosa cuando aborda interpretaciones defectuosas o conceptos erróneos, que cuando no existe comprensión, pues en esta última situación, incluso puede ser experimentada por el alumno como una amenaza (Moreno, 2023, p. 690).

Involucrar a los estudiantes en su propia evaluación formativa promueve en ellos habilidades, destrezas, aptitudes decisivas o talentos críticos, como apoyo a su desarrollo profesional. Este proceso fomenta la autorregulación, permitiéndoles la capacidad de evaluar su proceso de estudio y poder alcanzar sus metas y sólo depender del docente y los respectivos programas de estudio.

En lo concerniente a evaluar el conocimiento de los elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en la enseñanza de los estudiantes permite



comprender conceptos claves en los utilizados en la administración de una empresa, logrando que este analice problemas brindando una respuesta adecuada para su solución.

Según Rangel (2025), en los hallazgos de la investigación, sobre la importancia de los elementos teóricos de la empresa y su organización en la educación universitaria subrayan la importancia de implementar métodos interdisciplinarios y dinámicos en la administración organizativa, fomentando la capacidad de adaptación, la innovación y el razonamiento estratégico como elementos esenciales para la sostenibilidad de la empresa. La educación universitaria debe promover una cultura organizacional fundamentada en el aprendizaje constante y el liderazgo humano, asegurando de esta manera la formación de un ambiente de colaboración y resiliencia (p.386).

Metodología

Este estudio es de tipo cuantitativo, con un diseño descriptivo, de corte transversal, utilizando métodos de recolección y análisis numéricos, por medio de una encuesta virtual a través de la plataforma Microsoft Forms, con cuestionarios estructurados y validados con 18 ítems, aplicados a 150 estudiantes de primer año que cursaban el primer semestre de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Departamento de Desarrollo de la Empresa, de las materias La Empresa y Sus Aspectos Económicos y Política y Estrategia Económica, en el año 2025.

Se utilizaron diversas bases de datos como Sielo, Scopus, Eric, entre otras, para la revisión bibliográfica del marco teórico, logrando tener una evaluación de estudios con relevancia y exactitud, que presentaron instrumentos ya validados para la evaluación del aprendizaje como referencia para el estudio. Realizando este diseño metodológico en etapas, primero se confeccionó el instrumento de recolección de los datos para ser validado por juicios de expertos, en la segunda etapa se cumplieron con los estándares de buenas prácticas, manteniendo los principios éticos, la confidencialidad y consentimiento voluntario de los participantes, previamente seleccionados según datos de inclusión en el estudio.



Luego, se aplicó el cuestionario de forma digital, recolectando, organizando y analizando cada dato utilizando un programa estadístico de Excel, permitiendo describir la distribución de cada dato y sus tendencias, para luego señalar las capacidades cognitivas de los estudiantes encuestados.

La implementación de encuestas electrónicas ha demostrado ser una estrategia de evaluación sumamente eficaz y complementaria dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Mientras que las pruebas tradicionales como las diagnósticas identifican conocimientos previos y las formativas y sumativas miden el progreso y el resultado final, las encuestas electrónicas aportan una dimensión cualitativa y de percepción. Permiten explorar no solo cuánto sabe el estudiante, sino también cómo y qué ha asimilado de manera más efectiva.

A través de preguntas cuidadosamente elaboradas y precisas, que pueden incluir formatos variados (escalas de Likert, preguntas abiertas, escenarios, etc.), se obtienen respuestas más matizadas y exactas. Esto permite superar las limitaciones de las pruebas estandarizadas, capturando el grado real de comprensión y la capacidad de aplicación del conocimiento adquirido por los estudiantes a lo largo de un semestre.

La naturaleza digital de estas encuestas optimiza la recolección, el procesamiento y el análisis de los datos. Esto facilita a los docentes una retroinformación rápida y estructurada, permitiendo identificar áreas de mejora en la metodología de enseñanza y en los contenidos del curso de manera ágil y con un menor margen de error.

En síntesis, las encuestas electrónicas no solo validan el conocimiento cuantitativo, sino que enriquecen la evaluación al proporcionar datos precisos sobre la asimilación de contenidos, convirtiéndose en un instrumento indispensable para una valoración integral del aprendizaje estudiantil semestral.

Resultados

Los resultados de este estudio revelan que el 62% (93) de los encuestados eran del sexo femenino, mientras que el 38% (57), fueron masculinos, lo que nos indica que el mayor porcentaje de la población de estudiantes que ingresan a las Licenciaturas de la Facultad



de Administración de Empresas y Contabilidad, específicamente en las materias producto de esta encuesta son mujeres, siendo estos egresados de colegios públicos con un 88% (132) y un 12% (18) de escuelas privadas, de bachiller en comercio con un 66.7% (100), en segundo lugar ciencias con un 19.3% (19), seguido de letras con un 9.3% (14) y en último lugar técnico con un 4.7% (7).

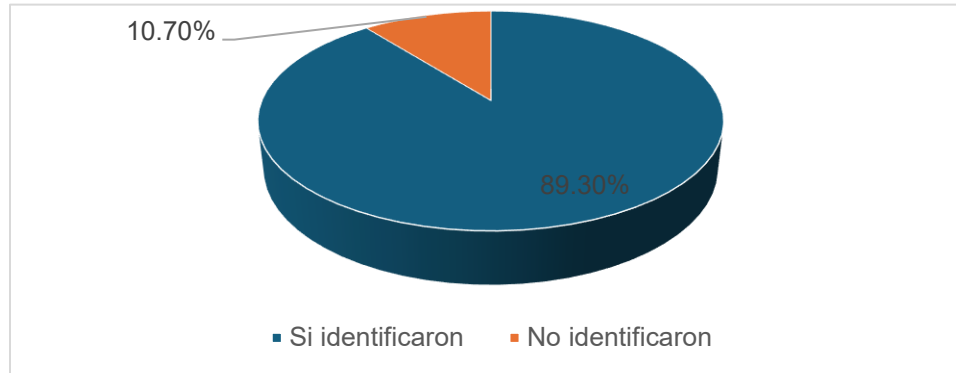
Lo que permite conocer la diversidad de bachilleres, con una base de preparación curricular diferente, con conceptos teóricos enfocados a otras disciplinas, aunque sean minoritarios, representan una población de estudiantes ingresada a esta materia, de colegios públicos en su mayoría, presentando el ingreso un desafío para poder lograr nivelar el conocimiento de los elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos.

Los problemas de rendimiento académico puede ser consecuencia de una brecha entre las exigencias de la carrera y la formación base adquirida en años anteriores a su ingreso a la educación superior. Estas brechas incluyen debilidades en contenidos, escasos hábitos de estudios, metodologías de enseñanza y aprendizaje de la universidad comparada con las de colegios entre otras (Rojas, 2023, p.57).

Por otro lado, al preguntarles si conocían la definición del concepto, teoría del mercado, un 94% (141), indicaron que sí y un 6% (9) señalaron que no y al presentarle una opción múltiple de la definición del concepto un 89.3% (134), identificaron la definición correcta, mientras un 10.7% (16) no lo lograron, ilustrado en la figura 1. Lo que nos indica que, a pesar de que la gran mayoría señaló que conocía el concepto posterior a la enseñanza de este en el primer semestre, existe un porcentaje menor de estudiantes que indicaron que no la conocían y no lograron distinguir la definición, por lo que, se requiere de estrategias que permitan identificar estas deficiencias para que estos logren conocer en que se basa la teoría del mercado de una forma clara y sencilla, permitiendo que cada integrante del grupo pase al siguiente semestre de la carrera con un conocimiento básico.

Figura 1

Identificación de la definición del concepto teoría del mercado



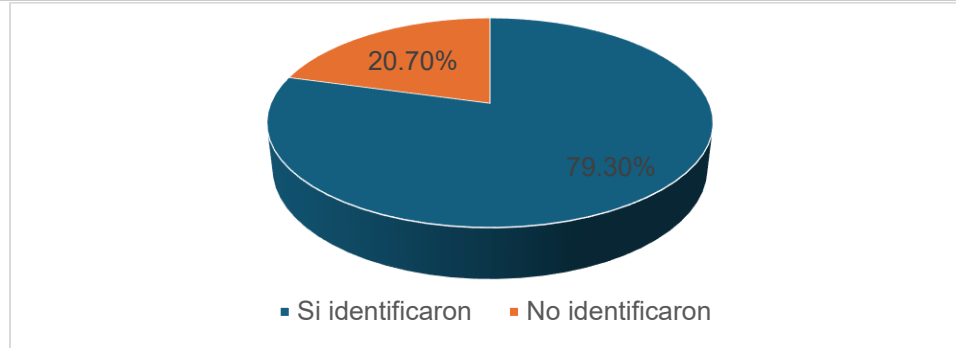
De este modo, el responsable de la transmisión de saberes debe cuestionarse la forma, método, el cómo se está enseñando; este debe ser capaz de identificar fallas o errores para reimpulsar, direccionar el conocimiento a la verdadera noción, distanciándose de esquemas preconcebidos, cambiando paradigmas, buscando la excelencia, de los futuros profesionales, con aptitudes cónsonas con el mundo moderno, globalizado, con enfoques multidimensionales (Vastos, 2022, p.120).

En cuanto al conocimiento del concepto de cómo se analiza la oferta y demanda del mercado, un 98% (147) indicaron que, si conocían la definición y un 2% (3) respondieron no, al presentarle una opción múltiple de la definición del concepto un 79.3 (119), lograron identificar el concepto correctamente, mientras un 20.7% (31), no lo lograron, ilustrado en la figura 2, indicando que, a pesar de presentarles el análisis de este tema, 31 estudiantes requirieron un reforzamiento.

Siendo este análisis, la evaluación de la disponibilidad de un servicio o bien y su relación con su consumo por parte de los consumidores, que permite al estudiante lograr conocer las oportunidades de crecimiento de una empresa, decisiones estratégicas y el análisis de la competitividad del mercado, identificando precios óptimos, la cantidad de producción y el equilibrio que se debe establecer en la empresa.

Figura 2

Identificación de la definición del concepto análisis de la oferta y demanda del mercado



En cuanto al concepto punto de equilibrio del mercado un 98% señaló que, Si, lo conocían y un 2% indico que No, al presentarle una opción múltiple de la definición del concepto un 72.7% lograron identificar correctamente la respuesta, mientras un 27,3%, no lograron a pesar de haberse desarrollado el tema. El punto de equilibrio del mercado se presenta cuando la producción es igual a la cantidad de demanda, creándose un punto de intersección, permitiendo este tema a los estudiantes determinar relaciones entre costos, producción y venta.

Este resultado nos indica la importancia de la evaluación del conocimiento de los estudiantes como un punto esencial para lograr determinar si el contenido ha sido claro y comprendido por todos, teniendo una población de estudiantes egresados de diversos colegios. Reafirmando el objetivo de esta investigación que era describir el tipo conocimiento sobre elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer ingreso en FAECO, de la materia la empresa y sus aspectos económicos.

Al preguntar si estos contenidos fueron desarrollados en los colegios un 62.7% indicaron que Si, mientras un 37.3% indicaron que No, siendo estudiantes recién graduados entre edades de 17 a 21 años en un 98%, de bachiller en comercio en su mayor porcentaje y en menor cantidad de otros bachilleres, la respuesta No, sobre la enseñanza en los colegios sobre los elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos, es alta, comprobando que hay factores que pueden estar interviniendo en el logro de este



aprendizaje después de la enseñanza impartida, como lo es la base de enseñanza que estos presenten y esta puede intervenir en la comprensión de estos temas.

Es importante que cada docente, evalúe la metodología utilizada para la enseñanza, para identificar las deficiencias que se pueden presentar en los estudiantes, por medio de evaluaciones periódicas que puedan permitir la retroalimentación del contenido que se desea desarrollar, tomando en cuenta factores que puedan intervenir, logrando que cada integrante del grupo pase a un nuevo periodo con conceptos básicos para su carrera.

Conclusión

Esta investigación logró cumplir con el objetivo, que era describir el conocimiento sobre los elementos teóricos básicos de la empresa y sus aspectos económicos en estudiantes de primer año en el primer semestre del año 2025, de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Departamento de Desarrollo de la Empresa, en la materia La Empresa y Sus Aspectos Económicos, en el año 2025, después de haberse impartido el contenido de estos temas.

La enseñanza superior debe ser dinámica, abarcando cada aspecto que puede intervenir en la comprensión del estudiante, donde el docente debe evaluar las metodologías que utilizará para lograr motivar atención y el aprendizaje del estudiante, lo que favorece la formación de estos nuevos profesionales que requieren competencias necesarias para desenvolverse en el mercado laboral.

Es importante la evaluación de la enseñanza impartida para descubrir brechas que pueden presentarse en el aprendizaje en los estudiantes, logrando realizar una retroalimentación para que estos comprendan cada concepto de los aspectos económicos de una empresa.

Al evaluar el conocimiento de estos estudiantes de primer ingreso, tomando en cuenta el tipo de bachiller que presentan, se puede observar que los conceptos que no fueron desarrollados se puedan enseñar para lograr la comprensión del nuevo contenido.



Siendo estos estudiantes un 98% entre edades de 17 a 21 años, lo que nos indica que son nuevas generaciones tecnológicas, donde el uso de la tecnología en su evaluación y enseñanza permite al estudiante una comprensión visual, más asertiva de la teoría.

La utilización de encuestas electrónicas se consolida como una metodología de evaluación de alta fidelidad para el tema desarrollado: la Teoría de Mercado como un tema de la asignatura "La Empresa y sus Aspectos Económicos". Su eficacia radica en su capacidad para superar la evaluación memorística tradicional, ofreciendo una medición más auténtica de las competencias del estudiante.

Queda demostrado en la "Teoría de Mercado" que es válida la aplicación de esta metodología con la base perfecta para argumentar que esta no es sólo una herramienta de evaluación, sino una estrategia pedagógica que moderniza y potencia la enseñanza de la economía de la empresa.

Finalmente, este estudio brinda un compás a nuevos estudios, para la evaluación del conocimiento en estudiantes de primer ingreso a la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad.

Referencias

Águila, J., González, M., González, G. A., & Murillo, S. (2022). La educación diferenciada: una mirada a la flexibilización curricular en la educación superior panameña. <https://acortar.link/tUY7om>

Barcia Cedeño, E. I., Loor Loor, J. S., Barcia Garófalo, A. R., & Mendoza Almeida, J. J. (2023). La evaluación formativa en la práctica pedagógica de la Educación Superior: Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1464-1476. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6289



Bermúdez, M. D. V. (2022). Impacto de las tendencias del aprendizaje globalizado en la educación superior (PANAMÁ). *Revista Saberes APUDEP*, 5(1), 109-129. [sapudep,+6.pdf](#)

Menzala-Peralta, Celia Consuelo, Ortega-Menzala, Eliana, Menzala Peralta, Rita Maria, & Solís Trujillo, Beymar Pedro. (2023). Evaluación basada en competencias en educación superior. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 836-851. Epub 09 de febrero de 2023. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.558>

Morales Bonilla, Yadira, & Bustamante Peralta, Karen Edith. (2021). Retos de la enseñanza en la pandemia por COVID 19 en México. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe4), 00021. Epub 20 de septiembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2772>

Moreno Olivos, Tiburcio. (2023). La retroalimentación de la evaluación formativa en educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 685-694. Epub 30 de abril de 2023. Recuperado en 12 de agosto de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000200685&lng=es&tlng=es.

Posso Pacheco, Richar Jacobo, Córdor Chicaiza, María Gladys, Mora Guerrero, Lourdes María, & Segundo Leonidas, Revelo Manosalvas. (2023). Aprendizagem baseada em desafios: um olhar desde o ensino superior. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 18(2), . Epub 14 de agosto de 2023. Recuperado en 12 de agosto de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522023000200014&lng=es&tlng=pt.

Rangel, N. (2025). La empresa y su organización aspectos teóricos fundamentales en la formación universitaria. *Revista Latinoamericana De Calidad Educativa*, 2(1), 381-387. <https://doi.org/10.70625/rlice/127>



Rojas Araúz, E. (2024). *Dificultades que presentan los estudiantes de primer ingreso de la Licenciatura en Administración de Empresa; en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad FAECO, Campus Universidad de Panamá año 2023* (Doctoral dissertation, Universidad de Panamá. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado). <https://goo.su/S5ViPiU>

Salas, R. E. M., & Pavón, P. R. R. (2022). Retos y desafíos en la Educación Superior: una mirada desde la percepción de los docentes. *Education in the knowledge society*, 23, e264020.



Revisión de la literatura sobre cultura organizacional y su importancia en la gestión del talento humano

Review of the literature on organizational culture and its impact on human talent
management

Adriana I. Murillo

Universidad de Panamá, Panamá

adriana.murillo@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptación: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la gestión del talento humano, ya que incide directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados. Este estudio presenta una revisión de la literatura con el propósito de analizar los modelos teóricos, dimensiones y enfoques principales relacionados con la cultura organizacional, así como su impacto en la gestión empresarial. Se destaca el modelo de Hofstede (1999) y su aplicabilidad en la identificación de factores que influyen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Además, se examina cómo la alineación de la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa fortalece la retención de talento y fomenta la innovación. Finalmente, se exploran los factores que moldean la cultura organizacional, tales como el liderazgo, la estructura organizacional, la tecnología, los factores psicosociales y el cambio organizacional. Los hallazgos reflejan la importancia de una cultura organizacional bien definida para mejorar la cohesión, la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

Palabras clave: cultura del trabajo, desarrollo de recursos humanos, satisfacción en el trabajo, ambiente de trabajo.



Abstract

Organizational culture plays a fundamental role in human talent management, as it directly influences employee motivation, commitment, and performance. This study presents a literature review aimed at analyzing theoretical models, dimensions, and main approaches related to organizational culture, as well as its impact on business management. The Hofstede model (1999) is highlighted for its applicability in identifying factors that influence worker behavior and performance. Additionally, the study examines how aligning organizational culture with a company's strategic objectives strengthens talent retention and fosters innovation. Finally, key factors shaping organizational culture, such as leadership, organizational structure, technology, psychosocial factors, and organizational change, are explored. The findings emphasize the importance of a well-defined organizational culture in enhancing cohesion, job satisfaction, and overall organizational performance.

Keywords: work culture, human resource development, job satisfaction, work environment.

Introducción

La cultura organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la administración de empresas debido a su influencia en la estrategia, la productividad y el comportamiento de los empleados. Según Calderón Hernández (1999) constituye en un nuevo paradigma y por lo tanto en una interpretación diferente de la organización, que permite su comprensión desde otra perspectiva. “El concepto se revitaliza a raíz de los procesos de globalización y de su consecuencia el nuevo modelo tecno económico, basado en el conocimiento la información y la tecnología” (p.17). Esta definición enfatiza que la forma de entender las organizaciones ha cambiado, adoptando una nueva perspectiva impulsada por la globalización y los avances tecnológicos, es así como, las organizaciones se ven como sistemas dinámicos que dependen del conocimiento, la información y la tecnología para adaptarse y mantenerse competitivos.

La cultura organizacional ha sido objeto de diversos estudios que han demostrado su impacto en la competitividad de las empresas. Asimismo, investigaciones recientes han resaltado que una cultura organizacional sólida es clave para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral en los empleados.



Se ha verificado que una cultura orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, el compromiso y la estabilidad laboral; que la calidad de la supervisión aumenta el bienestar, y que la percepción de bienestar depende del tipo de trabajo y de la cultura organizacional dominante (Cameron & Freeman, 1991; Hofstede et al., 1990; García & Ovejero, 2000, como citado en Murillo Galvis, 2006).

Definición y dimensión de la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. La cultura organizacional "es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores" (Miquilena & Paz, 2008, citado en Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González & Gómez-Gómez, 2015, p. 18).

La cultura organizacional ha sido estudiada desde diferentes enfoques teóricos, donde diversos autores han propuesto modelos para su análisis. En este artículo, se enfatiza el modelo propuesto por Hofstede (1999), quien identificó diferentes dimensiones que influyen en la cultura organizacional. Estas dimensiones permiten analizar cómo los valores y prácticas en el entorno laboral afectan el comportamiento y desempeño de los empleados.

Tabla 1

Dimensiones de la cultura organizacional según Hofstede (1999)

Dimensiones	Indicadores
Empleado frente al trabajo	Interés por problemas personales, interés por bienestar, participación en toma de decisiones, presión por funciones y tareas, interés por aspectos complementarios a la tarea.
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, entorno familiar y social en toma de decisiones, actitud frente a riesgos.
Proceso frente a resultado	Esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiares, trabajo como reto personal.



Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados, ajuste persona-organización, facilidad para adaptación, divulgación de información, posibilidad de expresión.
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal, comportamiento estricto, cumplimiento de procedimientos.
Pragmatismo frente a normativismo	Resultados frente a procedimientos, normas éticas, importancia del cliente, actitud ante proposición de mejoras.

Nota: Adaptado de Cultura organizacional y bienestar laboral, por G. Calderón Hernández, SM Murillo Galvis y KY Torres Narváez, 2003, Cuadernos de Administración, 16 (25), pp. 109-137. Basado en el modelo de Hofstede (1999).

La tabla basada en Hofstede (1999) y utilizada en el estudio de Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez (2003), presenta dimensiones clave que permiten analizar cómo la cultura organizacional impacta diferentes aspectos del entorno laboral. A continuación, se explica la relación de cada dimensión con la gestión del talento humano y por qué es relevante para la administración de los talentos en una organización.

Empleado frente a trabajo

Una organización que prioriza el bienestar y la participación de los empleados en la toma de decisiones genera un ambiente donde los trabajadores se sienten valorados y motivados. Por lo tanto, en la gestión del talento humano, esto se traduce en estrategias para fomentar el compromiso, reducir la rotación de personal y mejorar la productividad.

Corporativismo frente a profesionalidad

En la gestión del talento humano, es fundamental comprender que los empleados buscan tanto estabilidad en su empleo como un ambiente laboral que les permita mantener un equilibrio saludable entre su vida profesional.

Proceso frente a resultado

Algunas empresas valoran el esfuerzo y los procesos internos, mientras que otras enfatizan los resultados y la eficiencia.

Es así como un modelo basado en la cultura de procesos puede enfocarse en la mejora continua y la formación del personal, mientras que un modelo orientado a resultados puede priorizar la productividad sin prestar atención al bienestar de los empleados.

Sistema abierto frente a cerrado



Las organizaciones con una cultura abierta son más flexibles y permiten una comunicación fluida, lo que facilita la integración de nuevos empleados y fomenta la creatividad. En la gestión del talento humano, un sistema abierto ayuda a atraer y retener talento, ya que los trabajadores pueden expresar ideas, innovar y sentirse incluido.

Control laxo frente a control estricto

Las empresas pueden diferenciarse en cuanto a su nivel de control sobre los empleados. Por ende, un entorno altamente regulado, con procedimientos estrictos y control de tiempos, puede generar eficiencia, pero también estrés.

Pragmatismo frente a normativismo

Las organizaciones pragmáticas dan más importancia a los resultados y la adaptabilidad, mientras que las normativas se enfocan en cumplir con las reglas establecidas.

Impacto de la cultura organizacional en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano no puede desligarse de la cultura organizacional, ya que esta última moldea el comportamiento, la motivación y el compromiso de los empleados. La cultura organizacional tiene un efecto poderoso en el desempeño y la eficacia a largo plazo de las organizaciones" (Cameron et al., 2006, p. 5). Además, una cultura fuerte y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa mejora la retención de talento y la innovación. Por su parte, la cultura organizacional influye en la cohesión y el desempeño de los empleados dentro de una empresa. En este sentido, González Simón (2003) señala que "una cultura fuerte existe cuando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos.

El sistema de valores empresariales puede ser más (cultura fuerte) o menos (cultura débil) compartido. En el primer caso, se da una importante integración de las subculturas vigentes en la organización" (p. 119). Esto indica que una cultura fuerte fomenta la unidad y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Investigaciones recientes han demostrado que la cultura organizacional influye en la manera en que los empleados perciben sus oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Según un estudio de Chatman y O'Reilly (2016), "Organizational researchers have been interested in the role of culture in organizational life and by some estimates have generated more than 4600 articles on the topic" (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011, citado en Chatman & O'Reilly, 2016, p. 2). También, un aspecto relevante dentro de la cultura



organizacional es la alineación entre los valores individuales y los valores empresariales. Chatman y O'Reilly (2016) afirman que "There is already substantial evidence that the congruence of personal norms and values with those of groups and organizations predicts individual outcomes such as attraction, employee attitudes, and turnover" (Piasentin & Chapman, 2006; Kristof-Brown et al., 2005, citado en Chatman & O'Reilly, 2016, p. 5). Esto sugiere que una cultura organizacional bien definida además de contribuir al desempeño de los empleados también influye en su decisión de permanecer en la empresa y esto implica que cuando los empleados perciben que sus valores coinciden con los de la empresa, su compromiso aumenta y es menos probable que renuncien.

FACTORES QUE MOLDEAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es moldeada por diversos factores que influyen en el comportamiento, las actitudes y el desempeño de los miembros de una organización. A continuación, se presentan algunos factores clave respaldados por investigaciones académicas:

Liderazgo y estilo gerencial

La característica de liderazgo dentro de la misión gerencial de la empresa conlleva la unión de todos los miembros de la misma en torno a unos valores" (Schein, 1988, citado en Sánchez Cañizares, Trillo Holgado, Mora Márquez & Ayuso Muñoz, 2006, p. 194). Esta cita resalta que cuando un líder impulsa valores organizacionales sólidos, genera mayor cohesión, confianza y motivación en los equipos de trabajo.

Estructura organizacional

"El alineamiento debe también producirse entre los objetivos a conseguir y las estrategias más idóneas a utilizar; siendo conscientes de los recursos financieros, tecnológicos y humanos que poseemos y de las condiciones del mercado y del entorno, cuyas variaciones provocarán cambios necesarios en nuestras estrategias. Por último, debemos tener en cuenta la propia cultura de la empresa, siendo conscientes de sus potenciales y limitaciones; muchas veces puede sucedernos que no podamos implantar las estrategias de actuación más adecuadas en la empresa, porque la propia cultura organizativa nos lo



impide; en los casos graves, hay que optar por la transformación cultural, pero éste es un proceso lento y difícil y que requiere para tal labor la presencia de directivos con una importante capacidad de liderazgo." (González Simón, 2003, p. 118)

Por ende, la cita destaca que la estructura organizacional y la cultura organizativa están estrechamente relacionadas, ya que la forma en que una empresa se organiza influye en la capacidad para implementar estrategias y alcanzar sus objetivos. En algunos casos, la cultura organizacional puede actuar como una barrera para la transformación y el cambio estructural y que, para superar estos obstáculos, es fundamental contar con líderes capaces de gestionar la transformación organizacional y garantizar la alineación entre los diferentes niveles de la empresa.

Tecnología y procesos

La adopción de nuevas tecnologías y la implementación de procesos innovadores pueden transformar la cultura corporativa. "La transformación digital en las organizaciones conlleva cambios y habitualmente miembros de las organizaciones son reacios a dichos cambios, ya que durante mucho tiempo llevan realizando sus labores de una forma que les permite adquirir un control que temen perder. En general, esto se debe a que la cultura refleja el espíritu de la organización, sus valores, ética, forma de pensar, actuar y su propósito corporativo, lo que conlleva a que un cambio drástico como la transformación digital requiere de un entorno favorable para que pueda desarrollarse y ser aceptado" (Cuenca et al., 2020, citado en Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021, p. 56).

Factores psicosociales

En cuanto a Moreno Jiménez (2011) menciona que "los riesgos psicosociales laborales son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente. Los riesgos psicosociales laborales son situaciones que afectan habitualmente de forma importante y grave la salud. Mientras que los factores de riesgo psicosocial son habitualmente factores con diferentes niveles de probabilidad de ocasionar daños de todo tipo, los riesgos psicosociales tienen una alta probabilidad de generar consecuencias principalmente graves". (p. 8)



Por lo anterior expuesto es importante que las empresas deban prestar especial atención a estos riesgos, ya que pueden derivar en estrés crónico, ansiedad, depresión, conflictos interpersonales, agotamiento profesional (burnout) e incluso enfermedades físicas derivadas del estrés laboral. Si se llegase a ignorar estos problemas podría repercutir en la productividad, la motivación y la retención del talento dentro de la organización.

Cambio organizacional

Proulx (2015), refiere que “El cambio organizacional es toda modificación observada en la cultura o estructura de cada sistema organizacional y tiene carácter relativamente durable” (p.116).

La cita señala que el cambio organizacional se refiere a cualquier transformación o ajuste que ocurra dentro de una organización, ya sea en su cultura (valores, creencias, normas) o en su estructura (jerarquías, procesos, roles de los empleados). Además, el autor enfatiza que estos cambios no son temporales, sino que tienden a permanecer en el tiempo y pueden impactar de manera significativa la forma en que opera la organización.

Conclusión

La investigación evidencia que la cultura organizacional define los valores y comportamientos dentro de una empresa, como también influye directamente en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados.

Los estudios revisados, en especial el modelo de Hofstede (1999), permiten identificar dimensiones clave que explican cómo los valores organizacionales afectan la interacción y el desempeño laboral. Por lo tanto, la adopción de modelos teóricos facilita la implementación de estrategias más efectivas para gestionar el talento humano.

Se identifican elementos clave como el liderazgo, la estructura organizacional, la tecnología, los factores psicosociales y el cambio organizacional. Por ende, el liderazgo juega un papel determinante en la consolidación de la cultura organizacional, mientras que la estructura organizativa y los avances tecnológicos pueden facilitar o dificultar la implementación de cambios.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a nuevos escenarios y necesidades del mercado. Así pues, el éxito de los procesos de cambio organizacional



depende en gran medida de una cultura sólida que facilite la transición, promoviendo una mentalidad flexible y abierta a la innovación.

Referencias bibliográficas

- Calderón Hernández, G. (1999). *Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12085>
- Cameron, KS y Quinn, RE (2006). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos* (edición revisada). Jossey-Bass. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Base+d+on+the+competing+values+framework.pdf>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*. *Research in Organizational Behavior*, 97(26), 1-26. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- González Simón, M. (2003). *La cultura fuerte y la productividad empresarial: algunos ejemplos*. Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137. Pontificia Universidad Javeriana. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565186.pdf>
- Moreno Jiménez, B. (2011). *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Medicina y Seguridad del Trabajo, 57 (Suplemento 1), 1-262. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Murillo Galvis, S. M. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral*: (ed.). Red Cuadernos de Administración. <https://elibro.net/es/lc/upanama/titulos/5332>
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Universidad Continental: Escuela de Postgrado. <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Rodríguez Ochoa, LA y Hurtado Pérez, LS (2021). *Características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital en las organizaciones* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Especialización en Psicología Organizacional. Medellín, Antioquia, Colombia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/21627/13/HurtadoStephanie2021%20CaracteristicasCulturaOrganizacional.pdf>
- Sánchez Cañizares, SM, Trillo Holgado, MA, Mora Márquez, CM, & Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual* (p. 180). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-212. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125003.pdf>
- Schein, EH (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica* (C. Palma, Trad.). Plaza & Janés Editores. (Trabajo original publicado en 1985).



Innovación tecnológica: el futuro de las empresas en Panamá

Technological innovation: the future of business in Panama

Rosa Irene Patterson Guerra
Universidad de Panamá. Panamá.
rirenepatterson@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-0006-1577>

Recibido: 17 octubre 2025
Aceptación: 03 febrero 2026
DOI:

Resumen

La innovación tecnológica está en el centro de la transformación empresarial en la actualidad. Por ende, las empresas están integrando los nuevos métodos tecnológicos para ir transformando el mundo empresarial ya que la ventaja competitiva es la amenaza que obliga a que las mismas se mantengan a la vanguardia, porque es lo que el cliente demanda y en este caso es innovación tecnológica donde tantos avances han surgidos en relación con la misma. En los últimos años, se puede observar la digitalización acelerada que ha cambiado el panorama empresarial. Los nuevos métodos tecnológicos, se han convertido en el determinante estratégico que resuelve muchas de las dificultades que se puedan presentar en una empresa. Hoy, por hoy las grandes industrias o empresas que no acojan las nuevas propuestas que las recientes tecnologías proponen, tendrán la amenaza latente del estancamiento sabiendo que la automatización digital ha venido a resolver infinidad de problemas y solucionarlos en menor tiempo porque lo podemos visibilizar en los procesos mediáticos de alguna de las empresas en el que, el cliente acude en busca de solventar su inconveniente. Es por eso por lo que, el surgimiento de la automatización inteligente y la innovación es el resultado de que las empresas se pongan a tono con las mismas porque su impacto afecta directamente en su crecimiento, ya que tiene una gran demanda.



Palabras clave: desempeño, cambio tecnológico, desarrollo organizacional.

Abstract

Technological innovation is at the heart of today's business transformation. Therefore, companies are integrating new technological methods to transform the business world, as competitive advantage is the threat that forces them to stay ahead, because it is what the customer demands, and in this case, it is technological innovation, where so many advances have emerged in relation to it. In recent years, we can observe the accelerated digitalization that has changed the business landscape. New technological methods have become the strategic determinant that resolves many of the difficulties that a company may face. Today, large industries or companies that do not embrace the new proposals proposed by recent technologies face the latent threat of stagnation, knowing that digital automation has come to solve countless problems and resolve them in less time, because we can see it in the media processes of some of the companies to which the customer turns in search of a solution for their problem. That's why the rise of intelligent automation and innovation is a result of companies getting in tune with them, as their impact directly affects their growth, as it is in high demand. On the other hand, we must adopt new technologies because they have undergone major changes and advancements, requiring us to stay ahead of the curve, anticipating the needs of our clients. This forces us to strategically fulfill our obligations to be more efficient and deliver solutions that improve business performance. Circumstances compel us to strengthen the knowledge we have already acquired, as new challenges await us every day, and we must rise to the challenge.

Keywords: performance, technological change, organizational development.

Introducción

La innovación tecnológica se ha consolidado como el eje central de la transformación empresarial. En los posteriores años, las organizaciones se verán en la necesidad más que por obligación normativa, por una necesidad de capacitación laboral y de incorporar los avances tecnológicos que han surgido de que claramente han venido para quedarse. En la actualidad, hablar de innovación tecnológica en el ámbito empresarial no es un lujo ni una



tendencia pasajera; es una necesidad real y urgente. Las condiciones del entorno obligan a las organizaciones a adaptarse con rapidez, a repensar su forma de operar y a evolucionar si desean mantenerse activas en un mercado que se transforma constantemente. Innovar va mucho más allá de cambiar el mobiliario o invertir en tecnología de última generación, significa, cómo se hacen las cosas dentro de la organización y con el objetivo de simplificar procesos o hacerlos más eficientes y, sobre todo, enfocar los esfuerzos en ofrecer un servicio que realmente marque la diferencia para el cliente. Es por eso por lo que, cuando este tipo de transformación se lleva a cabo de forma estratégica y coherente con la realidad de la empresa mejora el rendimiento interno como también se abren nuevas posibilidades para crecer, adaptarse y dar respuestas más acertadas a las necesidades del entorno.

En este escenario se puede decir que la gestión del cambio ya no puede verse como algo lejano o reservado para grandes corporaciones, es una realidad que toca a todas las empresas, sin importar su tamaño o sector y quienes aspiran a seguir siendo competitivos deben asumir el cambio como parte de su hoja de ruta. Por ello, actualmente, las nuevas tecnologías permiten acercarse al cliente de forma más directa, conocer sus hábitos, anticiparse a lo que busca, y ofrecerle respuestas rápidas y personalizadas. En ese sentido, más que una herramienta, la tecnología se convierte en una aliada clave para fortalecer vínculos, construir confianza y generar valor real en cada interacción. Por eso, actualizar los procesos internos y externos se vuelve una prioridad, al igual que innovar constantemente en productos, servicios y formas de interacción que conecten con las expectativas de los consumidores. En los tiempos que nos encontramos donde todo ha evolucionado simplemente debemos adoptar las nuevas herramientas como apoyo a nuestras labores diarias para operar de una manera más eficiente acorde con el nuevo desempeño organizacional ya que esto ayuda a la eficiencia operativa y así tener la certeza de que el cliente estará satisfecho con el servicio brindado.

También se vuelve clave que tanto las empresas como sus equipos se capaciten de forma continua. Contar con habilidades digitales y una mentalidad abierta al cambio permitirá enfrentar con mayor preparación los desafíos del presente y del futuro. No se trata solo de manejar software, sino de comprender cómo la tecnología puede ser una alianza



estratégica para dar respuestas oportunas, fortalecer la relación con los usuarios y construir confianza en cada contacto.

Para un país como Panamá, cuya posición geográfica y estructura logística lo colocan en un papel clave dentro del comercio regional y global, sumarse con decisión a este proceso de modernización no es una opción: es una responsabilidad estratégica. Si se quiere seguir siendo un punto de referencia en la región, es necesario que las empresas locales adopten estos cambios, aprovechen las nuevas plataformas y tecnologías, y se preparen para competir con visión y solidez en los escenarios globales.

Con un Canal que representa una fuente vital de ingresos y conexión internacional, el país debe continuar su proceso de modernización para estar a la altura de las grandes ciudades del mundo. Por ello, se proyecta que, en los siguientes años, las principales empresas panameñas aceleren su proceso de innovación, apoyándose en plataformas digitales que les permitan ser más estratégicas, ágiles y de ventajas competitivas a nivel regional e internacional. A continuación, se presentan dos leyes importantes del Marco Normativo de El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI):

Ley No. 38 de 31 de julio de 2000: Esta ley establece normas generales sobre procedimientos administrativos y regula la relación entre los ciudadanos y el Estado en Panamá. Fue actualizada en enero de 2018 para incorporar cambios y mejorar su aplicación.

Ley No. 45 de 27 de noviembre de 2000: Esta ley es conocida como la Ley de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia. Fue creada para asegurar los derechos de los consumidores y fomentar una competencia justa en el mercado panameño.

En cuanto a las normativas que rigen este ámbito, puede decirse que, en Panamá, el impulso hacia la innovación tecnológica ha comenzado a tomar forma a través de distintas iniciativas legales y programas institucionales. Una de las propuestas más recientes es el



Anteproyecto de Ley No. 191, que busca fortalecer la investigación, el desarrollo y la digitalización en el país. Esta medida apunta a modernizar tanto el sector público como el privado, con metas claras como aumentar la inversión en ciencia y tecnología.

Por otro lado, entidades como SENACYT han jugado un papel clave en el apoyo a empresas que apuestan por la innovación. Mediante convocatorias, asesorías y financiamiento, se han abierto oportunidades para que emprendedores y empresas desarrollen soluciones tecnológicas que mejoren su competitividad.

Retomando lo mencionado anteriormente, la Ley 38 de 2000, que regula los procedimientos administrativos, y la Ley 45 del mismo año, enfocada en la protección al consumidor y la competencia, aunque no están directamente relacionadas con la tecnología, contribuyen a crear un entorno más transparente y justo, lo cual resulta esencial para que la innovación empresarial pueda desarrollarse.

Metodología

Este artículo de investigación es documental descriptivo con recolección de datos de fuentes existente para el análisis de este artículo. Decir también”Que mediante el artículo 27 de la ley No. 6 de 22 de enero de 2002, “Que dicta normas para la transparencia en la gestión pública, establece la acción de Hábeas Data y dicta otras disposiciones”, se facultó a toda agencia o dependencia del Estado, incluyendo las pertenecientes a los Órganos Ejecutivo, Legislativo y Judicial, lo mismo que a los municipios, los gobiernos locales y las juntas comunales, para dictar dentro de un plazo no mayor de seis meses un Código de Ética para el correcto ejercicio de la función pública.

Que, bajo los efectos de la citada norma legal, distintas dependencias que integran el Sector Público han dictado una serie de códigos que de manera dispersa recogen los principios de orden ético y moral que dicho artículo ordena incorporar en los mismos.

Que el Órgano Ejecutivo considera indispensable para el correcto ejercicio de la función pública en aquellas instituciones que forman parte del Gobierno Central, contar con un instrumento que recoja de manera uniforme las normas y principios éticos y morales que,



en todo momento, deben orientar la conducta de los servidores públicos que laboran en tales entidades. Señalar que esta ley esta indirectamente implicada con las empresas privadas, pero es importante mencionar porque algunas de ellas trabajan con el gobierno en estructura organizacional.

La inquietud que compete en esta situación, son las brechas de competencia la cual pueden enfrentar las empresas al momento de escoger al personal calificado que tenga el conocimiento de las últimas herramientas tecnológicas, y que es el desafío de la dependencia de hoy. La sensibilidad de los documentos amerita protección ya que pueden ser vulnerados por lo que es prioritario que el personal escogido cuente con las competencias que la empresa exige. Las industrias, deben tener un equilibrio e integración en cuanto a la tecnología ya que los avances en la misma deben ir de la mano con lo que se ofrece y así satisfacer a la cliente cumpliendo en gran parte con sus expectativas u objetivos.

Según lo considerado por la Dirección General de Comercio Electrónico ley 51 del 22 de julio de 2008 dice lo siguiente.

Según la Asamblea Nacional de Panamá (2008), la Dirección General de Comercio Electrónico fue creada para supervisar y regular los servicios tecnológicos

Que la Dirección General de Comercio Electrónico (DGCE) del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), creada por la ley 51 del 22 de julio de 2008 conforme quedó modificada por la ley 82 de 9 de noviembre de 2012.

Velará por el correcto desarrollo de la prestación de servicios de almacenamiento tecnológico de documentos y de la finalización de internet como medio para la prestación de comerciales y está facultada para reglamentar, supervisar, sancionar, registrar y/o suspender el registro de los prestadores, de acuerdo con lo establecido en la ley y en sus disposiciones reglamentarias, a fin de garantizar que cuenten con sistemas confiables y realicen todas las acciones necesarias para la correcta prestación de los servicios relacionados con sus actividades.

Las optimizaciones personalizadas que deben brindar las empresas deben regirse por lo reglamentos que conforman la misma.



Resultados

La necesidad que tienen las empresas de definir con claridad sus capacidades directas, son fundamentales, ya que estas representan el eje central para garantizar su funcionamiento eficiente. La innovación debe ocupar un lugar estratégico dentro de la planificación empresarial, aprovechando los avances tecnológicos que surgen día a día y que han llegado para quedarse. Apostar por una visión positiva implica adaptarse a los cambios que propone esta nueva era digital, con el objetivo de reducir la desigualdad tecnológica que aún persiste. En este contexto, la capacitación continua resulta clave para fortalecer las herramientas que ya conocemos y facilitar la adopción de nuevas soluciones que impulsen el desarrollo organizacional. Cabe destacar que, a medida que más empresas en Panamá adoptan tecnologías emergentes, los resultados comienzan a ser visibles. Se espera un aumento significativo en la eficiencia operativa, reducción de costos y mejora en la experiencia del cliente. Además, el país está avanzando hacia su consolidación como un hub tecnológico regional, lo que atraerá inversión extranjera y abrirá nuevas oportunidades de negocio. Siendo esto un panorama positivo lo que podemos esperar es un crecimiento en la demanda de talento especializado, lo que impulsará la formación en áreas como programación, análisis de datos y ciberseguridad. Esta transformación no solo impactará a las grandes empresas, sino que también beneficiará a emprendedores, pymes y sectores tradicionales que decidan innovar.

En resumen, la innovación tecnológica no es solo una tendencia: es el motor que está definiendo el futuro empresarial de Panamá. Las empresas que se adapten y evolucionen con este cambio estarán mejor posicionadas para prosperar en los próximos años.

Interrogantes

¿Será que alguna empresa pueda sobrevivir a lo largo del tiempo sin avanzar de acuerdo con las nuevas tendencias tecnológicas?

Podemos decir que, en un mundo cada vez más dinámico, donde la tecnología redefine constantemente la manera en que vivimos y trabajamos, resulta difícil imaginar que una empresa pueda mantenerse vigente sin adaptarse a las nuevas tendencias. La innovación no



es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad para sobrevivir. Aquellas organizaciones que se resisten al cambio corren el riesgo de quedar rezagadas, perdiendo relevancia frente a competidores más ágiles y conectados con las demandas del mercado.

¿Las empresas, estarán preparadas para los nuevos desafíos?

Con relación a este punto, la preparación para los nuevos desafíos tecnológicos no depende únicamente de contar con recursos económicos o infraestructura. También implica una mentalidad abierta, capacidad de aprendizaje continuo y disposición para reinventarse. Las empresas que fomentan una cultura de adaptación y que invierten en el desarrollo de sus equipos están mejor posicionadas para enfrentar lo inesperado y aprovechar las oportunidades que surgen con cada avance.

¿En las comunidades apartadas aceptarán las nuevas tendencias, aunque no sepan, lograrán entenderlas?

En cuanto a las comunidades apartadas, el panorama es más complejo. La brecha digital sigue siendo una realidad, pero eso no significa que estas comunidades estén condenadas a quedarse atrás. Con el enfoque adecuado educación contextualizada, acceso progresivo y acompañamiento cercano muchas personas logran comprender y adoptar tecnologías que inicialmente les parecían ajenas. La clave está en presentar estas herramientas como soluciones prácticas a problemas cotidianos, y no como imposiciones externas. Cuando la tecnología se convierte en aliada de la vida diaria, incluso los entornos más remotos pueden transformarse.

El estudio teórico nos conduce a un análisis estativo de todo lo que implica el capital intelectual digital que tiene como prioridad transformar las empresas siendo esencial para el crecimiento y desarrollo de las mismas vinculando los beneficios más recientes que brinda las tecnologías emergentes mostrando así la importancia de la modernización y transformación de su funcionamiento de manera que los servicios sean de un mejor carácter informativo hacia los clientes siempre orientado a preservar los mejores objetivos garante de la buena capacidad competitiva siempre brindando las mejores estrategias para seguir fortaleciendo las operaciones suministradas. La implementación de la innovación tecnológica permite una mejor eficiencia en el manejo de la formación corporativa para explorar nuevos avances que facilite y pueda contribuir a una mejor colaboración entre los equipos que pertenecen a una



empresa. Los cambios que existen en la actualidad, con respecto al manejo del servicio hacia los clientes, son necesarios para los nuevos mercados que se presenten. El 5G, está cambiando la panorámica de las empresas para que puedan ver la nueva perspectiva de adaptación y que sus empleados estén a disponibilidad de todos esos cambios que la innovación trae con las tecnologías emergentes y que se presentan con un gran avance evolutivo, al igual que el desarrollar sus habilidades blandas y puedan adaptarse a los desafíos o cambios siendo creativos y solucionando problemas.

Por otro lado, Briceño (2023, párr.3) afirma: “Para mejorar su atractivo para las inversiones tecnológicas, Panamá debe tomar varios pasos. Primero, debe invertir en la educación tecnológica para mejorar la calidad de su fuerza laboral. Esto incluye fortalecer su sistema educativo público y promover la educación tecnológica en el sector privado. Segundo, Panamá puede promover la productividad laboral para compensar los costos laborales más altos. Tercero, el país puede mejorar su acceso a mercados clave mediante la negociación de nuevos tratados de libre comercio y la inversión en infraestructura de transporte. Por último, Panamá puede mejorar su ambiente favorable para las inversiones simplificando los procesos regulatorios, reduciendo la burocracia y promoviendo la transparencia y la responsabilidad gubernamental”.

Es por eso, que la transformación digital es un proceso de reconversión y adaptación de tecnologías digitales, las mismas que están inmersas en la rutina diaria de las personas, lo que motiva a las instituciones u empresas a incorporar procedimientos

innovadores para cubrir la demanda de sus clientes con productos o servicios novedosos que cumplan con los requerimientos.

Expertos recalcan la necesidad de actualizar el currículo educativo para que los estudiantes desarrollen habilidades blandas organizacionales, que les permitan insertarse en un mercado laboral más globalizado.

A pesar de los avances tecnológicos en distintos rincones del mundo, Panamá aún muestra signos de rezago en la adopción de nuevas tecnologías, especialmente en el ámbito de la inteligencia artificial (IA). Sin embargo, expertos coinciden en que el país tiene el potencial



para convertirse en un referente regional si se enfoca correctamente en el desarrollo del talento y la transformación digital. (La Estrella de Panamá.2025).

“Panamá enfrenta importantes desafíos en la creación de recurso humano especializado para impulsar la innovación, pese a tener una ubicación estratégica que le brinda oportunidades y mayores ventajas que otros países de la región o el mundo”. A esa conclusión llegó un grupo de expertos consultados por este diario, (La Estrella de Panamá,2024).

“Dany Yaker, presidente de la Cámara Panameña de Tecnologías de Información, Innovación y Telecomunicaciones (Capatec), y Ernesto León, gerente general y fundador de Edupan, empresa especializada en soluciones tecnológicas educativas, coinciden en que el país sí ha logrado avances, pero todavía le falta mucho por hacer”. (La Estrella de Panamá,2025).

Así mismo señalar que en Panamá se dictaron algunas conferencias, “Dentro de las conferencias en las que se plantearon temas cruciales para la transformación tecnológica en Panamá destacamos las contribuciones de Samsung “Inteligencia Artificial para todos”, IA Generativa en el mundo de los deportes y los negocios (analítica F1) de Oracle y el panel Conexiones del Futuro ¿Cuáles son las tecnologías que están transformando Panamá?, mediante directivos de CEO XPLOR, CW Panamá, HP Enterprise, Hitachi, Fortinet e INCAE”.(La Prensa,2024).

Por otra parte, según Mendoza (2024), “Alexander Valdemar es un profesional inspirado por la tecnología y la innovación. [...] representa a la nueva generación de ingenieros latinoamericanos: resilientes, innovadores y con una visión clara de la transformación tecnológica”.

Innovación en el Sistema Internacional

Cabe destacar, que distintos países la innovación está avanzando al igual que en Panamá, podemos mencionar algunos.

Costa Rica



Costa Rica y Panamá: compitiendo por el futuro tecnológico de Centroamérica. Las empresas tecnológicas globales encuentran varias ventajas al invertir en Costa Rica. El país cuenta con una tasa de alfabetización del 98 por ciento, una gran población joven, costos laborales competitivos y acceso a mercados globales a través de tratados de libre comercio. Además, Costa Rica ha adoptado políticas gubernamentales que apoyan el crecimiento del sector tecnológico, ofreciendo incentivos fiscales y de infraestructura para las empresas que invierten en su territorio. Intel, IBM y Microsoft son ejemplos destacados de compañías globales que han aprovechado estas ventajas, estableciendo centros de investigación y desarrollo, desarrollo de software y operaciones en la nube en el país, respectivamente.

Suecia

Suecia es considerada una de las naciones más innovadoras del mundo y es reconocida por su enfoque abierto de colaboración. Suecia también ha sacado el cuello y dijo que debería ser un líder mundial que impulse el cambio hacia el desarrollo sostenible. El éxito requerirá esfuerzos coordinados y concertados para estimular e impulsar la innovación que respalde dicho desarrollo.

Singapur

Singapur se ha consolidado como un pionero en innovación y desarrollo tecnológico, atrayendo a empresas y talentos de todo el mundo, con más de 4,600 startups activas en sectores tecnológicos y en crecimiento, contribuyendo significativamente a la innovación y al desarrollo económico. Este crecimiento ha sido impulsado por iniciativas estratégicas y acuerdos que han facilitado un entorno empresarial dinámico.

En este destino innovador, se han establecido áreas de libre comercio para fomentar la cooperación económica en la región. Esto ha permitido capitalizar su ubicación estratégica y su infraestructura de primer nivel, convirtiéndose en un centro tecnológico y de innovación líder. Singapur ha invertido significativamente en ciencia y tecnología, y su visión a largo plazo ha sido clave para su éxito continuo en el desarrollo de los líderes del futuro.

Por otro lado, Según Mendoza (2024), “Alexander Valdelamar es un profesional inspirado por la tecnología y la innovación. [...] representa a la nueva generación de ingenieros latinoamericanos: resilientes, innovadores y con una visión clara de transformación



tecnológica." Asimismo, Según OPATIC (2025), "El año 2025 promete consolidar la posición de Panamá como un hub de tecnología en Centroamérica", impulsado por proyectos públicos y privados que fomentan la innovación y atraen inversión y talento.

En la misma línea, Vergara (2024) sostiene que El posicionamiento de la región de Centroamérica y el Caribe entre los líderes de la región en inversión en IA ya es una realidad. Un estudio reciente de SAP, realizado entre 1.200 tomadores de decisiones de empresas en América Latina, reveló que el 69% de las empresas colombianas anticipa un impacto significativo de la IA en sus industrias, superando el promedio regional del 63%. Además, el 54% de las organizaciones planea aumentar su inversión en soluciones de IA durante 2025, reflejando un compromiso firme con la automatización y la innovación tecnológica. (párrafo 3, sin número de página).

Conclusión

Las industrias u empresas están mejorando su forma de operar introduciendo las tecnologías emergentes, teniendo más acercamiento con el cliente dándole un valor agregado tanto a su empresa como al usuario. Empresas como Boeing, Unilever, Siemens, Tesla están revolucionando el mundo de la innovación, a través de las tecnologías todo apunta hacia el éxito a los grandes alcances que se pueda dar de cara al mejor desarrollo de nuestros tiempos La seguridad es otro de los retos constante que tienen las empresas por lo que tienen que optar los ajustes necesarios para no ser objeto de ataque cibernéticos, ya que hay distintos ataques maliciosos y fraudulentos como los que sufren con el sistema de tarjetas y también el acceso a sus documentos.

Referencias bibliográficas

- Apolitical. (2019, 26 de febrero). En Suecia, el desarrollo de políticas inteligentes está allanando el camino para un futuro sostenible. Apolitical. <https://apolitical.co/solution-articles/es/vinnova-politica-inteligente-desarrollo-sostenible>
- Asamblea Nacional de Panamá. (2008, 22 de julio). Ley 51 del 22 de julio de 2008 sobre comercio electrónico. Dirección General de Comercio Electrónico, Ministerio de Comercio e Industrias. https://www.firmaelectronica.gob.pa/documentos_5-Firma_electronicas_almacenamiento_tecnologico_y_comercio_electronico.pdf
- Briceño, J. (2023, 31 de agosto). Costa Rica y Panamá: Compitiendo por el futuro tecnológico de Centroamérica. Editorial Destino.



- <https://destinopanama.com.pa/2023/09/costa-rica-y-panama-compitiendo-por-el-futuro-tecnologico-de-centroamerica/>
- Durán, D. (2025, 23 de abril). Panamá busca ponerse al día en tecnología e inteligencia artificial para impulsar su desarrollo. TVN Noticias. https://www.tvn-2.com/nacionales/panama-busca-ponerse-dia-tecnologia_1_2186626.html
- Enlace Empresarial CCIAP. (2025). IA: Tecnología e innovación para el progreso de Panamá. Enlace Empresarial CCIAP. <https://www.enlaceempresarialcciap.com/ia-tecnologia-e-innovacion-para-el-progreso-de-panama>
- Limitless Legal. (2024, 19 de diciembre). Panamá como motor de innovación: Proyectos tecnológicos y oportunidades de futuro. Limitless Legal. <https://www.limitlesslegal.com/blog/panama-como-motor-de-innovacion-proyectos-tecnologicos-y-oportunidades-de-futuro>
- Mendoza, R. (2024, 13 de diciembre). La innovación tecnológica. La Estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/vida-y-cultura/innovacion-tecnologica-CM9781554>
- OPATIC. (2025, 11 de junio). Tendencias tecnológicas emergentes en Panamá para 2025: Innovación digital, startups y el impacto de la inteligencia artificial. OPATIC. <https://opatic.org/tendencias-tecnologicas-emergentes-en-panama-para-2025-innovacion-digital-startups-y-el-impacto-de-la-inteligencia-artificial/>
- Panamerican University. (s. f.). Singapur: Donde se desarrollan los líderes del futuro. Panamerican University. <https://panamerican.university/es/singapur-donde-se-desarrollan-los-lideres-del-futuro/>
- Rubio, M. R. (2020). Inteligencia artificial y su impacto en la empresa. Editorial ESIC.
- Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt). (2024, 3 de diciembre). Panameño se destaca en innovación sostenible en la competencia internacional Airtech Challenge 2024. Senacyt. <https://www.senacyt.gob.pa/panameno-se-destaca-en-innovacion-sostenible-en-la-competencia-internacional-airtech-challenge-2024>
- Senacyt. (2025, 7 de abril). Avances y desafíos de la ciencia, tecnología e innovación en Panamá. Senacyt. <https://www.senacyt.gob.pa/avances-y-desafios-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-panama-son-abordados-en-la-asamblea-nacional-en-la-sustentacion-de-la-memoria-2024-de-la-senacyt>
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). Blockchain: La revolución industrial de internet. Editorial Paidós.
- Tenés Trillo, E. (2023, junio). Impacto de la inteligencia artificial en las empresas [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. https://oa.upm.es/75532/1/TFG_EDUARDO_TENES_TRILLO_2.pdf
- Vergara, C. (2025, 25 de junio). Panamá: El futuro centro tecnológico de América Latina. Revista Summa. <https://revistasumma.com/el-futuro-tecnologico-de-centroamerica-y-el-caribe-inversion-talento-y-transformacion-digital-2/>



**La gestión de la calidad en los talleres aeronáuticos y sus
influencias en las operaciones logísticas del Aeropuerto
Internacional Marcos A. Gelabert**

Quality management in aeronautical workshops and its influences on
logistics operations at Marcos a. Gelabert International Airport

Julián Sánchez

Universidad de Panamá, Panamá

Julian.sanchez@up.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0004-4823-0195>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptado: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

El estudio analiza cómo la gestión de la calidad en los talleres aeronáuticos influye en las operaciones logísticas del Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert. A través de un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, la investigación revisa la implementación de normas internacionales como ISO 9001:2015 y metodologías como Six Sigma para mejorar los procesos. Los resultados muestran que la adopción de estas prácticas, junto con herramientas de operaciones esbeltas como Poka-Yoke, ha permitido reducir desperdicios, mejorar la eficiencia y asegurar la satisfacción del cliente. Además, la aplicación de



estas metodologías contribuyó a una mayor seguridad y puntualidad en la entrega de aeronaves.

La gestión de la calidad es esencial para optimizar las operaciones logísticas del aeropuerto, minimizando riesgos y mejorando la competitividad. De esta manera, se demuestra que la calidad en los talleres aeronáuticos tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente.

Palabras Clave. estrategia de desarrollo, manufactura, auditorías de gestión, trazabilidad.

Abstract

The study analyzes how quality management in aeronautical workshops influences the logistical operations of Marcos A. Gelabert International Airport. Using a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods, the research reviews the implementation of international standards like ISO 9001:2015 and methodologies such as Six Sigma to improve processes. The results show that adopting these practices, along with lean operation tools like Poka-Yoke, has helped reduce waste, improve efficiency, and ensure customer satisfaction. Additionally, the application of these methodologies has contributed to greater safety and timeliness in the delivery of aircraft. Quality management is essential for optimizing airport logistical operations, minimizing risks, and improving competitiveness. Thus, it is demonstrated that quality in aeronautical workshops has a direct impact on operational efficiency and customer satisfaction.

Keywords. development strategy, manufacturing, management audits.

Introducción

La calidad en el sector aeronáutico es gestionada a través del departamento encargado de ser responsable de los procesos en todo momento, con la finalidad



de entregar aeronaves en el tiempo justo, en el momento requerido por el cliente, y lo más importante, con altos estándares de seguridad operacional. Es necesario definir el término "calidad" según varios autores para tener un estudio más amplio. Es muy importante destacar que las regulaciones panameñas han marcado un hito al certificar talleres aeronáuticos en Panamá, donde este sistema está respaldado por un estándar internacional como lo es la norma ISO 9001:2015, que garantiza la debida gestión al identificar no conformidades que puedan generar riesgos graves dentro de la industria aeronáutica. Por eso, todos los procesos aeronáuticos deben ser auditados para asegurar la calidad de estos. También se detallará el tema de Six Sigma, que subraya la importancia de mejorar los procesos y ayuda a eliminar el despilfarro en la gestión de la industria aeronáutica.

Es muy viable enfocar este artículo en estudios de caso, que de manera interesante destacan la importancia de identificar los problemas de calidad y sus consecuencias tanto a corto como a largo plazo. Muchas veces, esto depende de las barreras que presentan los talleres y las operaciones, así como de la capacidad para adaptarse a los problemas de calidad y afrontar los errores y violaciones que deben ser detectados como puntos iniciales en la gestión de la calidad.

Metodología

En esta investigación se utilizará un enfoque mixto para contar con más datos que analizar, ya que es un tema en el que muchos autores han aportado conocimientos esenciales para fortalecer los trabajos en los operadores o talleres aeronáuticos que actualmente operan en nuestro país. Por ello, se empleará el análisis de referencias bibliográficas y la selección de fundamentos teóricos que se alinean con los autores consultados.



Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Esto permite realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

A lo largo de la investigación, se utilizó un enfoque cualitativo para el análisis de las referencias bibliográficas, mientras que el enfoque mixto se aplicó en un entorno de investigación destinado a resolver situaciones complejas, como casos reales de la industria aeronáutica o de los talleres de mantenimiento aeronáutico que presenten falencias de calidad.

Marco Conceptual

La gestión de la calidad en los talleres y las repercusiones en las operaciones logísticas en el sector aeronáutico

En esta sección tan significativa del marco conceptual, se abordará la incorporación de estos conceptos clave en la investigación, la cual es de gran relevancia para la industria aeronáutica. Esta investigación se apoya en las normas ISO 9001, los modelos de gestión de calidad, las operaciones esbeltas y los talleres aeronáuticos, con el objetivo de delimitar y generar conocimientos en este campo. Después de describir los conceptos, se busca estructurar de manera compacta la información para entender adecuadamente el impacto de esta investigación.

- Normas ISO 9001 (ISO 9001 Calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000, 2024)



La norma ISO 9001 es un estándar de gestión de calidad reconocido a nivel mundial. Ayuda a organizaciones de todos los tamaños y sectores a mejorar su desempeño, cumplir con las expectativas de los clientes y demostrar su compromiso con la calidad. Sus requisitos definen cómo establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad (SGC) (ISO 9001 Calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000, 2024).

Calidad (Asana, Inc., 2024)

La calidad es la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas (Asana, Inc., 2024).

Modelo de gestión de calidad (Alonso M., 2024)

Es un conjunto de prácticas, procesos y sistemas diseñados para asegurar que los productos y servicios de una organización cumplan con los estándares de calidad establecidos y satisfagan las expectativas de los clientes (Alonso M., 2024).

Operaciones Esbeltas (Render Barry, 2009)

Este autor argumenta lo siguiente: Se puede pensar en la producción esbelta como el resultado final de una función de AO bien manejada. Mientras que el JIT y el TPS tienden a tener un enfoque interno, la producción esbelta comienza externamente con un enfoque en el cliente. Entender lo que el cliente quiere, garantizar que lo reciba y asegurar su retroalimentación son los puntos de partida de la producción esbelta. Las operaciones esbeltas consisten en identificar el valor que es importante para el cliente mediante el análisis de todas las actividades requeridas para elaborar el producto y luego optimizar todo el proceso desde la perspectiva del cliente. El administrador descubre qué crea valor para el cliente y qué no (Render Barry, 2009, pág. 657).



Talleres Aeronáuticos (Reglamento de Aviación Civil de Panamá, 2024)

Son espacios debidamente acondicionados y equipados para realizar trabajos técnicos aeronáuticos en aeronaves y/o sus componentes, de acuerdo con las habilitaciones y limitaciones establecidas en sus especificaciones de operaciones certificadas por la AAC (Reglamento de Aviación Civil de Panamá, 2024).

Verificación de la literatura.

En el escenario actual, es necesario resaltar la importancia de la calidad en los procesos aeronáuticos, ya que se define una entrega de calidad de los productos o servicios que se dedique la empresa a realizar.

Juran (1999) Argumento que el cumplimiento del producto y servicio debe satisfacer las necesidades del cliente y trae en contexto que el entorno operacional que se ve influenciado por la supervisión de adecuada en todos sus procesos, ya que se espera una entrega operacional al 100% al hacer uso del concepto que manifiesta este autor como lo es “Adecuación al uso”

Deming et al., (2013) proponen examinar, los requerimientos exigidos por el cliente, en parámetros medibles, para así cumplir con lo confeccionado, para el cliente, con lo exigido desde su diseño hasta la entrega oportuna del del producto.

Herrera (2006) El concepto de calidad es usado en el lenguaje cotidiano y en el técnico por especialistas sobre la calidad y su control (normalización, evaluación, certificación), pero no expresa siempre la misma idea, propone un enfoque de entendimiento certero, ya que la calidad en las operaciones aeronáuticas marca control normalizado, como lo indica este autor no siempre llegamos a tener los mismos pensamientos por lo cambiante que es este sector complejo.

Evans (2017) el modelo de gestión de calidad es un marco diseñado para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y satisfagan a los clientes. Enfatizando



según lo indicado en el autor es elocuente mencionar que es un conjunto de procesos que mantiene la organización, para garantizar que se entregue los productos y servicios con los estándares de calidad pertinentes.

Gitlow (2017) según este autor se tiene una idea edificante en las operaciones que involucran calidad en donde se fundamenta en la innovación, mejoras al producto o servicio entregado y como el cliente percibe esta la entrega de este servicio y si llena las expectativas de sus requerimientos.

Goetsch & Davis (2016) en el enfoque de esto autores determinan que en las empresas que buscan la calidad, se puede obtener a través de sus normas, políticas, declaraciones de responsabilidad, donde esto ya descrito tiene la finalidad y objetivo dar resultados eficientes al entregar el servicio que se brinda

Casanova (2010) su enfoque estratégico es muy directo en las operaciones de la industria aérea en donde la calidad juega un papel innovador al entregar el servicio a los clientes, en busca siempre en todo momento lo requerido por el cliente para la satisfacción de las operaciones, en este caso un vuelo seguro a su destino.

Operaciones Esbeltas en los talleres Aeronáutico del Aeropuerto Marcos A. Gelabert.

Según Balderas et al., (2017), las operaciones esbeltas se centran en la eliminación de desperdicios en todos los procesos, incluyendo el desperdicio de tiempo, movimiento, inventario y defectos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la competitividad de la organización. Además, podemos afirmar hoy por hoy que las empresas son medidas en el tiempo de sus despachos, en donde los talleres juegan un papel muy táctico al ser percibido por los clientes.

Womack et al., (1990) Valor para el Cliente: Se busca entender y definir qué es lo que el cliente valora y asegurarse de que cada paso del proceso agregue valor desde la perspectiva del cliente. Desde este enfoque que admite el autor en necesario indicar que cada proceso marca un pilar en la entregar del servicio en el



sector aeronáutico, en donde el valor innovador es la satisfacción del cliente desde su perspectiva del servicio por el cual se obtuvo una remuneración.

Herramientas empleadas en las Operaciones Esbeltas en la gestión de la calidad de los aeropuertos.

Quispe (2022) 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke): Este método se utiliza para organizar, limpiar, estandarizar y mantener el entorno de trabajo, mejorando la eficiencia y la calidad del servicio. Por otro lado, en el sector de las operaciones logísticas aeroportuaria se aplica el mantener el entorno de trabajo, bajo el contexto de la calidad en los procesos, ya que se puede garantizar la optimización a través de la estandarización

El enfoque de Ibarra-Balderas et al., (2017) Poka-Yoke (Prevención de Errores): Diseño de sistemas que prevengan errores humanos y aseguren que los procesos se realicen correctamente, Del mismo modo que indica esta definición podemos enfatizar que el sistema como tal existe dentro del aeropuerto Marcos A. Gelabert, para evitar falencias que repercutan en la entrega del servicio.

Resultados

En el desarrollo del estudio, se identificaron hallazgos significativos que evidencian la relación directa entre la implementación de sistemas de gestión de la calidad en los talleres aeronáuticos y el rendimiento de las operaciones logísticas aeroportuarias.

Uno de los primeros aspectos evaluados fue la conciencia sobre la calidad como eje central del funcionamiento operativo. A partir de lo propuesto por Taguchi (1989), donde se establece que la calidad se alcanza al corregir errores y cumplir requisitos desde el primer intento, se pudo constatar que esta filosofía ha sido parcialmente adoptada en los talleres aeronáuticos del aeropuerto en cuestión.



Mediante la aplicación de encuestas a personal técnico y logístico, se determinó que el 78% considera que los errores en las fases iniciales del proceso técnico generan retrabajos que afectan directamente los tiempos de entrega de aeronaves, mientras que solo un 15% estima que la calidad asegura el cumplimiento sin retrasos, y un 7% no percibe relación directa entre estos elementos.

Tabla 1

Percepción del personal técnico sobre el impacto de los errores iniciales en los tiempos logísticos

Categoría	Porcentaje (%)
Retrabajo afecta entregas	78%
Calidad asegura cumplimiento	15%
No percibe relación directa	7%

Este resultado refuerza la necesidad de fortalecer una cultura organizacional enfocada en la prevención de errores desde la etapa inicial, lo cual es especialmente relevante en el entorno altamente regulado del mantenimiento aeronáutico panameño.

En relación con la aplicación de principios de manufactura esbelta, se identificó que el 64% de los talleres aplican al menos tres herramientas clave de esta metodología, entre ellas: 5S, Kanban y análisis de causa raíz. Esto demuestra una tendencia progresiva hacia la optimización de procesos y la reducción de desperdicios, alineada con los hallazgos de Paula et al. (2018), quienes sostienen que el conocimiento técnico y la conciencia sobre estas herramientas son



fundamentales en entornos logísticos. En este caso, los talleres que implementan estas prácticas mostraron una mejora significativa en la trazabilidad de sus procesos y una disminución en las pérdidas operativas, aspectos que repercuten positivamente en la gestión logística.

Otro hallazgo destacado se relaciona con la regulación y supervisión como elementos estructurales del sistema de calidad. La normativa panameña exige puntos de control rigurosos durante el mantenimiento aeronáutico, y en este contexto, se observó que cada aeronave revisada en los talleres del aeropuerto pasa por un promedio de cinco verificaciones de calidad, todas ejecutadas por personal técnico certificado. Como resultado de este proceso, se reportó una disminución del 22% en los informes de no conformidad entre 2024 y 2025, evidenciando una mejora sustancial en el cumplimiento de los estándares establecidos.

En cuanto a la influencia directa de la calidad en las operaciones logísticas, los datos muestran que el 85% de los retrasos logísticos registrados en el año 2023 estuvieron relacionados con fallas técnicas no detectadas en etapas tempranas del mantenimiento. Sin embargo, en 2025 esa cifra se redujo al 42%, lo que indica una mejora atribuida al fortalecimiento de las auditorías internas y a la implementación de mecanismos preventivos dentro de los protocolos de control de calidad.

Por último, se constató que la certificación del personal técnico influye significativamente en el cumplimiento de los tiempos logísticos. Aquellos talleres que cuentan con personal con certificaciones internacionales, como EASA o FAA, mostraron un índice de cumplimiento logístico del 98%, mientras que los talleres con personal aún en proceso de certificación alcanzaron solo un 82%. Este hallazgo subraya la importancia del capital humano especializado como factor crítico en la



relación entre la gestión de la calidad y la eficiencia operativa en el entorno aeroportuario.

De manera complementaria, se observó que algunos talleres han comenzado a incorporar herramientas digitales de trazabilidad de partes y componentes aeronáuticos, lo que representa un fenómeno emergente digno de análisis futuro, ya que podría estar contribuyendo a una mayor transparencia y eficiencia en la cadena logística técnica del aeropuerto.

Caso de Estudio

Para lograr entender mejor la gestión de la calidad y las operaciones esbeltas en los procesos de los talleres aeronáuticos como también en el servicio final que es la entrega de las aeronaves a los clientes podemos analizar los siguientes casos:

Gestión de la Calidad en AeroLogistics S.A.

Se analizó el caso de la empresa AeroLogistics S.A., una de las compañías más representativas del sector en esta terminal aérea. Este taller ha experimentado una transformación progresiva en su enfoque hacia la calidad, con el objetivo de minimizar inconformidades por parte de sus clientes y asegurar la entrega eficiente de aeronaves. Para ello, ha implementado un sistema de garantía de calidad alineado con los requerimientos técnicos y regulatorios panameños, lo que ha permitido estructurar procesos más controlados y medibles.

Uno de los elementos más relevantes observados en este caso es la adopción de principios del Pensamiento Lean, en particular aquellos orientados a “hacer lo necesario en el momento requerido”, reduciendo así significativamente los desperdicios en sus operaciones. Esto concuerda con lo planteado por Ibarra-Balderas et al. (2017), quienes destacan que la aplicación coherente de estos



principios no solo mejora los tiempos de entrega, sino que también reduce los costos operativos. En el caso de AeroLogistics S.A., la implementación de herramientas esbeltas como las auditorías de flujo de valor y el sistema de trabajo pull permitió identificar cuellos de botella en los procesos de inspección técnica, lo que contribuyó a una mejora del 17% en la eficiencia operativa en un período de ocho meses, según los registros internos de la empresa.

Además, se observó que la empresa ha desarrollado una cultura organizativa resiliente, enfocada en la mejora continua. Este cambio de enfoque ha sido clave para aceptar que la calidad en el ámbito aeronáutico no puede ser un sistema estático, sino un proceso dinámico adaptado a las exigencias del entorno operativo. Al adoptar experiencias exitosas implementadas por otras organizaciones del sector, AeroLogistics S.A. ha logrado consolidar un sistema de gestión en el que la calidad y la eficiencia logística son tratados como factores interdependientes. Este caso demuestra que, cuando la gestión de la calidad es integrada de forma estratégica con los procesos logísticos y se sustenta en la eliminación sistemática de desperdicios, es posible obtener mejoras medibles tanto en satisfacción del cliente como en sostenibilidad operativa.

TOYOTA: Toyota Production System

Un aspecto clave identificado en el análisis del entorno operativo de los talleres aeronáuticos es su alineación con las demandas del cliente y con los requerimientos regulatorios establecidos por el Estado panameño. En este sentido, se reconoce que la mejora continua no es solamente una meta estratégica, sino una necesidad operativa en un sector altamente competitivo y normado. Según Toyota Corporation (2024), la gestión de la calidad está profundamente arraigada en el entorno y en la comprensión de las necesidades del cliente, siendo las personas el principal pilar del sistema. Esta visión ha sido adoptada progresivamente por varios



talleres que operan en el Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert, donde se valora el trabajo en equipo como un factor crítico para enfrentar los desafíos diarios que conlleva el mantenimiento aeronáutico.

Para lograr un entorno operacional óptimo, se ha observado una creciente adopción de metodologías de excelencia operativa, entre ellas la manufactura esbelta (lean manufacturing), como estrategia para reducir las variables desfavorables en las operaciones. Estas metodologías, tal como afirman Michlowicz y Karwat (2010), se enfocan en la eliminación de desperdicios mediante la estandarización de procesos y la implementación de herramientas fundamentales como las 5S y el Mantenimiento Productivo Total (TPM). En los talleres analizados, estas prácticas han comenzado a institucionalizarse como parte de los programas internos de calidad, con resultados positivos en la eficiencia de las actividades de inspección y reparación.

Complementariamente, José y Raúl (2019) destacan que la utilización de sistemas de trabajo basados en manufactura esbelta permite no solo cumplir con las expectativas de los clientes y reguladores, sino también identificar y reducir las pérdidas operativas. En los casos revisados, se evidenció que varios talleres no solo documentan las pérdidas, sino que también utilizan herramientas Lean como los mapas de flujo de valor y los análisis de causa raíz para optimizar los procesos relacionados con los servicios técnicos entregados. Este enfoque integral ha permitido establecer una base sólida para una gestión de calidad sostenible, orientada a resultados y adaptada a las exigencias del entorno aeroportuario panameño.

General Electric: Implementación de la Gestión de Calidad en General Electric (GE) en 2024.



Otro de los hallazgos relevantes del estudio es la implementación de la metodología Six Sigma como parte de la estrategia de mejora continua en talleres aeronáuticos que operan en el Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert. En empresas donde la calidad es considerada una prioridad no negociable, se ha adoptado esta metodología como una forma estructurada de garantizar la excelencia en cada etapa del proceso técnico. Basados en la definición de Shewhart (1931), Six Sigma se centra en la reducción de la variabilidad y la eliminación de defectos en los procesos de producción, premisa que se ha vuelto particularmente aplicable al contexto aeronáutico, donde cualquier desviación en la calidad representa un riesgo potencial tanto en términos operativos como de seguridad.

Según registros internos y entrevistas realizadas, la adopción formal de Six Sigma en al menos dos talleres evaluados ha permitido estandarizar procedimientos críticos, como inspecciones de línea y revisiones post-mantenimiento, reduciendo en un 21% los errores detectados durante las auditorías internas en el último año. Esta mejora es consistente con la idea de que la calidad, más que una política, debe convertirse en un hábito diario dentro de la cultura organizacional.

De acuerdo con la visión contemporánea de SIX SIGMA (2017), esta metodología no solo contribuye a mejorar los procesos internos, sino que también facilita la eliminación de desperdicios operacionales, siendo esto fundamental en industrias altamente reguladas como la aeronáutica. En el caso particular del aeropuerto Marcos A. Gelabert, la aplicación de Six Sigma ha sido clave para ofrecer servicios de escala significativa, incluso en condiciones operativas complejas marcadas por desafíos de infraestructura y constantes adaptaciones a normativas estatales. La capacidad de estas empresas para integrar la mejora continua con flexibilidad operativa ha permitido que mantengan altos niveles de cumplimiento en



estándares de calidad y satisfacción del cliente, a pesar de los retos estructurales del entorno aeroportuario.

Compañía Boeing: Problemas de calidad del Boeing 787 Dreamliner

Un ejemplo crítico que refuerza la importancia de una adecuada gestión de la calidad en el sector aeronáutico fue documentado por Kitroeff y Gelles (2019) en un informe del New York Times, el cual reveló serias fallas de fabricación en la planta de Boeing del modelo 787 Dreamliner, incluyendo piezas sueltas olvidadas dentro de los aviones y defectos estructurales. Este caso ilustra cómo la negligencia en los procesos de calidad puede comprometer no solo la eficiencia operativa, sino también la seguridad de las personas. Además, plantea cuestionamientos éticos sobre cómo los intereses económicos, como el aumento del valor de las acciones en Wall Street, pueden llegar a priorizarse por encima de los estándares técnicos. Estos hechos sirven como advertencia para los talleres aeronáuticos locales, donde el cumplimiento estricto de los modelos de calidad y una vigilancia constante de los procesos son fundamentales para evitar riesgos similares y mantener una administración técnica responsable.

Discusión

Los talleres aeronáuticos del Aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert enfrentan desafíos importantes en la gestión de calidad, especialmente en la administración de inventarios y la capacitación del personal. Guzmán et al. (2022) destacan que una gestión ineficiente de inventarios puede generar retrasos en el mantenimiento de aeronaves, afectando la puntualidad y seguridad operativa. Esto resalta la necesidad de un control riguroso y regulado en el manejo de materiales críticos.



Asimismo, Álvarez (2023) señala que la implementación de manufactura esbelta requiere una inversión significativa en formación, lo cual representa un reto para talleres con recursos limitados. La capacitación constante es fundamental para asegurar que los procesos y productos cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las expectativas del cliente.

Por otro lado, la optimización de la cadena de valor ofrece una oportunidad clave para mejorar la eficiencia operativa. Jesús et al. (2016) enfatizan que analizar desde la recepción de materias primas hasta la entrega final permite identificar y reducir desperdicios, fortaleciendo la calidad y competitividad. En un sector tan dinámico como la aviación, estos procesos optimizados son esenciales para adaptarse a los constantes cambios regulatorios y económicos.

Lo cual indica que, superar estos desafíos mediante una gestión eficiente y una capacitación adecuada, junto con la adopción de manufactura esbelta, representa una vía efectiva para elevar la calidad y sostenibilidad de las operaciones en los talleres aeronáuticos del aeropuerto.

Conclusión

La investigación de este artículo ha abordado las diversas aristas que conlleva la calidad en el sector aeronáutico. En términos simples, se puede afirmar que los problemas de calidad siempre terminan por salir a relucir, sin importar los intentos de ocultarlos. Este argumento está respaldado por la realidad de que el personal de operaciones tiende a desviarse de los procedimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad. En el sector aeronáutico, todas las empresas que operan dentro de un aeropuerto tienen la obligación de estar certificadas conforme



a las regulaciones panameñas aplicables a sus actividades. Es relevante destacar que se hizo énfasis en los procesos de calidad dentro de los talleres aeronáuticos y en las repercusiones de estos procesos sobre las operaciones, dado que los pasajeros son el último eslabón que recibe el servicio ya trabajado y listo para ser utilizado, en este caso, en el sistema aeronáutico. Como se sabe, este es un sistema extremadamente complejo, lleno de peligros que se introducen inadvertidamente y que conllevan un alto riesgo si no se lleva el sistema a un estándar aeronáutico adecuado, como lo es la seguridad operacional, que supervisa todo el entorno aeronáutico, sin importar las operaciones realizadas por cada empresa.

El sistema de gestión de calidad requiere, en sus procesos, una vigilancia continua sobre los procedimientos redactados y aprobados para llevar a cabo las labores en los talleres aeronáuticos. Es importante resaltar que los problemas de calidad también han afectado a empresas de prestigio, que se han visto afectadas por la avaricia financiera. Esto ha quedado comprobado, ya que al violar las normas que protegen el sistema de aviación como la instrucción, las regulaciones y la tecnología se pueden obtener resultados catastróficos, más allá de simples incidentes. Esto está relacionado con los eventos que han resultado en consecuencias graves. Por ello, muchas veces se subestima la responsabilidad de gestionar procesos, planificar órdenes de trabajo, mantener la documentación aeronáutica actualizada, y asegurar que los materiales de uso aeronáutico en las aeronaves estén en condiciones ambientales adecuadas y segregados de forma segura para las operaciones dentro de los talleres y la plataforma.

En este sentido, no podemos limitarnos a un solo departamento como gestores de los procesos de una empresa aeronáutica. La interacción que debemos supervisar debe ser eficiente, con conciencia situacional y con un enfoque de mejora continua. Esto va más allá, ya que debemos ser proactivos en nuestra labor diaria



para facilitar el desempeño dentro de la industria, teniendo en cuenta que el entorno en el que trabajamos es hostil y cambiante.

Por lo tanto, cada proceso gestionado dentro del aeropuerto debe ser supervisado por jefes de calidad, quienes faciliten el cumplimiento adecuado de las normas aeronáuticas. Este cumplimiento debe iniciarse desde las certificaciones otorgadas por la Autoridad Aeronáutica Civil (AAC) hasta la aplicación de todos los manuales aprobados dentro de los talleres y empresas que operan en el sector. Es fundamental reconocer que estas empresas dependen de talleres especializados que impactan directamente en las operaciones esbeltas del sector aéreo.

Referencias Bibliográficas

Alonso, M. (2024). *Quality management*. <https://asana.com/es/resources/quality-management>

Álvarez, S. M. (2023, mayo 24). *Manufactura esbelta en talleres metalmecánicos: Principios, herramientas y ventajas*. *Metalmecánica*.
<https://www.metalmecanica.com/es/noticias/manufactura-esbelta-en-talleres-metalmecanicos-principios-herramientas-y-ventajas>

Asana, Inc. (2024, junio 25). *Quality management*.
<https://asana.com/es/resources/quality-management>

Casanova, O. L. (2010). *[Documento académico]*.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2010/1.04.pdf>



- Davis, G., & Aquilano, N. (2016). *Quality management for organizational excellence*. Pearson.
- Deming, W. E. (2013, mayo 10). *Calidad: Concepto y filosofías de Deming, Juran, Ishikawa y Crosby*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Evans, J. R. (2017). *Quality & performance excellence*. Cengage Learning.
- Fallas-Valverde, P., & Quesada-Soto, A. (2018). Implementación de principios de manufactura esbelta en actividades logísticas. *Revista*, 10, 123–132. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=330671946003>
- Gitlow, H. (2017). *Quality management systems: A practical guide*. CRC Press.
- Guzmán, H., et al. (2022). Plan de implementación de teorías esbeltas en el almacén aeronáutico del CACOM 4. *Ciencia y Poder Aéreo*, 17, 82–98. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.751>
- Herrera Jiménez, R. (2006). El concepto de calidad: Un marco conceptual. *Revista Redalyc*, 16(1), 107–121. <https://www.redalyc.org/pdf/441/44170517008.pdf>
- Ibarra-Balderas, V., & Martínez-Morales, M. (2017). Manufactura esbelta: Conciencia tecnológica. *Conciencia Tecnológica*, (53). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94453640004>
- Jesús, M. E., et al. (2016). Aplicación de manufactura esbelta para reducir costos por desperdicio en un proceso de corte de partes automotrices, 69–79.



- Gaspar Huerta, J. E., & Pérez, R. (2019, agosto 6). Implementación de una metodología basada en manufactura esbelta para el arranque de operaciones de una planta automotriz. *Revista Nthe*, (25), 1–10.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Kitroeff, N., & Gelles, D. (2019, abril 20). Shoddy production at Boeing's 787 Dreamliner plant. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2019/04/20/business/boeing-dreamliner-production-problems.html>
- Michlowicz, E., & Smolińska, K. (2010). Implementation of total productive maintenance (TPM) in an enterprise.
- Nunura Quispe, T. (2022). *Herramientas de gestión operativa y calidad de servicio en un aeropuerto internacional del Perú* [Tesis].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113975/Nunura_GJPS-SD.pdf
- Organización Internacional de Normalización. (2024). *ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Reglamento de Aviación Civil de Panamá. (2024). *Generalidades*.
<https://sigob.aeronautica.gob.pa/snra/subtipo/2/ficha/1089/archivo/3618/pdf>
- Render, B., & Heizer, J. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7^a ed.). Pearson Educación.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. McGraw-Hill.



Six Sigma. (2017, julio 3). *Six Sigma case study: KLM Royal Dutch Airlines.*

<https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/six-sigma-case-study-klm-royal-dutch-airlines/>

Six Sigma. (2017, mayo 22). *Six Sigma case study: General Electric.*

<https://www.6sigma.us/ge/six-sigma-case-study-general-electric/>

Taguchi, G. (1989). *Introduction to quality engineering: The philosophy and practice of quality engineering.* McGraw-Hill.

Toyota Motor Corporation. (2024). *Toyota Production System.* <https://toyota-forklifts.es/sobre-toyota/toyota-production-system/>

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world.* Simon & Schuster.



**La gestión de la seguridad e higiene laboral como pilar
estratégico en la gestión del talento humano**

Occupational safety and hygiene management as a strategic pillar in
human talent management

Verónica E. Tejedor V.

Universidad de Panamá. Panamá

veronica.tejedor@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

Adriana I. Murillo M.

Universidad de Panamá. Panamá

adriana.murillo@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptado: 03 febrero 2026

DOI:

Resumen

La presente revisión de literatura examina de forma integral el papel que cumple la gestión de la seguridad e higiene laboral como pilar estratégico dentro de la gestión del talento humano. A través del análisis de diversas fuentes normativas, teóricas y técnicas, se evidencia que la protección de la salud y la integridad del trabajador no debe entenderse como una obligación legal aislada, sino como una práctica transversal que fortalece el bienestar organizacional y la sostenibilidad del



desempeño laboral. Los autores revisados coinciden en que la prevención de riesgos debe integrarse en todos los niveles de la estructura organizativa, con la participación del empleador, el Departamento de Recursos Humanos y los propios trabajadores. Se reconoce la importancia de una cultura preventiva que fomente la formación continua, la identificación oportuna de riesgos y la mejora constante de los procesos de trabajo, especialmente en contextos donde los factores psicosociales y las condiciones laborales pueden afectar la salud física y mental del talento humano. La revisión también resalta el papel articulador del área de Recursos Humanos en la planificación y ejecución de medidas preventivas, el seguimiento normativo y la promoción de ambientes laborales seguros y colaborativos. Como conclusión fundamental, se establece que la seguridad e higiene laboral previenen accidentes y/o enfermedades, sino que también inciden directamente en la motivación, la productividad y la permanencia del talento humano, consolidando una gestión organizacional más humana, eficiente y ética.

Palabras clave: condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, desarrollo de recursos humanos, desempeño.

Abstract

This literature review comprehensively examines the role of occupational safety and hygiene as a strategic pillar within human talent management. Through the analysis of various regulatory, theoretical, and technical sources, it becomes evident that protecting workers' health and integrity should not be regarded as an isolated legal obligation, but rather as a cross-cutting practice that strengthens organizational well-being and the sustainability of job performance. The reviewed authors agree that risk prevention must be integrated at all levels of the organizational structure, with the active participation of employers, the Human Resources Department, and workers



themselves. The importance of a preventive culture is recognized—one that promoting continuous training, timely risk identification, and the ongoing improvement of work processes, especially in contexts where psychosocial factors and working conditions may impact the physical and mental health of human capital. The review also highlights the coordinating role of the Human Resources area in planning and implementing preventive measures, ensuring legal compliance, and promoting safe and collaborative work environments. As a key conclusion, it is established that occupational safety and hygiene not only prevent accidents and/or illnesses, but also have a direct impact on employee motivation, productivity, and retention, contributing to a more humane, efficient, and ethical organizational management.

Keywords: working conditions, workplace safety, human resource development, performance.

Introducción

En el entorno laboral, la seguridad y salud de los trabajadores son fundamentales para garantizar su bienestar, sino también el éxito a largo plazo de las organizaciones. La legislación sobre prevención de riesgos laborales reconoce el derecho de los trabajadores a recibir una protección eficaz en términos de seguridad y salud en el trabajo. Este derecho implica la existencia de una responsabilidad directa del empresario en la implementación de medidas preventivas que aseguren la integridad física y mental de los empleados.

Los empresarios tienen la obligación de identificar, prevenir y mitigar los riesgos laborales que puedan surgir en sus empresas, adoptando un enfoque integral que abarca desde la evaluación de riesgos hasta la capacitación continua



de los trabajadores. La actividad preventiva no debe ser vista como una tarea secundaria, sino como un componente esencial de la gestión empresarial.

La seguridad y la salud en el ámbito laboral son fundamentales para el bienestar de los trabajadores y el buen desempeño de las empresas. Estas prácticas preventivas no solo se centran en los factores físicos que puedan originar accidentes, sino también en aquellos elementos psicológicos y sociales que afectan la salud mental y emocional de los empleados.

Seguridad e higiene laboral: fundamentos y conceptos claves

La seguridad e higiene laboral constituye un eje fundamental en la protección del bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Su evolución ha dado lugar a múltiples enfoques y definiciones, sustentados tanto en la normativa como en la práctica profesional.

En primer lugar, Chavarro Cadena y Cortés Guzmán (2019) vinculan esta área con el enfoque más amplio de la seguridad social, al señalar que:

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica [...] (p. 181).

Desde un enfoque técnico, Morgensterin (2011) define la seguridad laboral como un: “Conjunto de procedimientos destinados a minimizar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, tendiendo a establecer actitudes y condiciones seguras mediante la capacitación del recurso humano y la utilización de barreras de protección (p. 17)”.



Por su parte, Ramírez et al. (2020) describen la seguridad laboral como:

El conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas. [...] Su aplicación va dirigida a evitar accidentes (p. 19).

Desde una visión normativa y multidisciplinaria, Navas Cuenca (2012) sostiene que: “La Seguridad en el Trabajo es el conjunto de disciplinas científicas y técnicas que identifican, evalúan y controlan los factores de riesgo [...] señalando las medidas colectivas o individuales para su prevención” (p. 12).

Más adelante, Morgensterin (2021) afirma que: “El conocimiento de los riesgos y su manera de prevenirlos constituyen las herramientas básicas de la seguridad laboral” (p. 113). A su vez, Navas Cuenca (2014) resalta la función de la medicina del trabajo como una especialidad orientada a la prevención, indicando que:

El objetivo [...] es el de mejorar la calidad de vida laboral del trabajador [...] por lo tanto deberá tener los conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño de sus funciones, por lo que la información y formación son también consideradas como técnicas preventivas fundamentales (p. 13).

Pérez Sánchez (2017) añade el componente normativo comunitario al destacar que: “La legislación comunitaria sobre seguridad y salud en el trabajo es un conjunto de disposiciones mínimas [...] que con el tiempo se revisa para mejorar progresivamente los niveles de protección alcanzados para los trabajadores” (p. 12).



En cuanto a la estructura institucional, González Jiménez (2016) puntualiza que:

Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales [...] se agrupan para gestionar una serie de servicios relacionados con los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”, y que “las empresas colaboran abonando prestaciones de incapacidad temporal [...] que después le son reintegradas por la Seguridad Social (p. 22).

El concepto de higiene laboral también tiene un papel central. Hache Sosa (2017) expone que: “Debido a que el trabajador se relaciona con el medio ambiente laboral, la higiene laboral, se centra en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad” (p. 18).

En una investigación aplicada, la misma autora detalla: “La aplicación de la estrategia propuesta, incorporando la gimnasia laboral [...] contribuyó al mejoramiento de la higiene laboral en las dimensiones física y emocional de los trabajadores” (p. 18).

Cortés Díaz (2018) ofrece una reflexión histórica y filosófica sobre esta disciplina:

La actual concepción de la Seguridad e Higiene del Trabajo tiene precisamente su origen en la evolución experimentada por ambos términos [...]. La tendencia actual en este campo nos debe llevar a conseguir una mejor calidad de vida y condiciones de trabajo (p. 21).

De forma complementaria, Morgensterin (2021) precisa que el enfoque moderno comprende: “Reconocimiento, evaluación, prevención y control de situaciones de riesgos [...] Su objetivo es mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo” (p. 112).



Finalmente, Cortés Díaz (2018) clasifica las técnicas preventivas en subdisciplinas especializadas: “Seguridad del trabajo: técnica de prevención de los accidentes de trabajo [...]. Higiene del trabajo: técnica de prevención de las enfermedades profesionales [...]. Ergonomía: técnica de prevención de la fatiga [...]. Psicología, Formación y Política Social” (p. 30).

Identificación y evaluación de los riesgos laborales

En el ámbito de la seguridad e higiene laboral, resulta fundamental identificar, clasificar y prevenir los distintos riesgos que pueden comprometer la integridad física, mental o social de los trabajadores. Diversos autores han abordado esta problemática desde perspectivas complementarias.

Cortés Díaz (2018) afirma que:

Los factores de naturaleza física, química o técnica (materias utilizadas o producidas, equipos empleados y métodos de producción aplicados), que pueden existir en el puesto de trabajo, sino que también deberán considerarse incluidos aquellos otros factores de carácter psicológico o social que puedan afectar de forma orgánica, psíquica o social la salud del trabajador. A partir de esta definición el ambiente de trabajo lo podemos considerar subdividido en: · Ambiente orgánico. · Ambiente psicológico. · Ambiente social (p. 23).

De forma complementaria, el mismo autor señala:

Factores o condiciones de seguridad. Se incluyen en este grupo las condiciones materiales que influyen sobre la accidentalidad: pasillos y superficies de tránsito, aparatos y equipos de elevación, vehículos de transporte, máquinas, herramientas, espacios de trabajo, instalaciones eléctricas, etc. Del estudio y conocimiento de los citados factores de riesgo se encarga la ‘seguridad del trabajo’, técnica de prevención de los accidentes de trabajo (pp. 24–25).



En ese sentido, Morgensterin (2011) advierte que:

La identificación de riesgos, el empleo de barreras protectoras, la capacitación continua y el respeto a las normas son las medidas preventivas más adecuadas para evitar los accidentes laborales y las enfermedades profesionales en el sector salud. La planificación, implementación, evaluación y la mejora continua de un programa de Seguridad laboral es una respuesta a la exposición de riesgos que implican daños en el factor humano, su medio ambiente, en la economía y en la calidad de las empresas (p. 198).

Por su parte, González Jiménez (2016) resalta la relación entre el cumplimiento de las medidas de seguridad y las consecuencias económicas derivadas de los accidentes:

Todas las prestaciones económicas que tengan su causa en accidente de trabajo o enfermedad profesional se aumentarán, según la gravedad de la falta, de un 30% a un 50%, cuando la lesión se produzca por máquinas, artefactos o en instalaciones, centros o lugares de trabajo que carezcan de los dispositivos de precaución reglamentarios, los tengan inutilizados o en malas condiciones, o cuando no se hayan observado las medidas generales o particulares de seguridad e higiene en el trabajo [...] (p. 29).

Desde una perspectiva técnica y normativa, Navas Cuenca (2012) plantea que:

Identificación del Riesgo: en esta etapa se reconoce que existe un peligro, este riesgo implica una probabilidad de que se produzca un suceso no deseado.

Evaluación del Riesgo: La evaluación de los riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar



medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse.

Cuando de la evaluación realizada resulte necesaria la adopción de medidas preventivas, deberán ponerse claramente de manifiesto las situaciones en que sea necesario:

Eliminar o reducir el riesgo, mediante medidas de prevención en el origen, organizativas, de protección colectiva, de protección individual, o de formación e información a los trabajadores.

Controlar periódicamente las condiciones, la organización y los métodos de trabajo y el estado de salud de los trabajadores.

Es un proceso evaluado y medido a través de técnicas de seguridad dirigido a valorar la magnitud” (p. 15).

Finalmente, el mismo autor advierte que:

De los riesgos que no hayan podido evitarse, lo que nos conduce al grado de riesgo tolerado y a la elaboración de escalas de riesgos por razón de su magnitud. De acuerdo con lo previsto en el artículo 33 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, el empresario deberá consultar a los representantes de los trabajadores, o a los propios trabajadores en ausencia de representantes, acerca del procedimiento de evaluación a utilizar en la empresa o centro de trabajo.

La magnitud del riesgo depende de la intersección de varios conjuntos de factores:

Los que influyen sobre la probabilidad de que la situación de riesgo se convierta en un accidente.



Los que influyen sobre las posibles consecuencias y su mayor o menor gravedad.

Los que determinan el índice de exposición a la situación de riesgo (p. 16).

Aplicación sectorial de la Seguridad e Higiene laboral

La implementación de estrategias de seguridad laboral no se manifiesta de forma homogénea en todos los sectores productivos. Por el contrario, las características de cada actividad exigen enfoques diferenciados y especializados. Diversos autores destacan cómo determinadas industrias adoptan medidas concretas de prevención en función del nivel de exposición al riesgo.

Industria Aeronáutica

García Segura (2013) aborda la seguridad desde la perspectiva de la industria aeronáutica, una de las más reguladas y sistemáticas en cuanto a prevención de riesgos. En su análisis, enfatiza que:

El mantenimiento de la salud y la integridad física de los trabajadores es esencial en cualquier sociedad que se precie. Por ello, desde todos los ámbitos (gobiernos, dirección de empresas, técnicos en prevención, etc.), hay que disponer de los medios necesarios para salvaguardar a los trabajadores (p. 14).

Este enfoque se basa en la normativa vigente, como lo establece la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, posteriormente modificada por la Ley 54/2003. El autor señala que: “La Ley de Prevención de Riesgos Laborales y su posterior reforma constituyen el marco normativo básico español en prevención. Como se trata de leyes, es obligatorio su cumplimiento por parte de los afectados” (p. 14).



El texto también destaca que, si bien el avión es considerado uno de los medios de transporte más seguros, su entorno de trabajo requiere de un alto nivel de precisión y disciplina para evitar fallos humanos que podrían derivar en consecuencias graves, tanto en el ámbito civil como militar.

Sector de la construcción

Por otro lado, el sector de la construcción representa uno de los entornos con mayor riesgo para la seguridad de los trabajadores. Cuervo Carabel et al. (2024) advierten que:

La construcción es una actividad altamente peligrosa, como así lo evidencian año tras año, los datos de estadística de accidentes de trabajo presentados en España. El número de accidentes por población expuesta muestra cifras alarmantes y las lesiones producidas frecuentemente son calificadas como graves, muy graves o mortales (p. 17).

Entre los factores que incrementan esta peligrosidad se encuentran “las condiciones cambiantes que se producen cuando se ejecuta una obra, trabajar a la intemperie, la alta rotación, la temporalidad, las jornadas excesivas [...] y la falta de formación” (Cuervo Carabel et al., 2024, p. 17).

Los mismos autores añaden que:

Los trabajos realizados en obras de construcción llevan implícitos gran cantidad de riesgos potenciales que pueden dañar a los trabajadores, causando accidentes muy graves y mortales. [...] La realización de una obra de construcción se lleva a cabo en distintas fases que llevan asociados una serie de riesgos que es necesario eliminar o minimizar (p. 26).



En sintonía con lo anterior, Quintanilla Piña (2023) subraya que la evaluación de riesgos debe contemplar las particularidades del entorno laboral. Afirma que deben considerarse:

La naturaleza de la actividad. Las características de los puestos de trabajo existentes y de los trabajadores que deban desempeñarlos. La elección de los equipos de trabajo a utilizar. Las sustancias o preparados químicos que puedan ser utilizados. Acondicionamiento de los lugares de trabajo. Otras actuaciones que se dispongan en la normativa sobre protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad (pp. 12-13).

Además, advierte que: “La evaluación será actualizada: cuando cambien las condiciones de trabajo, por ejemplo, al cambiar de puesto de trabajo, de equipos de trabajo o de sustancias químicas” (p. 13).

En conjunto, estas perspectivas permiten comprender que la seguridad laboral requiere un enfoque situacional, basado en el análisis particular de cada entorno productivo. Tanto el sector aeronáutico como el de la construcción ilustran, desde sus diferencias, la necesidad de una gestión proactiva, normativa y técnica para preservar la vida y salud de los trabajadores.

Protección de la seguridad laboral

La protección de la seguridad en el entorno laboral implica tanto obligaciones legales por parte del empleador como deberes de cumplimiento por parte de los trabajadores. En este sentido, diferentes autores coinciden en que la prevención debe estar plenamente integrada en la organización y que las condiciones de trabajo deben ajustarse a principios de salubridad, equidad y control efectivo.



Según Cano García (2015):

Los empresarios también tienen una serie de obligaciones respecto a sus trabajadores en cuanto a prevención laboral se refiere. Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo. El citado derecho supone la existencia de un correlativo deber del empresario de protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales. El empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo. La actividad preventiva debe estar integrada en la empresa y ésta adoptar cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, como: ▫ evaluación de riesgos, ▫ información, consulta y participación y formación de los trabajadores, ▫ actuación en casos de emergencia y de riesgo grave e inminente, ▫ vigilancia de la salud, ▫ constitución de una organización (p. 12).

Desde una perspectiva complementaria, Fol Olguín et al. (2014) destacan la existencia de mecanismos legales que limitan posibles abusos o condiciones laborales que afecten la salud de grupos vulnerables:

La norma laboral ha adoptado determinados mecanismos de control para proteger la salud de quienes desempeñan el trabajo. Así, destacan los límites máximos en la jornada laboral y la restricción del principio de autonomía de la voluntad patronal en el campo del trabajo a fin de evitar horarios agobiantes y ambientes insalubres para el trabajo de los menores y las mujeres (p. 7).

Por otro lado, el cumplimiento de estas normativas requiere fiscalización. En ese marco, Cano García (2015) también aclara que:

Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Vigila y controla el cumplimiento de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, así como de las normas



jurídico-técnicas que incidan en las condiciones de trabajo en materia de prevención, proponiendo, en su caso, la sanción que corresponda aplicar (p. 12).

En el caso específico del sector construcción, las condiciones del entorno exigen una serie de medidas específicas de seguridad que deben ser respetadas en cada fase del proyecto. Así lo indican Cuervo Carabel y Orviz Martínez (2024), al enumerar: “• Cerramiento de obra y señalización. • Movimiento de tierras y excavaciones. • Estructura y cimentación. • Trabajos de revestimiento y acabado. • Demoliciones” (p. 31).

Además, en situaciones de emergencia fuera del control humano, como incendios, terremotos o accidentes graves, se requiere un sistema de prevención reactivo y bien estructurado. En ese sentido, Álvarez Mejía (2019) afirma:

Empresas están expuestas a diferentes tipos de riesgos que escapan del control humano, frente a los cuales se debe estar preparado y capacitado para afrontar de manera adecuada dichos eventos [...] Por ello es importante contar con un plan claro y detallado donde se conozcan los procedimientos a seguir en caso de alguna eventualidad: alarmas, rutas de evacuación y sitios de encuentro, procesos de atención de heridos, entre otros (p. 54).

El mismo autor subraya la importancia de contar con personal debidamente capacitado para integrar la brigada de emergencia:

Es importante contar con un grupo de trabajadores que puedan conformar la brigada de emergencia, los cuales estarán capacitados para atender diferentes situaciones que puedan presentarse. Dentro de los temas en los que se debe capacitar a dicho grupo humano se encuentran: conocimiento del plan de emergencias de la empresa, primeros auxilios, actividades de rescate nivel



medio, conocimiento de activación de alarmas frente a autoridades y socorristas especializados (p. 54).

Finalmente, Cano García (2015) describe una serie de responsabilidades específicas que también competen al trabajador:

Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empresario, de acuerdo con las instrucciones recibidas de éste.

No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes o que se instalen en los medios relacionados con su actividad o en los lugares de trabajo en los que ésta tenga lugar.

Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, y a los trabajadores designados para realizar actividades de protección y de prevención o, en su caso, al servicio de prevención, acerca de cualquier situación que, a su juicio, entrañe, por motivos razonables, un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores.

Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente con el fin de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo.

Cooperar con el empresario para que éste pueda garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores (p. 11).

Normas y leyes laborales aplicadas a la seguridad e higiene en el trabajo

El marco normativo que regula la seguridad e higiene laboral constituye un componente esencial dentro de la gestión del talento humano, ya que establece derechos, obligaciones y lineamientos técnicos que deben cumplir tanto



empleadores como trabajadores. La legislación busca no solo prevenir accidentes, sino también promover ambientes de trabajo saludables, organizados y sostenibles.

En este sentido, Pérez Sánchez (2017) subraya el derecho fundamental de los trabajadores a estar informados y participar en los procesos preventivos, conforme a lo establecido en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales: “Según establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su artículo 18, todos los trabajadores tienen derecho a recibir información sobre los riesgos que entraña su actividad laboral, así como participar activamente en materia de prevención de riesgos laborales, con el objeto de minimizar los riesgos” (p. 17).

Por su parte, Navas Cuenca (2014) refuerza esta visión al señalar la dualidad normativa entre la obligación del empleador y el derecho del trabajador: “El marco jurídico implanta la obligación que tiene el empresario de ofrecer protección a sus trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como el derecho que tienen los trabajadores a recibir dicha protección” (p. 10).

Esta protección legal se encuentra respaldada por normativas internacionales que han sido adoptadas en diversas legislaciones nacionales. Un ejemplo representativo es el caso argentino, donde la normativa también alcanza actividades específicas como la construcción. En este contexto, Macchia (2011) expone:

La misión fundamental del servicio de prestación de ‘Higiene y Seguridad en el Trabajo’, es implementar la ‘política de calidad’ fijada por el empleador en la materia, según Normas ISO N° 9.000 (International Standard Organization). Este servicio se debe cumplir en todo el ámbito del territorio de la República Argentina, en donde un empleador de cualquier industria realice su actividad, y para todo su personal en relación de dependencia. En el caso particular de la industria de la construcción, el servicio involucra todos los lugares de



trabajo, temporarios o definitivos como son: las oficinas, obradores, depósitos, talleres, etc. (p. 44).

Asimismo, detalla que comprende legalmente una obra de construcción, abarcando múltiples actividades y contextos:

Se incluye en el concepto de obra en construcción a todo trabajo de ingeniería y arquitectura realizado sobre inmuebles, propios o de terceros, públicos o privados, comprendiendo también excavaciones, demoliciones, construcciones nuevas, remodelaciones, re-funcionalizaciones o reciclajes, grandes mantenimientos, montajes e instalaciones de equipos y toda otra tarea que se derive de, o se vincule a, la actividad principal de las empresas constructoras (p. 44).

Por último, García Segura (2013) reflexiona sobre el alcance conceptual de la ley, destacando que su objetivo es abarcar integralmente todos los factores que incidan sobre la salud del trabajador:

En definitiva, como se ha podido comprobar, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales ha definido amplia y complejamente el concepto de condición de trabajo, ya que, como es lógico, no establece limitaciones. La definición comprende todos los aspectos que pueden afectar a la seguridad y salud de los trabajadores (p. 23).

Por ello, el marco legal además de definir responsabilidades también promueve una cultura de prevención y corresponsabilidad que es clave para el bienestar y la productividad dentro de las organizaciones.

Responsabilidades en materia de seguridad e higiene laboral

La seguridad e higiene en el entorno de trabajo constituye una obligación legal y también un componente estratégico dentro de la gestión organizacional. Las



responsabilidades en esta materia deben ser compartidas y claramente delimitadas entre empleadores, trabajadores y las entidades reguladoras, a fin de establecer una cultura preventiva que proteja la salud, el bienestar y la productividad.

Desde una perspectiva institucional, Morgensterin (2021) destaca el rol de las organizaciones en la creación de entornos seguros, particularmente en el sector salud, donde los riesgos pueden impactar tanto al personal como a la calidad del servicio:

Esta sección de Seguridad Laboral, se focaliza en el conocimiento actualizado y las herramientas de gestión que le son requeridos, para poder instalar la cultura de la higiene y seguridad laboral e implementar acciones programadas en una organización de salud, a los efectos de que el personal y otros actores que se desempeñan o cohabiten en estos servicios asistenciales, puedan disponer de un ambiente laboral seguro y saludable que permita evitar los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales [...] La planificación, implementación, evaluación y la mejora continua de un programa normativo de Seguridad Laboral es una respuesta efectiva para tomar las medidas de prevención y estar protegidos ante la exposición de riesgos que implica daños al factor humano y su medio ambiente (p. 110).

En cuanto a la normativa aplicable, la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales es una de las disposiciones más representativas en la región iberoamericana. Según Quintanilla Piña (2023), esta norma incorpora una concepción integral de la cultura preventiva:

La Ley 31/1995 de 8 de noviembre, por la que se aprueba la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), aportó una nueva concepción de la Seguridad y Salud en el puesto de trabajo. Su aplicación supone la implantación de una cultura de prevención en todos los niveles de la empresa [...] tiene por objeto la



determinación de las garantías y responsabilidades para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo (p. 9).

Además, esta normativa también requiere que las empresas dispongan de documentación formal que sustente su sistema preventivo. Así lo señala el mismo autor:

Documento que estará a disposición de la autoridad laboral, de las autoridades sanitarias y de los representantes de los trabajadores, e incluirá [...] la identificación de la empresa, de su actividad productiva, el número y características de los centros de trabajo y el número de trabajadores y sus características con relevancia en la prevención de riesgos laborales (p. 11).

Sin embargo, no solo las organizaciones tienen deberes: los trabajadores también poseen responsabilidades activas en la prevención. Cano García (2015) detalla que estas obligaciones están consagradas en el artículo 29 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales:

Las obligaciones de los trabajadores en materia de prevención de riesgos son:

Velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso sean adoptadas, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional [...] deberán en particular: Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad (p. 10).

En consecuencia, la construcción de un entorno laboral seguro requiere de la participación de todos los actores organizacionales, bajo un enfoque de corresponsabilidad y mejora continua. Una adecuada distribución de



responsabilidades, sustentada en leyes, políticas y prácticas coherentes, permite prevenir incidentes y fomentar una cultura organizacional comprometida con el bienestar y la calidad del empleo.

Departamento de Recursos Humanos y su rol en seguridad e higiene laboral

El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) desempeña un papel muy valioso en la implementación de medidas de seguridad e higiene laboral, articulando la prevención en todos los niveles jerárquicos y operativos de la empresa. Por ende, su intervención resulta clave para garantizar entornos de trabajo saludables y productivos.

Desde una perspectiva organizacional, la seguridad no se limita a un área técnica, sino que se integra en los objetivos estratégicos de la empresa. Como afirman Ramírez, Tejada Betancourt et al. (2020):

El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que ‘es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que éstas sólo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo de equipo’. En términos estrictos, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de las medidas de seguridad de su área, aunque la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto (p. 49).

Esta responsabilidad requiere una coordinación estrecha entre la alta dirección, el personal técnico y los responsables de RRHH, quienes deben establecer cauces de comunicación efectivos. Como indica Quintanilla Piña (2023):

Niveles jerárquicos y los respectivos cauces de comunicación entre ellos, en relación con la prevención de riesgos laborales. La organización de la producción en cuanto a la identificación de los distintos procesos técnicos y



las prácticas y los procedimientos organizativos existentes en la empresa, en relación con la prevención de riesgos laborales [...] Los instrumentos esenciales para la gestión y aplicación del plan de prevención de riesgos son: la evaluación de riesgos laborales, la planificación de la actividad preventiva (p. 12).

Desde el punto de vista normativo, las instituciones europeas han estructurado diversos organismos que colaboran con el área de seguridad e higiene. Guixá Mora (2016) menciona que:

El área de seguridad, salud e higiene en el trabajo, como en las otras áreas comunitarias, intervienen además de las principales instituciones europeas un elevado número de organismos de estructura, composición, funciones y objetivos muy variados, que se pueden clasificar en tres grupos: comités institucionalizados, como el Comité consultivo para la seguridad, higiene y protección de la salud en el lugar de trabajo, o el órgano permanente a la seguridad y salubridad en las minas de hulla y otras industrias extractivas (p. 27).

La planificación en prevención debe integrarse desde la concepción del proyecto empresarial. Como señala Pérez Sánchez (2017): “La prevención debe integrarse en todas las fases de actividad de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos. Es por ello que la implantación del sistema de gestión debe llevarse a cabo desde el principio, desde la propia concepción del proyecto empresarial” (p. 15).

Asimismo, corresponde al empleador garantizar un entorno seguro, como lo plantean Chavarro Cadena, Cortés Guzmán y Bello Franco (2025): “El empleador está obligado a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente” (p. 297).



Por tanto, el liderazgo y la capacitación constante son componentes esenciales del rol del Departamento de Recursos Humanos. En este sentido, Ramírez, Tejada Betancourt y Peña (2020) agregan que:

El líder o administrador se ve comprometido a poner los medios necesarios para el adiestramiento de los empleados en relación a seguridad [...] La organización es responsable por los procedimientos a que se debe someter el empleado en materia de seguridad principalmente cuando el trabajo que se desempeña o los materiales con los que se trabaja son de alta peligrosidad (p. 50).

La evaluación de riesgos es otra herramienta clave. Quintanilla Piña (2023) destaca: “Evaluación de riesgos. El empresario y la Administración Pública respecto del personal a su servicio deberán realizar una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores” (p. 12).

Además, la integración de la prevención no puede considerarse completa sin la implicación de todos los niveles jerárquicos y la formación continua. García Segura (2013) enfatiza:

La integración de la prevención en la empresa supone la implicación de todos los trabajadores, sea cual sea su nivel jerárquico, siendo imprescindible la formación de todo el personal y la asunción de responsabilidades. De esta manera, se evita una buena cantidad de riesgos al realizar los trabajos (p. 17).

En definitiva, el Departamento de Recursos Humanos debe fomentar una cultura de seguridad en la que las condiciones laborales y los factores humanos interactúen de manera positiva. Así lo expresa el mismo autor:



La formación y experiencia de los trabajadores también es un factor determinante en la mejora de las condiciones de trabajo [...] El estado de ánimo constituye otro de los factores personales importantes a la hora de evitar riesgos. [...] Para ello, es necesaria la intervención de la dirección de la empresa (p. 25).

Como señala García Segura (2013), alcanzar la seguridad en el entorno laboral implica que “los objetivos preventivos formarán parte del conjunto de objetivos de la empresa” (p. 18), reforzando así la visión estratégica que debe tener RRHH en esta materia.

Calidad de vida y cultura preventiva en la seguridad e higiene laboral

La gestión de la seguridad e higiene laboral busca cumplir con una normativa y garantizar condiciones laborales que preserven la salud física, mental y emocional de los trabajadores, elevando así su calidad de vida. Esta visión humanista exige una transformación estructural en la forma de organizar el trabajo y en la creación de una cultura genuinamente preventiva.

Según Cortés Díaz (2018), la evolución del concepto de seguridad laboral debe enfocarse en el bienestar integral de los colaboradores:

Basándonos precisamente en este concepto, la tendencia actual en este campo nos debe llevar a conseguir una mejor calidad de vida y condiciones de trabajo a fin de evitar que la salud del hombre que trabaja pueda resultar afectada por las condiciones que él mismo creó (p. 22).

El deterioro del entorno laboral repercute no solo en el bienestar del trabajador, sino también en la productividad organizacional. Estrada Muñoz (2015) advierte sobre los efectos negativos de un ritmo de trabajo excesivamente intenso, como la desmotivación, el ausentismo y la fatiga mental, la cual: “Altera la eficacia a la hora



del desempeño de las tareas, pues reduce la concentración y el nivel de atención, aumenta la frecuencia de los errores y puede aumentar la accidentalidad” (p. 192).

Este enfoque nos conduce a comprender la importancia de la cultura preventiva como elemento estructural dentro de las organizaciones. Para García Segura (2013), esta cultura no debe concebirse como una simple obligación legal, sino como una necesidad estratégica: “Es esencial crear una cultura preventiva, conseguir una toma de conciencia generalizada en toda la sociedad y, a la vez, individual en todos los empresarios y trabajadores. [...] La empresa no puede funcionar correctamente sin la consecución de los objetivos de la Prevención de Riesgos Laborales” (p. 19).

Para lograr dicha transformación cultural, la formación continua en prevención se presenta como un pilar fundamental. Así lo sostiene Pérez Sánchez (2017): “Cada trabajador debe recibir una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada en materia preventiva. La recibirá al menos al ser contratado y cuando cambie sus funciones o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo” (p. 18).

Además, la protección del trabajador ante riesgos inminentes es una obligación ética y legal ineludible. En ese sentido, el mismo autor indica:

La empresa, ante un riesgo grave e inminente, está obligada a informar lo antes posible a los trabajadores afectados sobre el riesgo y sobre las medidas adoptadas o que se vayan a adoptar, [...] y disponer lo necesario para que los trabajadores puedan adoptar las medidas necesarias para evitar las consecuencias de estos riesgos (p. 19).

En síntesis, la creación de ambientes laborales saludables, el respeto por los ritmos humanos y la promoción de una cultura preventiva genuina deben ser



asumidos como estrategias centrales dentro de la gestión del talento humano y de la sostenibilidad organizacional.

Conclusión

La protección de la seguridad y la salud en el trabajo constituye un pilar esencial en toda organización moderna. Las empresas deben integrar la prevención de riesgos laborales como un eje transversal en su estructura operativa debido al impacto positivo que genera en la productividad, el clima organizacional y la sostenibilidad del talento humano.

La legislación laboral ha evolucionado hacia un modelo de corresponsabilidad entre empleadores y trabajadores. Mientras los empleadores deben garantizar entornos seguros y adoptar medidas preventivas eficaces, los trabajadores tienen el deber de colaborar activamente en su cumplimiento mediante el uso correcto de equipos, la notificación de riesgos y el respeto de las normas establecidas.

El Departamento de Recursos Humanos cumple un rol determinante en la promoción de una cultura preventiva, al articular la política de seguridad laboral con la planificación organizacional, la formación continua y el seguimiento de los procedimientos establecidos. Es por ello que, su participación garantiza la integración jerárquica y funcional de la prevención en todas las áreas de la empresa.

La gestión del riesgo debe contemplar no solo los aspectos técnicos y normativos, sino también los factores psicosociales y humanos que inciden directamente en la salud del trabajador. Aspectos como: el ritmo de trabajo, la motivación, la formación y el estado emocional son variables que, si se descuidan, pueden aumentar la probabilidad de accidentes o enfermedades ocupacionales.

Finalmente, el compromiso institucional con la seguridad e higiene laboral no debe verse como un cumplimiento aislado de normas, sino como una expresión de



responsabilidad ética y social, que reconoce el valor del ser humano dentro del entorno productivo y apuesta por su bienestar integral.

Referencias bibliográficas

Álvarez Mejía, S. P. (2019). Derecho laboral y seguridad social para micro, pequeñas y medianas empresas: (ed.). Bogotá, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/129154?page=54>.

Cano García, L. (2015). UF0410 Prevención de riesgos, seguridad laboral y medioambiental en la instalación de tuberías y aparatos: (ed.). Murcia, Spain: Cano Pina. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/45017?page=11>.

Chavarro Cadena, J. E. y Cortés Guzmán, G. (2019). Cartilla laboral y seguridad social: (ed.). Bogotá, Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/120939?page=181>.

Cortés Díaz, J. M. (2018). Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad y salud en el trabajo: (11 ed.). Madrid, Spain: Editorial Tébar Flores. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/52003?page=21>.

Cuervo Carabel, T. y Orviz Martínez, N. (2024). Seguridad y salud laboral en sectores con elevado riesgo de siniestralidad: (1 ed.). Las Rozas (Madrid), LA LEY Soluciones Legales S.A. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/272466?page=17>.

Estrada Muñoz, J. (2015). Ergonomía básica: (ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/70253?page=192>.



- Fol Olgún, R. y Pérez Chávez, J. (2014). Jornada de trabajo y tiempo extraordinario: análisis integral en materias fiscal, laboral y de seguridad social: (3 ed.). México, D.F, México: Tax Editores Unidos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/39519?page=7>.
- García Segura, V. (2013). Seguridad aeronáutica y prevención de riesgos laborales y medioambientales: operaciones auxiliares de mantenimiento aeronáutico (UF0960): (ed.). Antequera, Málaga, Spain: IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/43789?page=14>.
- González Jiménez, J. M. (2016). Cálculo de prestaciones de la seguridad social: (ed.). Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/49406?page=22>.
- Guixá Mora, J. (2016). Gestión y organización de la prevención: siniestralidad. Seguridad y salud laboral: (ed.). Barcelona, Spain: Universidad Politécnica de Catalunya. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/61477?page=27>.
- Hache Sosa, R. E. (2017). Estrategia dirigida a la higiene laboral de los trabajadores del instituto nacional de deportes en la República Bolivariana de Venezuela (). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/91446?page=18>.
- Macchia, J. L. (2011). Prevención de accidentes en las obras: (ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/77700?page=160>.
- Morgensterin, R. (2011). Seguridad laboral en los servicios de salud: (ed.). Rosario, Corpus Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/163154?page=17>.



Navas Cuenca, E. (Coord.) (2014). Seguridad en la empresa: prevención de riesgos laborales: nivel básico: (2 ed.). Málaga, Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/121142?page=13>.

Pérez Sánchez, V. (2017). Seguridad y salud: (2 ed.). Antequera, Málaga, Spain: IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/44965?page=12>.

Quintanilla Piña, R. (2023). Prevención de riesgos, seguridad laboral y medioambiental en la instalación de aparatos y tuberías. IMAI0108: (1 ed.). Málaga, IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/248020?page=13>.

Ramírez, M. Tejada Betancourt, L. (II.) y Peña, A. M. M. (2020). Seguridad laboral y salud ocupacional: (ed.). Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/upanama/175898?page=49>.



La Importancia de las competencias blandas en el entorno laboral actual en Panamá

The Importance of soft skills in the current labor environment in Panama

Luis Samudio

Universidad de Panamá, Panamá

luis.samudio@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0003-1890-5716>

Nadiuva Atencio

Universidad de Panamá, Panamá

nadiuva.atencio@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5627-7215>

Recibido: 17 octubre 2025

Aceptado: 03 febrero 2026

Resumen

En el dinámico entorno laboral panameño actual, la adquisición y desarrollo de competencias blandas se ha vuelto crucial para el éxito profesional y la sostenibilidad empresarial. Más allá de los conocimientos técnicos y la experiencia académica, habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la inteligencia emocional son determinantes para la productividad, la innovación y el mantenimiento de un clima laboral positivo. Este artículo explora la relevancia de estas competencias en el contexto específico de Panamá, destacando cómo su dominio no solo potencia el crecimiento individual, sino que también impulsa la competitividad de las organizaciones y contribuye al desarrollo económico del



país. Se aborda la perspectiva de empleadores y empleados, y se propone la necesidad de integrar la formación en competencias blandas desde las etapas educativas y a lo largo de la vida profesional, para forjar una fuerza laboral más resiliente, colaborativa y preparada para los desafíos del futuro.

Palabras clave: Competencias sociales, ambiente de trabajo, formación profesional, empleo.

Abstract

In Panama's dynamic current labor environment, the acquisition and development of soft skills have become crucial for professional success and business sustainability. Beyond technical knowledge and academic experience, skills such as effective communication, teamwork, problem-solving, adaptability, and emotional intelligence are critical for productivity, innovation, and maintaining a positive work climate. This article explores the relevance of these competencies in the specific context of Panama, highlighting how their mastery not only enhances individual growth but also boosts organizational competitiveness and contributes to the country's economic development. It addresses the perspectives of both employers and employees and proposes the need to integrate soft skills training from educational stages and throughout professional life, to forge a more resilient, collaborative, and future-ready workforce.

Keywords: Social skills, work environment, professional training, employment.

Introducción

En un mundo que evoluciona a un ritmo vertiginoso, donde la tecnología redefine constantemente las operaciones y la globalización intensifica la competencia, Panamá no escapa a esta realidad. Nuestro país, un crisol de culturas y un *hub* logístico y comercial,



se enfrenta a la necesidad imperante de contar con una fuerza laboral no solo técnicamente capacitada, sino también profundamente humana. Aquí es donde entran en juego las competencias blandas, esas habilidades transversales que nos permiten interactuar eficazmente con los demás, adaptarnos a los cambios y resolver desafíos de manera creativa. Ya no basta con tener un título o dominar un *software*; las empresas, grandes y pequeñas, están buscando individuos que puedan colaborar, comunicarse con claridad y empatía, y mostrar resiliencia ante las adversidades y las problemáticas que vive la sociedad panameña. La relevancia de estas habilidades en el contexto laboral actual es innegable, marcando una diferencia sustancial en la productividad individual y colectiva.

Ya no basta con tener un título o dominar un *software*; las empresas, grandes y pequeñas, están buscando individuos que puedan colaborar, comunicarse con claridad y empatía, y mostrar resiliencia ante las adversidades y asumir nuevos retos cada día. La relevancia de estas habilidades en el entorno laboral panameño de hoy es incuestionable, marcando una diferencia sustancial en la productividad, tanto a nivel individual como colectivo.

Este artículo explora cómo estas habilidades interpersonales y emocionales, como la empatía, la comunicación y la resolución de conflictos, entre otras, se han convertido en un factor crucial para el desarrollo del talento humano en nuestro país.

Desarrollo

Definición y Tipos de Competencias Blandas

Las competencias blandas son aquellas habilidades no técnicas que facilitan la interacción efectiva con otras personas. Martha Alles (2005) define las competencias como "comportamientos observables que se manifiestan en el desempeño laboral" (p. 30).

Entre las competencias blandas podemos definir las siguientes:

Comunicación efectiva: La capacidad de transmitir ideas de manera clara y escuchar activamente a los demás.

Trabajo en equipo: La habilidad para colaborar con otros hacia un objetivo común.



Colaboración: es el proceso mediante el cual dos o más personas u organizaciones trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta común.

Empatía: La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás.

Resolución de conflictos: La habilidad para manejar y resolver desacuerdos de manera constructiva.

Pensamiento Crítico: es un modo de pensar sobre cualquier tema, contenido o problema, en el cual el pensador mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y al someterlas a estándares intelectuales.

Adaptabilidad: La capacidad de ajustarse a nuevos desafíos y cambios en el entorno laboral.

Flexibilidad: es la capacidad de adaptación a nuevas, diferentes o cambiantes circunstancias. En el contexto laboral, implica la disposición para ajustar las ideas, estrategias o enfoques según las necesidades del entorno o del equipo.

Comunicación Efectiva: El Puente hacia el Entendimiento

La comunicación efectiva es, quizás, la más fundamental de todas las competencias blandas. Implica no solo la capacidad de transmitir ideas de forma clara y concisa, sino también la habilidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás. En Panamá, la cultura empresarial se forja en el consenso y se cimienta en la profunda integración del trabajo en equipo. Ya no basta con exhibir un título o dominar un software; las empresas, grandes y las PYMES, demandan hoy individuos con la capacidad de colaborar armónicamente, de comunicarse con claridad y empatía, y de mostrar una resiliencia inquebrantable ante las adversidades y los retos que presenta nuestra sociedad. La relevancia de estas habilidades en el contexto laboral actual es crucial, redefiniendo la productividad tanto del individuo como del conjunto.



Por lado, una comunicación fluida minimiza malentendidos, acelera los procesos y fomenta un ambiente de confianza. Roberto García Carbonell (2021) subraya la importancia de la comunicación efectiva al señalar que "la clave de una interacción exitosa radica en simplificar los mensajes y asegurarse de que sean comprendidos por todas las partes involucradas" (p. 45).

Trabajo en equipo y colaboración: sinergias que impulsan el progreso

El proverbio africano "Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado" resume perfectamente la esencia del trabajo en equipo. En el entorno laboral panameño, donde muchos proyectos requieren la integración de diversas especialidades y conocimientos, la capacidad de colaborar armónicamente es invaluable. Esto implica compartir responsabilidades, ofrecer apoyo, aceptar críticas constructivas y celebrar los logros colectivos. Las empresas que fomentan un ambiente colaborativo no solo mejoran la productividad, sino que también promueven la innovación al permitir que diferentes ideas confluyan y se enriquezcan mutuamente (Martínez & Pérez, 2023, p. 78).

Resolución de problemas y pensamiento crítico: navegando la complejidad

El día a día las organizaciones están plagadas de desafíos. La habilidad de identificar problemas, analizarlos críticamente y proponer soluciones innovadoras es una competencia blanda de inmenso valor.

Dado el dinamismo del mercado panameño, con sus escenarios económicos y tecnológicos en constante y rápido cambio, resulta crucial tener colaboradores ingeniosos que demuestren un pensamiento creativo, innovador y no convencional, y que a la vez tomen decisiones informadas. Según expertos en desarrollo profesional, "la capacidad de abordar los problemas con una mente abierta y buscar soluciones creativas es un diferenciador clave en el mercado laboral actual" (Martínez & Pérez, 2023, p. 87).

Adaptabilidad y flexibilidad: la capacidad de reinventarse



El ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y las fluctuaciones del mercado demandan una fuerza laboral adaptable y flexible. Esto significa estar dispuesto a aprender nuevas habilidades, ajustarse a diferentes roles o responsabilidades, y enfrentar lo inesperado con una actitud positiva. En Panamá, la globalización y la constante evolución de las normativas con relación al trabajo como la migración laboral, teletrabajo, y la regulación de la jornada laboran durante la pandemia. Por lo que, en los mercados como el nuestro, en constante evolución, hacen que esta competencia sea vital. Las empresas buscan individuos que no solo toleren el cambio, sino que lo abracen como una oportunidad para crecer y mejorar (Rodríguez, 2022, p. 55).

Inteligencia emocional: el autoconocimiento para la excelencia

La inteligencia emocional, es decir, la capacidad de reconocer y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás, es una piedra angular de las competencias blandas. Un profesional con alta inteligencia emocional puede manejar el estrés, resolver conflictos con empatía, motivar a sus compañeros y mantener una actitud positiva incluso bajo presión. En el ámbito laboral panameño, donde las relaciones interpersonales son clave y el manejo de clientes o colegas de diversas procedencias es común, la inteligencia emocional contribuye significativamente a un clima laboral armonioso y productivo. Daniel Goleman, un referente en este campo, afirma que "comprender y gestionar las emociones propias y ajenas es fundamental para construir relaciones laborales sólidas y manejar situaciones complejas" (Goleman, 1995, p. 62).

Empatía y respeto intercultural: Panamá es un crisol de culturas, por lo que la capacidad de comprender y valorar las diferencias culturales es clave para el trabajo en equipo y la gestión de relaciones laborales. Hoffman (2000) destaca que la empatía es fundamental en el desarrollo moral, ya que permite a los individuos comprender y compartir los sentimientos de los demás, lo que fomenta comportamientos prosociales y justos.

El impacto en el entorno laboral panameño: una visión integral

Richard M. Hodgetts y Steven Altman han abordado el concepto de entorno laboral en su obra *Organizational Behavior: Theory and Practice*. En su libro, definen el entorno laboral



como el conjunto de factores físicos, sociales y psicológicos que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados dentro de una organización. Estos factores incluyen aspectos como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, las políticas laborales y el diseño del espacio de trabajo.

El desarrollo de competencias blandas tiene un impacto directo en el desempeño laboral de los empleados en Panamá. Según Chiavenato (2017), "las competencias personales y sociales son fundamentales para el éxito en el entorno laboral actual" (p. 112). La creciente demanda de competencias blandas en Panamá no es una casualidad. Diversos factores convergen para hacer de estas habilidades un pilar fundamental del éxito en el mercado laboral:

Globalización y diversidad: La presencia de empresas multinacionales y la multiculturalidad de la fuerza laboral panameña exigen una alta capacidad de comunicación intercultural y adaptabilidad.

Economía de servicios: Panamá es una economía fuertemente orientada a los servicios, donde la interacción con clientes y la calidad de la atención son determinantes. Las competencias blandas son esenciales para ofrecer un servicio excepcional.

Transformación digital: Aunque las habilidades técnicas son cruciales en la era digital, la colaboración en equipos virtuales y la resolución de problemas complejos que surgen con las nuevas tecnologías demandan una sólida base de competencias blandas.

Retención del talento: Las empresas han comprendido que no solo se trata de atraer talento, sino de retenerlo. Un ambiente de trabajo positivo, donde se valoren las relaciones interpersonales y se fomente el crecimiento personal, depende en gran medida de la prevalencia de las competencias blandas.

Conclusión



En síntesis, el entorno laboral actual en Panamá exige más que conocimientos técnicos. Requiere individuos competentes, capaces de interactuar de manera efectiva, adaptarse a la incertidumbre y contribuir positivamente al ambiente de trabajo. Las competencias blandas no son un complemento, sino un componente esencial para la empleabilidad, el desarrollo profesional y la competitividad empresarial.

Es imperativo que, desde las instituciones educativas que han formado a las diferentes generaciones hasta las empresas, se invierta mayores recursos en la formación y el desarrollo de estas habilidades. Los programas académicos de las diferentes universidades de nuestro país deben integrar módulos que fomenten el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional. Las empresas, por su parte, deben ofrecer capacitaciones continuas y crear culturas organizacionales que valoren y promuevan estas competencias.

El futuro del mercado laboral panameño dependerá, en gran medida, de nuestra capacidad para cultivar una fuerza laboral resiliente, innovadora y, sobre todo, profundamente humana. Al priorizar el desarrollo de las competencias blandas, no solo estamos preparando a nuestros profesionales para los desafíos del mañana, sino que también, estamos construyendo una sociedad más colaborativa y próspera.

Referencias bibliográficas

Carrillo, A., López, I., Torres, G., & Fernández, E. (2020). La flexibilidad en la educación física. *Revista Científica FIPCAEC*. Recuperado de <https://fipcaec.com>

Fundación para el Pensamiento Crítico. (2003). *La mini-guía para el pensamiento crítico: Conceptos y herramientas*. Recuperado de <https://www.criticalthinking.org/resources/PDF/SP-ConceptsandTools.pdf>

García, M. (2024). *Comunicación efectiva en el siglo XXI: Habilidades para el éxito profesional*. Editorial Avance.



Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Hanson, D., & Spross, D. (2005). *Colaboración y liderazgo*. Universidad de Navarra.
Recuperado de <https://dadun.unav.edu>

Hodgetts, R. M., & Altman, S. (2013). *Organizational behavior: Theory and practice* (1st ed.). Academic Press. [Elsevier Shop+2Google Books+2trove.nla.gov.au+2](#)

Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge University

Martínez Pérez, I., & Ramírez González, J. C. (2023). Importancia del desarrollo de las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería. *Científica*, 23(1), 61–67.
<https://doi.org/10.37811/cientifica.v23i1.10413>

Pérez Martínez, D. M., & Hernández Barrón, J. I. (2024). *Importancia del desarrollo de las habilidades blandas en el ámbito laboral*. Universidad Tecnológica de San Juan del Río.

Rodríguez, A. (2022). *Adaptabilidad en la era digital: Clave para el desarrollo profesional*. Ediciones Futuro.

Según Pérez Martínez y Hernández Barrón (2024), el desarrollo de habilidades blandas en individuos impacta directamente en la productividad laboral dentro de una organización. [ResearchGate+1ResearchGate+1](#)