Vol. 14, 2025 • E-ISSN 2710-2440

illustro

Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

Universidad Católica San Pablo
Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

illustro

Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

Departamento de ciencias económicas y empresariales

Universidad Católica San Pablo

Director:
Germán Chávez Contreras
Universidad Católica San Pablo (Perú)

Editor:
Sofía Estremadoyro Bejarano
Universidad Católica San Pablo (Perú)

Editor Técnico:
Jorge Luis Román Yauri
Universidad Católica San Pablo (Perú)

Comité Editorial:
Aldo Giacchetti Pastor,
Pontificia Universidad Gregoriana (Italia)

José Tomás Hargous,
Universidad Gabriela Mistral (Chile)

Christian Loza Adaui,
Technische Hochschule Ingolstadt (Alemania)

Óscar Díaz Becerra,
Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

Jéssica Dowd Aguirre,
Universidad Católica San Pablo (Perú)

Luis Alonso Ramos Franco,
Universidad Católica San Pablo (Perú)

Johny Velásquez Delgado,
Universidad Católica San Pablo (Perú)

María Castillo Ureta,
Universidad Católica San Pablo (Perú)

Diagramación: Manuel Gómez Burns

© Universidad Católica San Pablo

Urb. Campiña Paisajista s/n Quinta Vivanco, Cercado, Arequipa,Perú.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-05536

ISSN 2311-4126 | E-ISSN 2710-2440

Las opiniones vertidas por los autores de los artículos no constituyen orientaciones oficiales de la Universidad Católica San Pablo y son enteramente responsabilidad de los mismos.

Illustro está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

Tabla de contenidos
Table of contents

Vol. 14, 2025 • e-ISSN 2710-2440
https://doi.org/10.36901/sep82r12

5
Un diálogo entre la ética y la economía para cuidar la vida y promover el bien común

Ismael Muñoz Portugal

23
Aporte de la Doctrina Social de la Iglesia a la ética del emprendimiento: Destrucción Creativa y Principio de Subsidiariedad

A. Fiorella Rodriguez-Lasteros

49
Autoempleo empresarial en la generación Z: El papel de la autonomía económica, la inclusión financiera y educación financiera.

Mayra Mayela Olguín Ramírez
Azalea Barrera Espinoza
Sandra Maribel Torres Mansur

71
Analizando impacto del liderazgo de servicio en adopción de programa anti-plagio usando PLS-SEM

Analyzing the impact of servant leadership on anti-plagiarism program adoption using PLS-SEM

Analisando o impacto da liderança servidora na adoção de programas antiplágio usando PLS-SEM

Victor W. Bohorquez-Lopez
Christiam Méndez-Lazarte
Ana Elizabeth Gómez-Burns

88
Influencia del Salario Emocional en el Compromiso Organizacional del Personal de las Universidades de la Ciudad de Arequipa, 2021

Influence of Emotional Salary on Organizational Commitment Among University Staff in The City of Arequipa, 2021

Jose Alberto Alvis Cuti

104
Impacto de la competencia moral en las competencias de liderazgo directivo en dos instituciones de educación superior

Impact of moral competence on management leadership in two higher education institutions

Luis Alonso Ramos Franco

Un diálogo entre la ética y la economía para cuidar la vida y promover el bien común

Ismael Muñoz Portugal
Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima • gmunoz@pucp.edu.pe
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-0038-2638

Resumen

Vivimos un cambio de época que transforma profundamente nuestras formas de pensar, producir y convivir. No se trata solo de avances tecnológicos, sino de una transformación ética y cultural que nos obliga a repensar el sentido de nuestras decisiones. En este contexto, la economía y la ética aparecen como dos dimensiones inseparables de la vida humana. El objetivo de este artículo es reflexionar en torno a la forma en cómo decisiones económicas pueden convertirse en dilemas morales. La historia de Zelma, una madre que elige salvar la vista de su hijo a costa de su propia vida es un caso figurado que refleja los límites de un sistema donde la vida depende del dinero y donde la justicia se vuelve privilegio. Este un problema fundamental frente al cual proyectos como Sinfonía por el Perú demuestran que el arte y la cooperación pueden generar esperanza y construir comunidad. El artículo está construido como un ensayo argumentativo de reflexión, en el cual autores como Zamagni, Bruni o Sandel recuerdan que el bien común no se alcanza por la suma de intereses individuales, sino mediante vínculos de reciprocidad y cuidado. La ética del mérito, cuando se absolutiza, destruye la solidaridad. Por eso, repensar la economía desde la dignidad humana y el bien común es una tarea urgente; y, en ese sentido, el ensayo busca ser un aporte conceptual y práctico. Solo si el Estado, el mercado y la ciudadanía actúan juntos podremos construir una sociedad que cuide la vida y promueva el bien común.

Palabras clave: Ética, Economía, Bien común, Reciprocidad, Meritocracia.

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.36901/illustro.v14i1.1957

Abstract

We are living through a period of change that is profoundly transforming the way we think, produce and live together. It is not just a question of technological advances, but of an ethical and cultural transformation that forces us to rethink the meaning of our decisions. In this context, economics and ethics appear as two inseparable dimensions of human life. The aim of this article is to reflect on how economic decisions can become moral dilemmas. The story of Zelma, a mother who chooses to save her son's eyesight at the cost of her own life, is a figurative case that reflects the limits of a system where life depends on money and where justice becomes a privilege. This is a fundamental problem in the face of which projects such as Sinfonía por el Perú demonstrate that art and cooperation can generate hope and build community. The article is constructed as an argumentative essay of reflection, in which authors such as Zamagni, Bruni and Sandel remind us that the common good is not achieved by the sum of individual interests, but through bonds of reciprocity and care. When taken to extremes, meritocracy destroys solidarity. That is why rethinking the economy from the perspective of human dignity and the common good is an urgent task, and in this sense, the essay seeks to make a conceptual and practical contribution. Only if the state, the market and citizens act together can we build a society that cares for life and promotes the common good.

Keywords: Ethics, economics, common good, reciprocity, meritocracy.

1. Introducción: vivimos un cambio de época

Vivimos un cambio de época. No se trata únicamente de una época de cambios, aunque estos sean múltiples, complejos y acelerados (Benanti, 2024; Castells, 1997; Subirats, 2010). Algunas personas habitan los centros donde se gestan los principales acontecimientos; otras, en cambio, permanecemos en las periferias, desde donde solo recibimos sus consecuencias. Un ejemplo cotidiano lo revela con claridad: al observar a personas caminar con un teléfono móvil en la mano, pegado al oído o en cualquier lugar, hablando con alguien que puede estar en cualquier parte del mundo. Estos dispositivos fueron concebidos y fabricados en los países centrales; en los nuestros, los importamos y los usamos.

El cambio de época se manifiesta a través de múltiples características y procesos interconectados. Uno de los más visibles es la revolución científico-tecnológica, aún en desarrollo, que transforma nuestras formas de producir, comunicarnos y habitar el mundo. Otro eje se encuentra en los cambios profundos en las mentalidades y en la cultura: mutaciones en los modos de pensar, sentir y vivir. A esto se suman nuevas formas de vinculación con los demás, con la familia, y también con dimensiones menos visibles como el arte, la filosofía o la religión. Todos estos procesos no ocurren de manera aislada: se entrelazan, se condicionan mutuamente y dan forma a una época en la que casi nada permanece intacto.

Un hecho reciente, ocurrido con el inicio del nuevo año 2025, me llevó a detenerme y elaborar esta reflexión. Se trata de una experiencia personal que, aunque sencilla, conecta profundamente con los temas que venimos abordando. En los primeros días de enero, el tenor peruano Juan Diego Flórez ofreció un concierto desde Viena con un repertorio de música latinoamericana. Fue un evento presencial, con un público amplio, pero también accesible desde cualquier parte del mundo gracias a su transmisión digital. Aún puede verse y escucharse en línea, tantas veces como se desee. El concierto, sin lugar a dudas, transmite belleza, emoción y profundidad, y puede verse en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=rjtYGJV2o4E

Sentimos la alegría de escuchar piezas entrañables como el tango *Volver*, el *vals Cuando llora mi guitarra* y otras canciones emblemáticas de nuestra región: *Guantanamera*, *La pollera colorá*, *Sombras*, *Bésame mucho*, *José Antonio*, *Solo le pido a Dios*, entre muchas más. Todas fueron interpretadas por la voz privilegiada de Juan Diego Flórez, acompañado por una orquesta de altísimo nivel.

El desarrollo tecnológico permite que este concierto esté disponible en cualquier momento y lugar, y que pueda ser disfrutado incluso por quienes no comprenden el castellano. Desde aquí, desde nuestras tierras, no solo entendemos esas canciones: las sentimos como parte de nuestra memoria compartida. La música y el arte, una vez más, cruzan fronteras, tejen vínculos y despiertan emociones. Entre ellas, destaca el orgullo de ver a un compatriota brillar en el mundo, pero también, y quizás, sobre todo, la esperanza

de que el talento, cuando se cultiva con compromiso, puede convertirse en semilla de transformación.

¿Y dónde podemos encontrar un signo de esperanza en esta nueva época? Siguiendo el hilo del ejemplo anterior, llegamos a Sinfonía por el Perú, una iniciativa impulsada y creada por Juan Diego Flórez. Si bien ningún proyecto nace únicamente del esfuerzo individual, en este caso resalta el liderazgo, la constancia y el compromiso personal del tenor peruano. A continuación, reproduzco la declaración de visión institucional de esta organización:

> Sinfonía por el Perú es una organización sin fines de lucro que promueve la transformación social mediante la enseñanza colectiva de la música. En sus núcleos y módulos distribuidos en distintos puntos del país, más de 6,000 niñas, niños y adolescentes reciben una formación que integra el desarrollo artístico con la adquisición de habilidades para la vida, la práctica de valores como el respeto, la disciplina y el trabajo en equipo, y una educación orientada a la ciudadanía. Estos espacios fomentan la convivencia, el sentido de comunidad, la excelencia y el crecimiento integral, brindando a cada participante un entorno de protección y aprendizaje. Actualmente, la organización tiene presencia activa en 10 regiones del Perú y constituye un claro ejemplo de cómo el arte puede convertirse en una herramienta concreta de esperanza y transformación.

Y cada signo de esperanza que encontremos es una contribución a la construcción del bien común en nuestra época. El artículo se divide en siete partes incluyendo la introducción. La segunda parte es una reflexión sobre el bien común, la ética y la esperanza en nuestro tiempo. La tercera parte reflexiona sobre la relación entre la ética y la economía en torno al valor de la vida humana y los códigos morales que orientan la conducta humana. La cuarta parte es una reflexión crítica desde la ética sobre el papel de la competencia y la meritocracia. La quinta parte trata brevemente sobre la ética y la democracia. La sexta parte es una reflexión sobre la ética de la inteligencia artificial. Y, en la sétima parte se realiza una reflexión final sobre el cuidado de la casa común para construir el bien común. En las siete partes se hace referencia a los textos y autores cuyos argumentos han permitido la elaboración de este ensayo.

2. Bien común y esperanza

2.1. El bien común en nuestro tiempo

Diversos autores han contribuido a una mejor comprensión del concepto y la relevancia del bien común. A continuación, menciono algunos que han desarrollado este tema en las últimas dos décadas, cuyas obras he tenido oportunidad de leer. Stefano Zamagni (2014), en *Por una economía del bien común*, aborda el tema desde una perspectiva ética y económica, con un prólogo de Adela Cortina. Christian Felber (2015), por su parte, propone un modelo alternativo a la forma de capitalismo actual en*Economía del bien común*, obra prologada por Federico Mayor y Victoria Camps. Luigino Bruni y Stefano Zamagni (2007) profundizan en la tradición de la economía civil en *Economía civil: eficiencia, equidad, felicidad pública.* Finalmente, el premio No-

bel de Economía Jean Tirole (2017) retoma esta problemática en su obra *La economía del bien común*, aportando un enfoque desde la teoría económica.

Stefano Zamagni (2007) sostiene que el bien común no debe confundirse con la simple suma de bienes privados ni con el bien público. A diferencia del bien privado, donde el beneficio de una persona puede lograrse en detrimento de otra, y del bien público, que puede distribuirse sin considerar el interés particular de cada individuo, el bien común implica una lógica relacional. El provecho individual está necesariamente vinculado al provecho de los demás. En otras palabras, el interés de cada persona solo se realiza en conjunto con el de los otros. Desde esta perspectiva, lo común no equivale a lo propio ni a lo público entendido como lo de todos indistintamente, sino que se refiere a aquello que solo puede existir dentro de una comunidad donde las relaciones interpersonales son centrales.

Esta concepción del bien común puede expresarse con claridad en términos conceptuales: se trata del bien de las personas que viven en sociedad y se constituyen como comunidad. Lo común no remite a una propiedad colectiva indiferenciada, sino al espacio donde tienen lugar las relaciones interpersonales. En este marco, el Estado democrático no impone ni sanciona una definición del bien común, sino que lo interpreta en función de lo que expresa la sociedad civil. Son las personas, organizadas en comunidad, quienes determinan qué se entiende por bien común, y lo hacen a través de procesos de deliberación, discernimiento y responsabilidad compartida. En forma similar, aunque con matices, es así como también lo entiende Jean Tirole (2017) en su libro sobre la economía del bien común.

Siguiendo a Zamagni, puede afirmarse que el bien común no concierne al individuo aislado, sino al individuo en relación con los demás. Es un tipo de bien que no puede disfrutarse de manera separada ni exclusivamente individual, pues se construye y se realiza mediante vínculos recíprocos. Por ello, incluye lo que el autor denomina bienes relacionales: recursos o valores que solo existen y adquieren sentido cuando se generan en contextos de interacción mutua, a través de acuerdos y acciones compartidas entre personas concretas. Estos bienes requieren reciprocidad y reconocimiento interpersonal, no anonimato ni indiferencia social.

Finalmente, aunque quedan muchos términos por aclarar y definir, y existen muchas experiencias que presentar y explicar sobre el bien común, está el siguiente párrafo de *Economía civil* de Bruni y Zamagni (2007), que me pareció fundamental en este tema:

> Los bienes que requieren reciprocidad no pueden ser producidos, ni consumidos, ni adquiridos por un solo individuo; y solo es posible aprovecharlos si se los comparte…(Uhlaner,1989), y dependen de las modalidades de interacción con los demás. Los bienes relacionales dependen de la libertad de los otros. La amistad, las relaciones familiares, el amor, son típicos 'activos relacionales'. Es justamente la relación la que constituye el bien: son activos que 'nacen y mueren' con la relación misma. Es difícil amar a una computadora, ser su amigo o su pariente…, y es claramente im-

> posible ser amigo de alguien de modo unilateral: la dimensión de la reciprocidad es primordial. Está desde el inicio. (pp.238-239)

2.2. La ética y la esperanza en nuestro tiempo

En nuestro tiempo, es frecuente encontrar referencias a la esperanza, lo cual constituye uno de los signos del cambio de época al que me referí al inicio de este artículo. Hace unos meses, se difundió la noticia de que Paul Krugman, premio Nobel de Economía en 2008, se despedía como columnista de The New York Times con un artículo titulado "*Mi última columna: encontrar esperanza en una era de resentimiento*" (*My Last Column: Finding Hope in an Age of Resentment, 11 de diciembre de 2024*).
Recordando los años finales del siglo XX y los comienzos del siglo XXI, desde su país, Estados Unidos, Krugman señala que en aquel entonces muchas personas eran optimistas, tanto en su entorno como en buena parte del mundo occidental. Lo que le resulta más sorprendente, al mirar en retrospectiva, es cómo ese optimismo ha sido reemplazado por una creciente sensación de ira y resentimiento.

Y opinando como ciudadano, Krugman sostiene que hemos vivido un colapso de la confianza en las élites. El público ya no cree que quienes están al mando realmente sepan lo que hacen, ni confía en que actúen con honestidad. Además, al ir al fondo del problema, aclara que no se refiere solo a los sectores populares que se sienten traicionados, sino que algunas de las personas más resentidas en Estados Unidos en la actualidad parecen ser multimillonarios enfadados con el rumbo de las cosas.

Y entonces, ¿dónde está el problema de fondo? Krugman lo atribuye, en gran parte, a la mezquindad de ciertos plutócratas que antes disfrutaban del reconocimiento público, pero que ahora descubren que ni todo el dinero del mundo puede comprar afecto o legitimidad. Ante esta situación, se pregunta si existe una salida posible al panorama sombrío en el que nos encontramos. Su respuesta es clara: el resentimiento puede llevar a personas dañinas al poder, pero no basta para mantenerlas allí de forma permanente. Frente a ese escenario, parece no quedar más alternativa que volver a buscar y construir esperanza. También desde aquí, desde nuestras realidades, nos toca aportar razones y caminos que la hagan posible.

Sin embargo, es importante recurrir al pensamiento de quienes han reflexionado con profundidad sobre la esperanza. En este campo destacan varias obras significativas. Entre ellas, se encuentra El espíritu de la esperanza, del filósofo Byung-Chul Han. También sobresalen dos autores fundamentales: Ernst Bloch, con El principio esperanza, y Erich Fromm, autor de La revolución de la esperanza. A estos aportes se suman los de dos teólogos relevantes. Jürgen Moltmann escribió Teología de la esperanza y Juan José Tamayo propuso Religión, razón y esperanza. El pensamiento de Ernst Bloch, donde retoma y amplía la mirada del filósofo alemán.

3. Un diálogo entre la ética y la economía: el valor de la vida humana

La vida cotidiana de las personas, las familias, las organizaciones, las empresas

e incluso los Estados está atravesada por decisiones económicas que también implican consideraciones éticas. Esta realidad debería ser motivo suficiente para que la Economía y la Ética mantengan un diálogo cercano y constante, dado que ambas disciplinas abordan cuestiones fundamentales para la vida humana. Sin embargo, lo que suele ocurrir es lo contrario: asistimos a un alejamiento entre ambas, como si se trataran de campos del conocimiento sin puntos de encuentro. Uno de esos puntos clave es el valor de la vida humana, tema central tanto para la reflexión económica como ética. La pregunta sobre si es posible asignarle un valor –en términos económicos– a una vida, más allá de reconocerla como un fin en sí misma, sigue siendo profundamente actual. La forma en que esta cuestión se formula y se responde afecta, día a día, el destino de millones de personas en el mundo.

- El valor de la vida humana y la "decisión de Zelma": una reflexión

Para ilustrar mejor este punto, quiero retomar una experiencia personal que ya desarrollé en un trabajo anterior (Muñoz, 2002). Hace algún tiempo vi la película B*ailando en la Oscuridad*, protagonizada por Björk y Catherine Deneuve. La historia narra la vida de Zelma, una mujer originaria de la antigua Checoslovaquia (hoy son dos países: República Checa y Eslovaquia) que migra a Estados Unidos junto a su hijo en busca de mejores condiciones de vida. Zelma trabaja largas jornadas en una fábrica textil, y con mucho esfuerzo va ahorrando lo poco que puede en una pequeña caja de cartón. Su objetivo es reunir el dinero necesario para pagar una operación que evite que su hijo quede ciego, ya que ambos padecen una enfermedad degenerativa hereditaria.
Después de varios años, logra juntar poco más de dos mil dólares. Sin embargo, su vecino, un policía con dificultades económicas, descubre el lugar donde guarda el dinero y se lo roba, aprovechándose de su ceguera progresiva. En su intento por recuperarlo, Zelma termina matándolo en una situación que escapa completamente a su voluntad. Es arrestada, llevada a juicio y condenada a la pena de muerte. No cuenta con los recursos necesarios para pagar un abogado particular, y el defensor público asignado no cumple adecuadamente su función. Todo en el proceso judicial hace parecer que ella fue quien robó el dinero.

Antes de ser capturada, Zelma alcanza a entregar el dinero al médico responsable de operar a su hijo, en el momento y condiciones acordadas. Con el paso del tiempo, se plantea la posibilidad de reabrir su caso, lo que podría llevar a una pena menos severa, como la cadena perpetua. Pero para ello se necesita contratar a un abogado con experiencia, cuyo costo supera los dos mil dólares. Frente a este nuevo dilema, Zelma debe decidir entre utilizar ese dinero para salvar su propia vida o asegurar la operación de su hijo. Sin dudarlo, opta por lo segundo. Su hijo es operado y recupera la vista, mientras ella permanece condenada.

A esta experiencia la he llamado "la decisión de Zelma", como una forma de evocar la conocida película *La decisión de Sophie*. En este caso, el dilema moral se articula claramente a partir de una elección económica. Se trata de cómo distribuir un recurso escaso cuando ambas alternativas tienen implicancias humanas profundas. La elección de Zelma, al priorizar la

vida de su hijo, muestra cómo en ciertas circunstancias límite las decisiones económicas se entrelazan de manera inseparable con los valores éticos fundamentales. Este caso muestra con claridad cómo una situación económica límite puede convertirse en un dilema ético profundo. No se trata simplemente de decidir entre dos opciones financieras, sino de enfrentar una elección que compromete el destino de dos vidas humanas, en un escenario marcado por la escasez de recursos, donde solo es posible salvar una. Resulta aún más preocupante que los servicios capaces de ofrecer una solución, como la intervención médica o la defensa legal, estén condicionados exclusivamente al pago económico. Esta realidad pone en evidencia que, en muchas circunstancias, la vida humana queda supeditada al dinero y que, cuando este no está al alcance, las consecuencias pueden ser definitivas y trágicas.

Desafortunadamente, este tipo de decisiones no son casos aislados. En sociedades marcadas por la desigualdad, las familias de bajos recursos enfrentan con frecuencia situaciones similares. Ante la escasez, deben optar por priorizar la educación o la salud de uno de sus hijos, dejando de lado a los demás. Son decisiones forzadas por las circunstancias, pero que reflejan fallas estructurales graves, ya que evidencian cómo el sistema actual pone el peso de la supervivencia sobre quienes menos tienen, obligándolos a asumir sacrificios que podrían evitarse con políticas públicas más justas.

Todo esto nos lleva a una afirmación clave: la vida humana debe ser defendida por encima de cualquier otro valor, tanto por el Estado como por la sociedad. Esa defensa no puede limitarse a declaraciones jurídicas o principios abstractos, sino que debe concretarse en instituciones eficaces, con capacidad operativa y compromiso ético. Además, este compromiso con la vida debe incluir no solo la libertad de no ser interferido, sino también la posibilidad real de alcanzar metas valiosas. Esto implica una comprensión de la libertad como autonomía efectiva, no solo formal. Desde esta perspectiva, la Economía, si se articula con la Ética, puede aportar herramientas fundamentales para construir un orden más humano. La cuestión de fondo es si somos capaces de repensar tanto el rol del Estado como el del mercado, de manera que estén verdaderamente orientados a garantizar la dignidad de todos.

3.1. Los códigos morales en la economía

Una de las interrogantes más persistentes en la reflexión ética y económica contemporánea es por qué, en ciertas circunstancias, la vida humana parece quedar subordinada frente a metas como la obtención de mayores ganancias o el incremento acelerado de la producción de bienes. Esta preocupación no es reciente. Hace varias décadas, el economista británico John Maynard Keynes ya advertía sobre estos dilemas y ofrecía una mirada económico-filosófica que sigue siendo valiosa para comprenderlos. Aunque es ampliamente conocido por sus aportes en el campo de la macroeconomía, Keynes también desarrolló una serie de reflexiones sobre los valores y las prioridades que configuran nuestras sociedades.

En sus escritos, Keynes identificó que la época moderna ha estado marcada por ciertos códigos morales que, aunque dis-

cutibles desde una perspectiva ética, han sido funcionales para sustentar la acumulación de capital. Estos códigos, sostenía, han ayudado a impulsar el progreso económico, aunque muchas veces en detrimento del bienestar humano. Él planteaba que podríamos estar transitando hacia una nueva era, en la que fuera posible superar ese modelo centrado en la necesidad, para dar paso a uno guiado por la libertad. En ese tránsito, los valores que justificaban la exaltación de la avaricia, el individualismo o la ambición podrían finalmente ser reemplazados por principios más humanos y solidarios.

En una carta escrita para sus descendientes, titulada "A nuestros nietos", Keynes imaginó un futuro en el que la acumulación de riqueza dejara de ser un objetivo social central. En esa nueva realidad, sería posible abandonar muchos de los principios seudomorales que habían dominado durante dos siglos y que, pese a su carácter cuestionable, fueron considerados virtudes indispensables para el crecimiento económico. Según su visión, el amor al dinero como un fin en sí mismo sería entendido como una forma de patología social, más cercana a un trastorno que a una virtud. Esta crítica apuntaba a desmitificar el culto a la riqueza como medida del valor de una persona.

A partir de ello, Keynes defendía la posibilidad de retomar antiguos principios morales que colocan la virtud por encima de la utilidad. En lugar de exaltar el afán de lucro, podríamos volver a valorar la generosidad, la templanza y la capacidad de disfrutar de lo simple. Para él, era deseable un futuro donde la prudencia no se confundiera con codicia y donde el verdadero progreso radicara en saber vivir con sentido. La economía, desde esa perspectiva, estaría al servicio de la vida y no al revés, y los fines humanos volverían a ocupar el centro del debate sobre el desarrollo.

Sin embargo, Keynes también fue consciente de que esa transformación no ocurriría de inmediato. Reconocía que durante al menos un siglo más, tanto él como sus contemporáneos tendrían que seguir fingiendo que lo injusto era aceptable, porque lo útil aún resultaba necesario. En sus propias palabras, afirmaba que la avaricia, la usura y la cautela seguirían siendo toleradas como mecanismos para superar la escasez económica. Aunque ese enfoque parecía contradictorio, él lo veía como una etapa transitoria, necesaria para abandonar el túnel de la necesidad y encaminarnos hacia una sociedad más justa, libre y plenamente humana.

3.2. Enfoque ético y enfoque técnico en Economía

Uno de los economistas más influyentes en el campo de la economía del bienestar y en el estudio de las causas de la pobreza es Amartya Sen, nacido en India. A lo largo de su obra, ha reflexionado con profundidad sobre la relación entre ética y economía. Sen sostiene que el alejamiento entre ambas disciplinas no solo ha debilitado la dimensión ética, sino que también ha empobrecido a la economía misma. Aun así, no considera que el enfoque ético haya perdido vigencia con el paso del tiempo. Más bien, recuerda que la economía tiene un doble origen. Por un lado, un origen filosófico que se remonta a Aristóteles y continúa en pensadores como Adam Smith. Desde esta perspectiva, la economía está orientada a los fines humanos, entendida como

una herramienta para alcanzar una vida buena. Así, generar y distribuir riqueza no es el fin último, sino un medio para lograr lo que realmente da valor a la vida en sociedad. A esta vertiente Sen la llama el enfoque ético de la economía.

Por otro lado, existe un segundo origen, de carácter más técnico, que se enfoca en los aspectos operativos y logísticos, sin detenerse a cuestionar la naturaleza de los fines. Este enfoque entiende la economía como una disciplina centrada en identificar los medios más eficaces para alcanzar objetivos dados. Aquí, el comportamiento humano se interpreta a partir de motivaciones simples y predecibles, como la búsqueda de utilidad o beneficio. Uno de los representantes más destacados de esta línea es el economista francés Léon Walras, cuyas ideas fueron claves para desarrollar la teoría del equilibrio general y para formalizar matemáticamente el funcionamiento de los mercados.

Sen considera que ambos enfoques pueden enriquecer el análisis económico y que no deben verse como opuestos, sino como perspectivas complementarias. En su opinión, la economía moderna debe recuperar la importancia de las preguntas éticas, especialmente en lo que concierne a la motivación humana y al bienestar colectivo. Al mismo tiempo, reconoce el valor del enfoque técnico como herramienta para el análisis riguroso. De hecho, señala que muchos de los grandes economistas han combinado, en distintas proporciones, ambas visiones. Por ejemplo, autores como Adam Smith, John Stuart Mill, Karl Marx o Francis Edgeworth mostraron una preocupación mayor por los temas éticos, mientras que otros como William Petty, François Quesnay, David Ricardo, Augustin Cournot o el propio Walras se inclinaron más hacia los aspectos técnicos del análisis económico.

4. Ética: crítica de la competencia y de la meritocracia

Muchas personas aceptan sin cuestionar la idea de que, en la economía, en la sociedad e incluso con la globalización hay ganadores y perdedores. Esta lógica parece haberse instalado como algo inevitable, casi como una especie de "darwinismo social", en donde sólo los más eficientes sobreviven o logran ascender. En ese esquema, se considera que quienes triunfan lo hacen por mérito propio, y que quienes no lo logran es porque simplemente no estaban preparados o no eran lo suficientemente capaces. Así, se construye una narrativa en la que el éxito se vuelve sinónimo de virtud, y el fracaso se percibe como falta de esfuerzo o de valor.
Esta lógica es justamente la que cuestiona el filósofo estadounidense Michael Sandel, profesor en la Universidad de Harvard, en su libro *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?* (2020). A lo largo de sus capítulos, Sandel analiza esta mentalidad meritocrática y sus efectos en la sociedad, centrándose principalmente en el caso de Estados Unidos, aunque muchas de sus reflexiones también pueden aplicarse al contexto de otros países, incluido el nuestro.

Una de las ideas más contundentes que desarrolla el autor es que la meritocracia, lejos de promover una sociedad más justa, puede convertirse en un mecanismo que refuerza la exclusión y debilita la cohesión social. En contextos de alta desigualdad y baja movilidad social, repetir que cada persona

es responsable de su destino y obtiene lo que merece solo contribuye a desmoralizar a quienes son excluidos por el sistema y a erosionar la solidaridad colectiva. Al mismo tiempo, esta visión genera una fuerte carga simbólica sobre la educación universitaria como único camino legítimo hacia una vida digna, lo que termina menospreciando otros trabajos y formas de vida que no están respaldados por títulos académicos. Además, confiar la solución de los problemas sociales y políticos exclusivamente a expertos supuestamente neutrales fomenta una forma de tecnocracia que reduce la capacidad deliberativa de los ciudadanos y socava los principios de una democracia participativa.

La crítica de Michael Sandel no se limita a señalar que la meritocracia falla en la práctica. Su argumento va más allá al cuestionar que incluso una meritocracia perfectamente realizada, donde realmente existiera igualdad de oportunidades y las personas pudieran progresar únicamente en función de su esfuerzo y talento, pudiera ser moral o políticamente aceptable. El problema, entonces, no radica solo en las limitaciones prácticas del ideal meritocrático, sino en el propio valor de ese ideal como modelo de justicia. La pretensión de una sociedad basada exclusivamente en el mérito puede parecer justa en apariencia, pero termina generando formas de exclusión y arrogancia moral que la vuelven éticamente problemáticas y democráticamente frágiles.

Desde una perspectiva moral, resulta cuestionable que las personas con talento reciban recompensas excesivas únicamente por destacar en aquellas habilidades que el mercado valora. La ética meritocrática sostiene que no debemos ser premiados ni castigados por factores que escapan a nuestro control. Sin embargo, cabe preguntarse si realmente poseer determinadas aptitudes constituye un logro propio. Si estas capacidades no son adquiridas por mérito, entonces no parece justo que quienes ascienden gracias a ellas reciban mayores beneficios que otros individuos igualmente esforzados, pero menos dotados de aquellos dones que la sociedad premia en un momento dado (Sandel, 2020, p. 37).

En el plano político, la defensa de la meritocracia como eje central de un proyecto de gobierno suele omitir no solo sus cuestionamientos éticos, sino también los efectos emocionales que genera. La lógica meritocrática alimenta en los "ganadores" una actitud de superioridad moral, mientras que en los "perdedores" produce sentimientos de humillación y resentimiento. Estas emociones, lejos de ser triviales, se han convertido en el motor de los movimientos populistas contemporáneos. Lo que muchos interpretan como una reacción contra la migración o la globalización, en realidad expresa un rechazo a la tiranía del mérito y su carácter excluyente (Sandel, 2020, p. 37).

Finalmente, una de las ideas que sintetiza los cambios profundos en la política contemporánea es la transformación del perfil del electorado en relación con el nivel educativo. A lo largo del siglo XX, los partidos de izquierda solían contar con el respaldo de los sectores con menor nivel de instrucción, mientras que los de derecha se asociaban con votantes de mayor formación. Sin embargo, en la era de la meritocracia, esta tendencia se ha invertido. Hoy en día, las personas con estudios universitarios

tienden a apoyar a partidos de centroizquierda, mientras que quienes tienen menor nivel educativo suelen inclinarse por opciones de derecha. Esta paradoja ha sido documentada por el economista Thomas Piketty, quien ha identificado este patrón en países como Estados Unidos, Reino Unido y Francia. En definitiva, este giro revela cómo la lógica meritocrática ha reconfigurado no solo los imaginarios de justicia y reconocimiento, sino también las bases sociales de la representación política (Sandel, 2020, p. 133).

5. Ética y democracia: ¿Por qué hay descontento democrático en nuestro tiempo?

En 2023 se publicó la edición en castellano del libro de Michael J. Sandel, titulado *El descontento democrático. En busca de una filosofía pública.* Esta obra, que apareció por primera vez en 1996 y fue actualizada en 2022 en su versión original en inglés, ofrece una reflexión profunda sobre el desencanto que atraviesa hoy la vida pública, en especial en democracias como la estadounidense.

Sandel parte de una afirmación contundente: los tiempos de zozobra nos invitan a volver a pensar los ideales que guían nuestras vidas. En este marco, se pregunta si, en una época donde los valores democráticos se debilitan en muchas partes del mundo, su país no ha perdido también esos ideales. Según él, la vida pública actual está impregnada de una profunda insatisfacción ciudadana.

Una de las claves que ofrece para explicar este descontento es la poca atención que se presta a las consecuencias cívicas del poder económico. En sus palabras, los debates sobre política económica tienden a centrarse casi exclusivamente en el crecimiento y, en menor medida, en la distribución. Esta visión limita el alcance de lo económico, al reducirlo a una mera herramienta para maximizar el bienestar de los consumidores. Frente a esto, Sandel recuerda que las personas no solo son consumidores, sino también ciudadanos, y que una economía verdaderamente democrática debe permitir el autogobierno.

Desde esta perspectiva, sostiene que el poder económico no puede quedar al margen del control democrático. Para ello, es esencial garantizar que todas las personas puedan ganarse la vida con dignidad, participar en los asuntos laborales y públicos, y contar con una educación cívica que fomente el debate sobre el bien común.

Sandel enmarca esta propuesta en una distinción conceptual entre dos formas de entender la libertad: la liberal y la republicana. Mientras la primera se enfoca en la protección del individuo frente al poder estatal y en la maximización de la autonomía personal, la segunda vincula la libertad con la participación activa en el autogobierno. Esta diferencia, señala, se refleja también en dos formas distintas de concebir la economía. Para la tradición liberal, el consumo es el objetivo final de la producción y de toda actividad económica. En cambio, para la tradición republicana, el propósito de la economía también incluye la creación de condiciones que permitan a las personas ejercer su ciudadanía de manera plena. Desde este punto de vista, la economía debe servir a la democracia, no al revés.

Sin embargo, Sandel advierte que este equilibrio entre ambas visiones se ha ido perdiendo con el tiempo. La concepción liberal fue desplazando paulatinamente a la republicana, en un proceso que se remonta a los debates fundacionales entre Jefferson y Hamilton sobre el rol de las finanzas en la naciente república estadounidense. Durante la era progresista, hubo momentos de alternancia entre ambas posturas, especialmente en la respuesta a los monopolios y al capital concentrado. No obstante, con la globalización y el auge del pensamiento tecnocrático, el lenguaje cívico de la economía prácticamente desapareció. A pesar de ello, la persistente frustración ciudadana con el discurso político actual refleja que aún subsiste el anhelo por una economía orientada al bien común y al autogobierno.

En el epílogo del libro, titulado "Qué salió mal: capitalismo y democracia desde los años noventa", Sandel profundiza en su diagnóstico. A su juicio, el capitalismo y la democracia han coexistido de manera tensa desde sus orígenes. Mientras el primero busca organizar la producción con fines de lucro privado, la segunda aspira a empoderar a los ciudadanos en el ejercicio del autogobierno. La economía política de la ciudadanía intentó en algún momento conciliar estos dos proyectos. Sin embargo, algo se rompió en las últimas décadas.

Sandel identifica tres fenómenos interrelacionados como causa de esta ruptura. El primero es la globalización, que fue asumida por muchos responsables políticos y económicos como un proceso inevitable, desvinculado de cualquier deliberación sobre el bien común. El segundo es la financiarización, es decir, el creciente dominio del capital financiero sobre la economía real, que ha generado inestabilidad e inequidad, además de debilitar las bases de la democracia. El tercero es la meritocracia mal entendida, que ha promovido la idea de que el éxito o el fracaso dependen únicamente del esfuerzo individual. Esta creencia ha invisibilizado las desigualdades estructurales, reforzado la exclusión social y legitimado la existencia de "ganadores" y "perdedores" como si fuera una condición natural.

Con esta crítica, Sandel no solo diagnostica una crisis, sino que apunta a la necesidad de reconstruir una economía política que esté al servicio de los valores democráticos, de la dignidad humana y del bien común; y también de los nuevos temas cruciales de nuestro tiempo.

6. Ética de la inteligencia artificial: tema crucial de nuestro tiempo

En octubre de 2024 se publicó el libro de Adela Cortina titulado *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial? El eclipse de la razón comunicativa en una sociedad tecnologizada.* La autora, catedrática emérita de Ética y Filosofía Política de la Universidad de Valencia, ofrece en esta obra una profunda reflexión sobre los desafíos éticos que plantea el avance acelerado de la inteligencia artificial (IA). A continuación, propongo la reflexión de tres ideas que considero centrales dentro del libro.

La primera idea plantea que la inteligencia artificial, nacida en el siglo pasado, ha estado siempre acompañada de amenazas y promesas. Tanto quienes temen sus riesgos como quienes celebran su potencial

han coincidido en señalar la necesidad de dotarla de una ética. Surge entonces una pregunta fundamental: ¿es posible introducir en las máquinas y en los robots una verdadera dimensión ética?, es decir, ¿pueden llegar a distinguir entre el bien y el mal?, ¿lo justo y lo injusto?, ¿la verdad y la mentira? Estos dilemas, propios de nuestro tiempo, nos interpelan sobre los límites y las posibilidades del desarrollo tecnológico. Para Cortina, es indispensable evitar una visión ideologizada que oscurezca el debate científico; en esa línea, afirma que el primer deber de una ética de la ciencia es no engañar. Por eso, frente a las opiniones de ciertos tecnocientíficos que sugieren que incorporar valores morales a las máquinas nos llevará a crear una especie superior a la humana, la autora se pregunta si no estamos, más bien, ante una ideología orientada al negocio informático más que ante un conocimiento riguroso.

La segunda idea se vincula con el desarrollo de lo que se ha denominado "ética robótica", a la que Cortina dedica un capítulo completo. Allí se abordan distintos problemas éticos asociados al uso creciente de robots en múltiples esferas de la vida. Uno de los más preocupantes es el impacto sobre el mercado laboral, con la consiguiente amenaza de destrucción masiva de empleos, un proceso que ya ha comenzado. Otro aspecto es la deshumanización del trabajo, en tanto las relaciones entre personas podrían verse reemplazadas por vínculos con robots. A ello se suma la preocupación por el uso militar de la robótica, en el que se busca sustituir a soldados humanos para evitar muertes, aunque esto a su vez abre la puerta a nuevos y graves dilemas éticos y jurídicos. Además, se expone un recorrido histórico que va desde el diseño del autómata de Leonardo da Vinci en 1495 hasta Nao, el primer robot asistencial programado con un principio ético por Michael Anderson y Susan Leigh Anderson en 2010. Este robot, que opera en una residencia de ancianos, ayuda a recordar la toma de medicamentos, mostrando así un ejemplo temprano del intento por integrar criterios éticos en la programación.

La tercera idea, desarrollada en la parte final del libro, plantea un desafío crucial vinculado con el papel de la conciencia y la acción humana. Cortina resalta la importancia de la educación como herramienta para fomentar la autonomía y la capacidad crítica en una era donde los sistemas inteligentes están configurados para extraer, predecir y modificar comportamientos. Sin embargo, advierte que los usuarios de estas tecnologías, acostumbrados a ellas, no parecen dispuestos a revolucionar un sistema con el que conviven cómodamente. Esto plantea una pregunta incómoda: ¿cómo educar en la autonomía personal dentro de un modelo tecnoeducativo gestionado por el mercado o por el Estado, ambos con lógicas instrumentales que no necesariamente promueven el pensamiento crítico?

Ante esta problemática, la autora propone una vía de salida. Afortunadamente, existe una forma de racionalidad que trasciende lo instrumental: la racionalidad comunicativa. Esta nos permite reconocernos mutuamente como interlocutores válidos y tomar decisiones compartidas sobre nuestra vida común. En este marco, se reivindica el uso de los sistemas inteligentes como herramientas para fortalecer la intersubjetividad humana y el cuidado de la naturaleza. Para alcanzar ese propósito, Cortina sugiere la

necesidad de educar en una forma de razón que combine el corazón y la inteligencia, aquello que denomina "razón cordial", como base para una ética renovada que articule humanidad, tecnología y bien común.

7. Cuidar la casa común para construir el bien común: una reflexión final

La expresión a la que nos referimos proviene del libro *Tiempo de cuidados. Otra forma de estar en el mundo*, escrito por la filósofa española Victoria Camps y publicado en 2021. Se trata de una obra concebida durante la pandemia del Covid-19, en el contexto del confinamiento que afectó a millones de personas en todo el mundo, incluida la autora. Este escenario marcó profundamente su reflexión, otorgándole una especial sensibilidad hacia el cuidado de las personas y del entorno natural. Desde mi campo, la economía, también se ha desarrollado una línea de pensamiento conocida como "economía del cuidado", la cual aún requiere un desarrollo más profundo, especialmente desde un enfoque interdisciplinario. En este sentido, el capítulo titulado "Cuidar la casa común" captó particularmente mi atención, ya que plantea cuestiones fundamentales que merecen al menos tres observaciones.

La primera observación se refiere a la mención que hace Camps del filósofo alemán Hans Jonas, quien adopta una postura crítica y, en cierto sentido, desesperanzada frente a la posibilidad de un "final reconciliador de la historia". En contraste con las tesis como la de Francis Fukuyama, quien planteaba erróneamente que la historia habría alcanzado su punto culminante con el triunfo de la democracia liberal, Jonas advierte que los conflictos no desaparecerán. Si bien comparto la idea de que los enfrentamientos no se extinguirán del todo, considero fundamental trabajar por erradicar aquellos que conducen a la destrucción humana. La ética del cuidado, entonces, aparece como una alternativa urgente para pensar otra forma de habitar el mundo.

Asimismo, la idea propuesta por Hans Jonas, quien plantea que frente a los desafíos actuales debemos responder con una "actitud ética de temor y respeto", si bien parte de una sensibilidad importante, resulta insuficiente para abordar la magnitud de los problemas que enfrentamos como humanidad. Considero que se requiere algo más que humildad: es necesario un compromiso activo que articule tanto la razón como la emoción y los sentimientos morales, y que se exprese en una ética orientada a la transformación. Esta ética no puede quedarse en la contemplación temerosa del desastre, sino que debe proyectarse hacia la construcción de nuevas formas de habitar el mundo. Es aquí donde cobra fuerza la noción de una acción que combine pensamiento y praxis, con miras a impulsar un proyecto colectivo que sitúe el bien común en el centro, tal como lo enfatiza Victoria Camps. Este horizonte de sentido debe incluir de forma inseparable a la persona, la sociedad y la naturaleza, superando así las fragmentaciones propias de los enfoques utilitaristas o tecnocráticos.

Desde esta perspectiva, una segunda reflexión relevante emerge con fuerza en una de las afirmaciones centrales del libro de Camps, donde sostiene que "los cuidados implican unas obligaciones o deberes que no tienen que ser necesariamente contractuales. La responsabilidad en el cuidado

de los vulnerables deriva de un sentimiento, además de una convicción racional. No podemos dejar desprotegidos a los que más protección necesitan si creemos de veras que la solidaridad es un valor ético básico". Esta afirmación resulta clave para comprender que el cuidado, lejos de ser una tarea periférica, es un imperativo ético que surge tanto de la empatía como del juicio moral. En tiempos donde prevalece la lógica de la eficiencia sobre la del vínculo, esta mirada rescata una dimensión olvidada pero crucial: la interdependencia humana. Asumir esta responsabilidad implica reconocer que la vida en común exige algo más que normas formales; requiere un compromiso afectivo con la fragilidad del otro.

En este sentido, resulta urgente estudiar y comprender los sentimientos de las personas con mayor profundidad. Las emociones y los afectos no son un aspecto anecdótico de la vida social, sino que constituyen un elemento fundamental para interpretar lo que ocurre en el presente. Ignorar esta dimensión emocional implica perder de vista una parte esencial de los procesos políticos, económicos y culturales que configuran nuestro tiempo. En este marco, la economía del cuidado, aún poco desarrollada, debería integrarse a los debates contemporáneos desde una perspectiva interdisciplinaria, ya que permite articular sensibilidad social con propuestas transformadoras.

Una tercera anotación se vincula con la propuesta de Camps sobre el ecorrepublicanismo, que dialoga de manera fecunda con el enfoque del desarrollo humano. En particular, la noción republicana de libertad como no dominación aporta una visión superadora respecto a la libertad negativa, al incorporar una dimensión relacional y estructural del poder. Esta concepción se acerca a la noción de libertad positiva desarrollada por Amartya Sen, quien entiende la libertad individual como una capacidad efectiva para actuar y elegir en condiciones justas, lo que implica necesariamente un compromiso con la justicia social. De este modo, la libertad deja de ser entendida como mera ausencia de interferencias y se redefine como la posibilidad real de vivir sin estar sometidos a relaciones de dominación.

Por último, Camps advierte con agudeza que incluso en sociedades que se definen como liberales, las personas están expuestas a formas de dominación que no siempre son visibles ni legalmente sancionables. Estas dominaciones arbitrarias, aunque no provengan del Estado o de normas formales, operan de manera silenciosa y persistente, condicionando la vida de los individuos sin que estos siempre lo perciban. Este análisis invita a repensar los marcos éticos y políticos desde los cuales entendemos la libertad, el cuidado y la justicia, incorporando la complejidad del presente sin perder de vista los principios fundamentales que orientan la vida digna y la responsabilidad compartida en un mundo común.

En esa línea, y considerando lo planteado en la cita anterior, sostengo que es urgente trabajar propuestas concretas o al menos abrir un debate serio sobre aquellas que ya están en curso, en torno a lo que sugiere Victoria Camps: para que el compromiso con el bien común tenga efectividad, se necesita formar un sujeto moral capaz de respetar activamente el medio natural. Esto implica contrarrestar la mentalidad desa-

rrollista, productivista y consumista que ha predominado hasta hoy, una mentalidad que se ha mostrado indiferente a las consecuencias ambientales y sociales del crecimiento económico sin límites. Camps advierte que el liberalismo, pese a su promesa de libertad, no ha logrado promover los valores cívicos necesarios para construir una ciudadanía comprometida con la sostenibilidad y capaz de resistir las diversas formas de dominación que hoy amenazan no solo la convivencia social, sino también la supervivencia del planeta. Finalmente, considero que la tarea más urgente y trascendente de nuestro tiempo es precisamente esa: construir el bien común y cuidar, con responsabilidad ética y política, nuestra casa común.

Referencias Bibliográficas

Benanti, Paolo (2024). *La era digital: teoría del cambio de época: persona, familia y sociedad.* Encuentro.

Bruni, L., & Zamagni, S. (2007). *Economía civil: Eficiencia, equidad, felicidad pública.* Prometeo.

Camps, Victoria (2021). Tiempo de cuidados: otra forma de estar en el mundo. Arpa.

Castells, Manuel (1997). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura.* v. 1: La sociedad red.

Cortina, Adela (2024). *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial? El eclipse de la razón comunicativa en una sociedad tecnologizada.* Editorial Planeta. Paidós: Estado y Sociedad.

Keynes, John M. (1988). Las posibilidades económicas de nuestros nietos. En *Ensayos de Persuasión*. Barcelona: Crítica.

Krugman, Paul (2024). My Last Column: Finding Hope in an Age of Resentment. *The New York Times.*

Muñoz, Ismael (2002). Ética y economía. En: Vega-Centeno, Máximo; Ismael Muñoz; y Luis Matens (2002). *Ética y Economía.* Lima: Comisión de Fe y Cultura. PUCP.

Sandel, Michael (2023). *El descontento democrático: en busca de una filosofía pública.* Debate.

Sandel, Michael (2020). *La tiranía del mérito ¿Qué ha sido del bien común?* Penguin Random House Grupo Editorial. Debate: México.

Sen, Amartya (1989). *Sobre ética y economía.* Madrid. Alianza Editorial.

Sinfonía por el Perú. (s. f.). Mundo Sinfonía. https://sinfoniaporelperu.org/mundo-sinfonia/#quienes-somos

Subirats, Joan (2010). Los grandes procesos de cambio y transformación social: Algunos elementos de análisis. Cambio social y cooperación en el siglo XXI, pp. 8–20.

Tirole, Jean (2017). *La economía del bien común.* Barcelona: Taurus.

Uhlaner, Carole (1989). Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action, in *Public Choice,* 62, (3), pp. 253-285.

Zamagni, Stefano (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción político-económica. *Revista Cultura Económica.* Año XXV, N° 70, pp. 23-43.

Zamagni, Stefano (2013). *Por una economía del bien común,* Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires.

Fecha de recepción: 31 de octubre de 2025
Fecha de aceptación: 7 de enero de 2026

Aporte de la Doctrina Social de la Iglesia a la ética del emprendimiento: Destrucción Creativa y Principio de Subsidiariedad

A. Fiorella Rodriguez-Lasteros
Universidad Católica San Pablo • afrodriguez@ucsp.edu.pe
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1883-2070

Resumen

En el discurso económico contemporáneo, el concepto de Destrucción Creativa ha sido frecuentemente enmarcado desde una perspectiva de neutralidad ética, relegando sus implicaciones personales, sociales y ambientales. Este artículo conceptual propone integrar la practical wisdom derivada de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) en la ética del emprendimiento, contribuyendo al desarrollo de un marco orientador más robusto. Específicamente, propone una clarificación conceptual del concepto Destrucción Creativa (DC) de Schumpeter y el aporte normativo del Principio de Subsidiariedad (PS), según el aporte de Juan Pablo II.

El análisis de la DC pone de relieve el enfoque interdisciplinar de Schumpeter, su concepción del emprendimiento innovador no meramente instrumental, sino orientada hacia una motivación creadora. Asimismo, se destaca el tránsito desde una perspectiva predominantemente individualista hacia una dimensión más comunitaria, lo que cuestiona la posterior simplificación del concepto. El PS se consolida como criterio fundamental de la DSI para la organización social y económica, en la medida en que implica una visión integral del desarrollo centrada en la dignidad humana y el bien común. Este principio no solo evita los excesos del estatismo y del individualismo, sino que también promueve una responsabilidad compartida, funcionando como una guía ética concreta para la acción emprendedora. Ambos conceptos trascienden el plano teórico y se traducen en criterios normativos aplicables a la práctica emprendedora.

Palabras clave: Destrucción Creativa; *Practical Wisdom*; Doctrina Social de la Iglesia; Ética del Emprendimiento; Principio de Subsidiariedad; Schumpeter

Illustro | Universidad Católica San Pablo, Arequipa | Vol. 14, 2025, pp. 23-48 | E-ISSN 2710-2440

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.36901/illustro.v14i1.1968

Abstract

In contemporary economic discourse, the concept of Creative Destruction has frequently been framed from a perspective of ethical neutrality, thereby relegating its personal, social and environmental implications. This conceptual article proposes integrating the practical wisdom derived from the Catholic Social Teaching (CST) into entrepreneurial ethics, contributing to the development of a more robust guiding framework. Specifically, it proposes a conceptual clarification of Schumpeter's notion of Creative Destruction (CD) and an examination of the normative contribution of the Principle of Subsidiarity (PS), as articulated by John Paul II.

The analysis of CD highlights Schumpeter's interdisciplinary approach and his conception of innovative entrepreneurship not merely as an instrumental activity, but as one oriented toward creative motivation. It also emphasizes the transition from a predominantly individualistic perspective toward a more community-oriented dimension, which challenges the later simplification of the concept. The PS is consolidated as a fundamental criterion of the CST for social and economic organization, insofar as it entails an integral vision of development centered on human dignity and common good. This principle not only avoids the excesses of statism and individualism, but also promotes shared responsibility, functioning as a concrete ethical guide for entrepreneurial action. Both concepts transcend the theoretical level and translate into normative criteria applicable to entrepreneurial practice.

Keywords: Creative Destruction; Practical Wisdom; Catholic Social Teaching; Entrepreneurial Ethics; Subsidiarity Principle; Schumpeter

1. Introducción

El discurso económico ha experimentado un incremento en complejidad e importancia desde la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, aunque existen coherencias conceptuales y afinidades teóricas, la creciente especialización de las últimas décadas ha fragmentado la disciplina; tendencia que si no es abordada adecuadamente logrará favorecer una posible pérdida de dirección y de sentido (Roncaglia, 2019). En este contexto, adquiere especial relevancia la comprensión de "las conexiones entre diferentes áreas de investigación" y la construcción de una "red de conceptos", dado que la economía se utiliza "como guía para la acción" (Thirlwall, 2021, p. 71). Estas interrelaciones ponen de manifiesto la no neutralidad del trabajo de los economistas y su interconexión con dimensiones económicas, políticas, sociales y culturales (Manzone, 2001; McNerney, 2016; Roncaglia, 2019).

McNerney (2016) y Manzone (2001) sostienen que toda teoría económica se construye a partir de una determinada perspectiva antropológica, es decir, de una determinada visión del hombre y de la realidad. De ello se deriva la necesidad de principios normativos capaces de regular dichas interconexiones, sin reducir el problema ético a meras reglas procedimentales (Manzone, 2001, p.118).

Asimismo, la fragmentación también afecta a la acción emprendedora y a los procesos de innovación. Robra et al. (2023) señalan que la innovación como la conocemos ha llegado a un callejón sin salida como consecuencia de una visión hegemónica dominante, sustentada en ideologías, culturas, normas y estructuras inspiradas en el concepto clásico de Destrucción Creativa de Schumpeter, generando consecuencias riesgosas tanto a nivel ambiental como social, como se exponen más adelante. Este diagnóstico refuerza la idea de que el debate ya no es exclusivamente económico, sino también ético.

En esta línea, Harris et al. (2009) sostienen que, aunque la relación entre ética y emprendimiento ha recibido una atención creciente por parte de la academia, su desarrollo teórico sigue siendo embrionario. Por su parte, Brenkert (2009) argumenta que una ética empresarial basada exclusivamente en reglas resulta insuficiente y propone un modelo de toma de decisiones fundamentado en la ética de las virtudes y en el enfoque aristotélico, considerando la diversidad de agentes, organizaciones y contextos sociales.

En diálogo con esta postura, Melé (2009) reconoce que la aplicación mecánica de principios universales carece de eficacia moral sin la mediación de la virtud de las personas, pero también advierte que una ética carente de principios normativos corre el riesgo de caer en un idealismo ingenuo. Por ello, propone integrar la ética de las virtudes con principios fundantes apoyados en la *practical wisdom* de Personalismo Realista de Karol Wojtyła, posteriormente Juan Pablo II, centrándose en el Principio Personalista y el Principio de Bien Común.

En este sentido, resulta fundamental destacar el papel de la practical wisdom de la Doctrina Social de la Iglesia (en adelante

DSI), la cual posee una dimensión interdisciplinar constitutiva e intrínseca (Crepaldi & Fontana, 2006, p. 8), de la que depende su capacidad de diálogo con los desafíos contemporáneos, consolidándose como un verdadero saber, abierto a otros saberes (Crepaldi & Fontana, 2006, p. 10). Asimismo, la DSI no se configura como una utopía, una ideología ni una "tercera vía", sino como una propuesta históricamente situada, abierta al diálogo y orientada a emprender todos los caminos posibles para mejorar la condición social (Baggio, 2005, p. 23).

A partir de este marco, el presente artículo propone integrar la practical wisdom derivada de la DSI en la ética del emprendimiento, contribuyendo al desarrollo de un marco orientador más robusto. Específicamente, clarificando el concepto de Destrucción Creativa (en adelante DC) de Joseph A. Schumpeter e identificando el aporte normativo del Principio de Subsidiariedad (en adelante PS), según el aporte de Juan Pablo II.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo adopta un enfoque documental y conceptual, basado en el análisis de fuentes secundarias, incluyendo artículos académicos y libros en español, inglés e italiano, priorizando el uso de textos originales y publicaciones recientes. El enfoque es interdisciplinar, integrando perspectivas provenientes de la economía, la filosofía y la teología.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta una revisión de la teoría del emprendedor de Schumpeter como base del concepto original de DC y su posterior evolución. En la segunda sección, se introduce la practical wisdom de la DSI y se examina el PS, con especial atención al aporte de Juan Pablo II. En la tercera sección, se establece un diálogo conceptual entre ambos enfoques, explorando el aporte del PS a la teoría de la innovación basada en la DC de Schumpeter. Finalmente, se presenta una breve reflexión sobre el paradigma de *Open Innovation* y el rol orientador del PS, y se exponen las conclusiones, destacando el potencial de este principio como fundamento ético para una innovación orientada al bien común.

2. La Destrucción Creativa de Joseph A. Schumpeter

2.1. ¿Visión hegemónica?

Robra et al. (2023) sostienen que el mantra innovate or die ha dominado el panorama de la ciencia y la tecnología durante las últimas décadas. Aunque este paradigma suele presentarse como neutral, apolítico e inevitable, ha sido adoptado de manera cuasidogmática por el capitalismo contemporáneo y se ha cristalizado en enfoques como el determinismo tecnológico y el productivismo. Según los autores, esta interpretación dominante se encuentra directamente vinculada al papel atribuido al cambio técnico, cuyo fundamento teórico se remonta al concepto de DC de Schumpeter.

Si bien este modelo ha generado niveles de desarrollo económico sin precedentes, los autores señalan que, también ha producido consecuencias sociales y ambientales significativas. Robra et al. (2023) explican que la DC, entendida como ideología de la innovación, emerge de un conjunto específico de valores y visiones del mundo propios del capitalismo

occidental, donde el objetivo principal de la innovación se reduce al incremento del retorno del capital, sin cuestionar de manera crítica sus fines, impactos o criterios normativos.

Desde esta perspectiva, Robra et al. (2023) argumentan que la concepción pseudo neutral de la innovación debe ser superada debido a los riesgos estructurales que implica. Para ello, proponen incorporar una mirada histórica y cultural que permita comprender la innovación como un fenómeno socialmente situado. A partir del concepto gramsciano de hegemonía, entendido como el conjunto de ideologías, normas, prácticas culturales y estructuras dominantes que configuran un orden social determinado, identifican el paradigma vigente de innovación como hegemónico y plantean la necesidad de una alternativa contrahegemónica. Esta propuesta redefine el objetivo de la innovación, desplazándolo del crecimiento productivo orientado al capital hacia la creación de valor de uso, centrada en la satisfacción de necesidades sociales y humanas.

Sobre la base de este marco teórico, el presente trabajo sostiene que el concepto de DC de Schumpeter ha sido progresivamente simplificado y transformado en un dogma operativo, desvinculado de su contexto histórico y antropológico original. Esta reinterpretación constituye uno de los problemas centrales que orientan el objetivo de esta investigación. Sin embargo, si bien Robra et al. propone una respuesta de corte contrahegemónico, es preciso mencionar que el presente trabajo opta por sostenerse en la propuesta integral, interdisciplinar y dialéctica de la DSI, la cual se fundamenta en el *practical wisdom* de la Iglesia Católica que se presentara más adelante en el apartado número 3.

Con el fin de abordar esta cuestión, en primer lugar, se presenta una breve revisión biográfica e intelectual de Joseph A. Schumpeter, junto con sus principales obras y su método de trabajo, con el propósito de ofrecer un contexto adecuado. Posteriormente, se analiza su obra Teoría del desarrollo económico, con especial atención al capítulo dedicado al fenómeno del desarrollo económico, donde introduce por primera vez la teoría del emprendedor y el concepto de DC. Finalmente, se examinan las principales evoluciones conceptuales y sus raíces filosóficas, concluyendo con una síntesis interpretativa.

2.2. *Joseph Aloisius Julius Schumpeter*

Joseph A. Schumpeter nació en 1883 en Moravia, en el entonces Imperio austrohúngaro, y recibió una formación académica de alto ni-

illustro
Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

vel marcada por el pluralismo cultural y metodológico. Según Swedberg (1998), el ingreso de Schumpeter al Theresianum de Viena, una institución orientada a la formación de élites administrativas influyó en el desarrollo de un perfil analítico caracterizado por rigor intelectual, distanciamiento emocional y apertura ideológica. Este entorno contribuyó a consolidar una visión de la economía como disciplina inserta en un marco social más amplio, no limitada exclusivamente al análisis matemático.[1]

Posteriormente, Schumpeter estudió derecho en la Universidad de Viena, donde entró en contacto con los principales representantes de la Escuela Austriaca, especialmente von Philippovich, Wieser y Böhm-Bawerk (Swedberg, 1998, p.24). Al mismo tiempo, su dominio de lenguas extranjeras le permitió acceder directamente a autores como Walras, Pareto y Edgeworth, lo que fortaleció su interés por integrar métodos matemáticos al análisis económico (Swedberg, 1998, p.25). Esta síntesis entre tradición austriaca, enfoque marginalista y formalización matemática caracterizó su primera etapa intelectual.

Su primer libro, *La esencia y los principios de la economía teórica [L'essenza e i principi dell'economia teorica]* de 1908, le otorgó reconocimiento temprano, aunque posteriormente él mismo lo consideró limitado por su excesivo formalismo y su escasa atención a la dimensión social y dinámica de la economía (Swedberg, 1998, p.41). Este reconocimiento crítico marcó un punto de inflexión en su pensamiento, orientándolo hacia una concepción más amplia de la ciencia económica.

Este giro se consolidó con la publicación de *Teoría del desarrollo económico* en 1911[2] , considerada su obra más influyente. En ella, Schumpeter introduce la figura del emprendedor como agente central del cambio económico y propone una teoría dinámica del desarrollo basada en la innovación, entendida como introducción de nuevas combinaciones productivas. A diferencia del equilibrio estático walrasiano, Schumpeter concibe el capitalismo como un proceso evolutivo impulsado por rupturas estructurales que transforman continuamente el sistema económico (Schumpeter, 1926/1971; Swedberg, 1998).

Un rasgo distintivo de su formación fue su convicción de que la economía debía ser entendida como una ciencia social amplia, abierta al diálogo con la historia, la sociología y la filo-

[1] El siglo XIX se caracterizó por el Methodenstreit, controversia académica entre los economistas de habla alemana, surgida en la década de 1880, que dominó el escenario económico hasta los años diez del siglo XX, polarizando la economía entre una corriente teórica y otra histórica. (Swedberg, 1998, p.10) En donde se enfrentaban quienes creían que la economía era solo una ciencia abstracta contra quienes la veían mas afín a las ciencias históricas-sociales (Roncaglia, 2016).

[2] La obra fue publicada originalmente en 1911; sin embargo, tras una reelaboración realizada por el autor, la segunda edición definitiva apareció en 1926. El presente análisis se basa en la traducción italiana de 1971, fundamentada en la sexta edición alemana del volumen, que corresponde a una reimpresión inalterada de la segunda edición de 1926.

sofía. Esta perspectiva interdisciplinar, desarrollada en un contexto académico plural, explica la profundidad conceptual de su teoría de la innovación y su rechazo a reducir el análisis económico a modelos puramente formales.

Tras un período breve y poco exitoso en la política austríaca y una década marcada por dificultades personales y financieras, Schumpeter se trasladó a Estados Unidos, donde ejerció como profesor en Harvard desde 1932 hasta su muerte en 1950. Durante esta etapa publicó obras fundamentales como *Ciclos económicos* (1939) y *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942), además de dejar inconclusa su *opus magnum Historia del análisis económico*, que sería editada de manera póstuma (Swedberg, 1998; Roncaglia, 2016).

El legado de Schumpeter es ampliamente reconocido tanto por su producción científica como por su influencia formativa. Entre sus estudiantes se encuentran figuras centrales de la economía contemporánea (Roncaglia, 2016). Su contribución principal reside en haber establecido una teoría dinámica del capitalismo centrada en la innovación y el emprendimiento, lo que le ha valido el reconocimiento como "padre de la teoría de la innovación" (Kochetkov, 2023, p.263, traducción propia).

2.3 Método.

Roncaglia (2016) explica que el método adoptado por Schumpeter puede definirse como un liberalismo metodológico, basado en la convicción de que todas las ciencias constituyen representaciones parciales de la realidad y de que no es posible formular leyes exactas. En este sentido, Schumpeter consideraba estéril el debate sobre método [3], sosteniendo que la vida económica presenta múltiples dimensiones y, por tanto, debe ser analizada desde diversos puntos de vista.

Esta concepción aparece explícitamente en *Teoría del desarrollo económico*, donde Schumpeter (1926/1971) afirma que la realidad social constituye una unidad indivisible y la sola identificación de un hecho como económico implica necesariamente un proceso de abstracción. Para Schumpeter, ningún fenómeno es puramente económico en sus causas últimas, sino que siempre se encuentra atrave-

[3] Ver nota 1

illustro
Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

sado por dimensiones sociales, culturales e históricas.

Swedberg (1998, p. 200) confirma esta orientación. En su opinión, Schumpeter en la obra *Historia del análisis económico* (1954) desarrolla una visión plural de la disciplina, articulada en diversos campos interrelacionados, entre ellos identifica la teoría económica, la historia económica, la sociología económica y la estadística. Ninguno de estos ámbitos, según Schumpeter, debe monopolizar el análisis económico a expensas de los demás.

De lo expuesto se desprende claramente que Schumpeter concibe la economía y la ciencia no como disciplinas neutrales o rígidamente delimitadas, sino como realidades plurales e interconectadas que requieren un enfoque metodológico abierto e interdisciplinar. Identificada esta visión de fondo, es posible profundizar ahora en su obra principal, *Teoría del desarrollo económico*, en la cual se presenta la teoría del emprendedor y se introduce el concepto de DC.

2.4. Teoría del desarrollo económico

Aunque la primera obra de Schumpeter, *La esencia y los principios de la economía teórica [Das Wesen und Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie]* de 1908, se inscribe en la tradición marginalista y el propio autor la definió como la obra de un discípulo de Walras (Swedberg, 1998, p.42), ello no implicaba una adhesión acrítica. Schumpeter ya manifestaba dudas sobre este enfoque, especialmente al constatar que el análisis walrasiano no solo era de naturaleza estática, sino que solo era aplicable a procesos estacionarios, basados en el supuesto de que el sistema económico tiende naturalmente al equilibrio. Esta propuesta excluía la posibilidad de que el proceso económico se transformara endógenamente, sin intervención de fuerzas externas, lo cual Schumpeter consideraba inaceptable. Por el contrario, identificó la existencia de una fuente interna de energía capaz de romper el equilibrio, intuición que daría origen a su enfoque dinámico.

Estas críticas confluyen en la elaboración de *Teoría del desarrollo económico*, publicada inicialmente en 1911 y revisada de manera sustantiva en su edición definitiva de 1926. En esta obra, Schumpeter introduce la distinción fundamental entre estática y dinámica económica, formulada como teoría del flujo circular y teoría del desarrollo.

El primer capítulo describe el flujo circular como un estado estacionario en el que la economía se reproduce sin cambios estructurales (Roncaglia, 2016, p.235), admitiendo únicamente un crecimiento cuantitativo sin innovación técnica ni transformaciones en las preferencias de los consumidores. En contraste, el segundo capítulo, titulado *El fenómeno fundamental del desarrollo económico*, se divide en tres partes: la primera dedicada a la definición de desarrollo; la segunda, a las mutaciones; y la tercera introduce por primera vez la teoría del emprendedor y describe el concepto de DC.

2.5. Teoría de Emprendedor y la Destrucción Creativa

En la primera parte del segundo capítulo, Schumpeter (1926/1971, p.69) delimita qué debe entenderse por desarrollo económico

y qué no. Parte de la necesidad de superar ciertos prejuicios teóricos que, en su época, distorsionaban el concepto. En particular, sostiene que los fenómenos económicos deben ser comprendidos como hechos históricos, insertos en procesos temporales concretos, lo que permite considerar el desarrollo como objeto propio de la historia económica, estudiado de manera diferenciada, aunque no independiente, de la historia universal. Asimismo, subraya la diversidad categórica de los actores involucrados en cada proceso, lo que implica también una diversidad de tratamientos. En este marco, afirma que el devenir económico puede seguir siendo concebido económicamente incluso cuando el complejo real de las causas sea extraeconómico.

Schumpeter (1926/1971, pp.70-74) distingue entre estática y dinámica económica, retomando aportes previos como los de J.B. Clark en su obra de 1907 *Essentials of economic theory*. La teoría estática se limita a describir el funcionamiento del sistema como un proceso de ajuste continuo hacia el equilibrio, mientras que la teoría del desarrollo se ocupa de las mutaciones revolucionarias, entendidas como cambios espontáneos y discontinuos en los canales del flujo económico que no provienen de fuerzas externas, sino que emergen desde el interior del propio sistema. Sin este tipo de rupturas, no puede hablarse propiamente de desarrollo económico.

En la segunda parte, Schumpeter (1926/1971, p.75) analiza el fenómeno de las mutaciones y la introducción de nuevas combinaciones productivas, proceso que conduce a lo que posteriormente será denominado DC. Aunque reconoce que los cambios pueden surgir ocasionalmente desde la demanda, sostiene que, por regla general, es el productor quien inicia el cambio económico, educando incluso al consumidor cuando es necesario.

Partiendo de la premisa de que toda producción implica la combinación de materiales y fuerzas productivas, Schumpeter (1926/1971, p76) identifica cinco formas fundamentales de nuevas combinaciones: la introducción de un nuevo bien, la adopción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el acceso a nuevas fuentes de materias primas o trabajo, y la reorganización de una industria. Estas combinaciones no emergen gradualmente a partir de las estructuras existentes, sino que aparecen junto a ellas, generando discontinuidades que explican el surgimiento y la desaparición de empresas y sectores productivos. Aunque el término DC no aparece explícitamente en esta obra, su contenido conceptual ya está plenamente formulado, siendo posteriormente consolidado en *Capitalismo, socialismo y democracia* obra de 1942.

Schumpeter (1926/1971, pp.77-79) sostiene que este proceso es constitutivo del desarrollo. Las nuevas combinaciones no se originan a partir de recursos inactivos, sino que, por lo general, deben sustraer medios de producción a combinaciones anteriores. Esto introduce el papel fundamental del crédito como condición para el desarrollo. Incluso los grandes poseedores de capital necesitan recurrir al financiamiento cuando desean implementar innovaciones que no pueden ser cubiertas por los ingresos corrientes.

En la tercera parte, Schumpeter (1926/1971, pp. 84 -85) introduce la figura del emprendedor como tercer elemento fundamental del proceso dinámico. Define empresa como la introducción de nuevas combinaciones y denomina emprendedores a aquellos agentes cuya función consiste precisamente en introducirlas. Esta función no es permanente ni constituye una profesión estable, se ejerce únicamente mientras se introduce la innovación y desaparece cuando la actividad se integra nuevamente en el flujo circular. A diferencia de la tradición clásica, Schumpeter separa la función emprendedora del riesgo financiero, que recae sobre los propietarios del capital o los financiadores. El emprendedor se caracteriza, en cambio, por atributos como iniciativa, capacidad de previsión, autoridad y liderazgo. Su tarea no consiste en administrar la rutina productiva, sino en romperla mediante la creación de nuevas combinaciones. Por ello, no se puede identificar con una clase social específica ni transmitirse hereditariamente.

Schumpeter (1926/1971, pp.93-95) profundiza la distinción entre el emprendedor y el gestor o administrador. Mientras la rutina del gestor permite economizar esfuerzo cognitivo y estabilizar el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, la innovación exige un tipo distinto de acción: no se trata solo de recorrer un camino existente, sino de construir uno nuevo.

Identifica tres dificultades principales del proceso innovador. La primera es cognitiva: el emprendedor debe actuar sin contar con datos completos ni experiencias previas, guiándose por intuición y capacidad de anticipación. La segunda es psicológica y cultural: la tendencia humana a aferrarse a hábitos consolidados dificulta la ruptura con los esquemas existentes. Superar esta inercia requiere una energía adicional y una disposición excepcional para concebir lo nuevo como posibilidad real. La tercera dificultad proviene del entorno social, político e institucional, que puede reaccionar de manera adversa frente a las innovaciones. (Schumpeter, 1926/1971, pp. 95-96)

Finalmente, Schumpeter (1926/1971, pp. 100-102) aborda las motivaciones del emprendedor distinguiéndolas de aquellas propias del flujo circular. Mientras en este último predomina una lógica hedonista orientada a la satisfacción de necesidades, en la teoría del desarrollo económico el autor niega que dicha motivación sea central para la acción emprendedora, aun cuando el emprendedor sea caracterizado en ocasiones como racionalista y egoísta[4] . Identifica tres grandes motivaciones: la voluntad de fundar un “imperio” económico, el deseo de vencer y afirmarse frente a otros, y la alegría de crear. Esta última

[4] Schumpeter caracteriza al emprendedor como racionalista, por su capacidad de elaborar nuevos planes, y egoísta, en cuanto desligado de la tradición y de los vínculos sociales debido a su función de destruir lo antiguo y crear lo nuevo. No obstante, aclara que estas características se aplican principalmente al ámbito de la acción económica y que sus efectos se proyectan también sobre las esferas moral, cultural y social. Asimismo, subraya que no es casual que el ascenso histórico del emprendedor haya coincidido con el surgimiento del utilitarismo (Schumpeter, 1926/1971, p. 101).

ocupa un lugar central, ya que el emprendedor no actúa movido por el disfrute inmediato de los resultados, sino por un impulso interno orientado a transformar y crear, yendo *plus ultra*.

A partir de esta formulación inicial, resulta necesario examinar cómo estos conceptos fueron posteriormente reformulados y ampliados en los escritos tardíos de Schumpeter.

2.6. Evolución

Aunque la teoría del emprendedor y el concepto de DC fueron formulados inicialmente por Schumpeter en 1911, estos fueron posteriormente profundizados y parcialmente reformulados en sus trabajos de madurez, especialmente durante el período 1945–1950 (Swedberg, 1998, p.187).

Swedberg (1998, p.188) identifica señales claras de la insatisfacción de Schumpeter con su formulación original, visibles ya en Business Cycles de 1939 donde pone mayor énfasis sobre la innovación que en el emprendedor. Pero, esta reformulación solo se consolida en los artículos clave "*The Creative Response in Economic History*" (1947), "*Theoretical Problems of Economic Growth*" (1947) y "*Economic Theory and Entrepreneurial History*" (1949), así como con su colaboración con el *Research Center for Entrepreneurial Studies de Harvard*.

Aunque los principios centrales permanecen, emerge una concepción menos individualista de la función emprendedora, entendida ahora como una actividad que puede ser ejercida de manera cooperativa dentro de distintos contextos sociales. En palabras del propio Schumpeter, "la función emprendedora puede desarrollarse en cooperación, y usualmente ocurre así"[5] (Schumpeter,1993, p.132, traducción propia). Asimismo, se produce una revisión del vínculo entre emprendimiento y sistema bancario. Si bien el crédito continúa siendo relevante, Schumpeter reconoce que, según el contexto institucional, las entidades financieras pueden actuar también como mecanismos de control, lo que refuerza la preferencia por formas de autofinanciamiento. Paralelamente, el nuevo enfoque adquiere un carácter menos verificable empíricamente desde la economía formal, desplazando el análisis hacia la historia económica (Swedberg, 1998, pp.189-190).

Se puede añadir en relación con el cambio del individualismo, que a partir de 1945 Schumpeter experimentó también un cambio de rumbo en el plano político, llegando a identificarse como pensador conservador dentro de la tradición corporativista. Incluso llegó a pronunciarse a favor del corporativismo católico formulado por el papa Pío XI en *Quadragesimo anno*, durante un encuentro de una asociación católica de empleadores en Canadá, el 19 de noviembre de 1945, afirmando que, en una sociedad amenazada por la descomposición social y la falta de

[5] Texto original: *"la funzione imprenditoriale può essere svolta in cooperazione, e spesso lo è"*.

liderazgo, la única solución residía en las asociaciones profesionales, caracterizadas por el principio corporativista que daba espacio tanto a la propiedad privada y a la competencia como a la cooperación y la solidaridad (Swedberg, 1998, p.185). Si bien no se puede confirmar una influencia directa de esta postura sobre la evolución de su teoría, esta posición refleja la marcada interdisciplinariedad que caracterizaba el pensamiento de Schumpeter.

2.7. Origen del concepto

Partiendo del argumento de la no-neutralidad, resulta necesario presentar brevemente el origen histórico-conceptual de la DC. Aunque Schumpeter suele ser identificado directamente con este concepto, su genealogía intelectual es considerablemente más amplia. Reinert y Reinert (2006) señalan un hilo conductor que parte de sus raíces en el hinduismo, pasa luego por Goethe, Nietzsche y Sombart, y llega finalmente hasta Schumpeter.

Los autores (Reinert & Reinert, 2006, pp. 58-60) destacan que la dinámica de creación y destrucción ya estaba presente en las antiguas culturas egipcias y griegas, pero no es hasta el hinduismo donde este ciclo se expresa mejor forma con el ciclo eterno de creación-conservación-destrucción representado por las deidades de Brahma, Vishnu y Shiva. Esta concepción cíclica de la realidad influirá posteriormente en la filosofía alemana del siglo XVIII, particularmente a través de Johann Gottfried Herder y Johann Wolfgang von Goethe. En este contexto, emerge la noción del *power to create* y del *desire and joy of creation*, que más tarde reaparecerá en Schumpeter en la caracterización del emprendedor como agente motivado por la alegría de crear. Tanto en Goethe como en Sombart, esta creatividad humana se vincula a la idea de Gottähnlichkeit, es decir, la concepción del ser humano como imagen creadora de Dios.

Reinert y Reinert (2006, p.62) subrayan también que la DC implica una visión no lineal sino cíclica de la historia, desarrollada posteriormente en la teoría económica por autores como Pareto. Esta tradición filosófica se profundiza con Nietzsche[6], cuya concepción del *will to power* introduce la creatividad, el conflicto y la superación como motores del cambio, ideas que influyeron directamente en Werner Sombart (Reinert & Reinert, 2006, pp. 70-71).

[6] Las ideas de destrucción y creación llegaron a Nietzsche a través de su maestro Arthur Schopenhauer, quien a su vez recibió la influencia de Friedrich Majer, discípulo de Herder. (Reinert & Reinert, 2006)

illustro
Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

Sombart desempeñó un papel clave al introducir explícitamente el concepto de DC en el ámbito económico. Sin embargo, tras la Segunda Guerra Mundial, su obra quedó eclipsada, lo que contribuyó a que Schumpeter se convirtiera en el principal transmisor de esta tradición intelectual al mundo anglosajón. Aunque Schumpeter nunca reconoció explícitamente estas influencias, Reinert y Reinert (2006) sostienen que su pensamiento estuvo marcado indirectamente por este clima intelectual.

2.8. Reflexión

Tras el recorrido realizado, podemos confirmar que el concepto de DC pseudo neutral, que se sitúa en la base de la visión hegemónica de la innovación descrita por Robra *et al.*, no corresponde plenamente ni al significado originario elaborado por Schumpeter ni a la posterior evolución de su teoría. En otros términos, la idea schumpeteriana ha sido progresivamente reinterpretada y simplificada desde una clave neoliberal, hasta transformarse en un dogma operativo que ya no refleja la complejidad de su planteamiento inicial.

En apoyo de esta afirmación, partimos del hecho de que Schumpeter, gracias a su visión interdisciplinar expresada en el liberalismo metodológico, incorporaba en sus teorías las interconexiones propias de una realidad efectivamente indivisible. En este marco, el emprendedor innovador constituye la figura clave que activa el proceso de cambio, introduciendo novedades en distintos ámbitos: creación de nuevos productos; introducción de nuevas tecnologías o procesos productivos; desarrollo de nuevas formas de gestión empresarial o modelos de negocio; apertura de nuevos mercados o conquista de nuevas fuentes de aprovisionamiento. Esta acción requiere, además, el crédito proporcionado por las entidades bancarias como condición fundamental para financiar y materializar las innovaciones. La DC no se configura, por tanto, como un proceso armonioso, sino como una tormenta de transformaciones que desestabiliza el equilibrio económico existente.

Si, por un lado, la innovación puede impulsar el bienestar y el crecimiento económico, por otro, implica la desaparición de industrias y sectores obsoletos, generando procesos de reestructuración forzada y pérdida de empleo. Sin embargo, la DC no equivale a un simple aniquilamiento, sino a un proceso vital que genera continuamente novedad e imprevisibilidad, un flujo dinámico que se recrea desde su interior.

De igual modo, aunque Schumpeter describe al emprendedor como racional y egoísta, subrayando la tensión inherente al proceso de DC y reconociendo que estas características de la acción innovadora pueden producir efectos en los ámbitos moral, cultural y social, insiste en que el innovador crea sin cesar porque no puede actuar de otro modo, movido por la alegría de crear, una motivación que va allá.

Finalmente, en relación con la evolución posterior de la teoría, el paso desde una perspectiva predominantemente individualista abre la incorporación de la dimensión comunitaria, es decir, de la relación entre personas orientadas hacia un fin común. Este desarrollo permite, por tanto, establecer un diálogo con la siguiente sección del artículo.

3. El Practical Wisdom de la Doctrina Social de la Iglesia y el Principio de Subsidiariedad

Melé (2009, p.228) reconoce que la aplicación mecánica de normas no garantiza una acción moral auténtica, pero advierte también que una ética carente de principios que presuponga agentes altamente virtuosos resulta irrealista e ingenuo desde el punto de vista práctico. Menciona que, según Aristóteles, solo quienes poseen un elevado nivel de practical wisdom pueden discernir adecuadamente el bien concreto en situaciones complejas, este no se construye únicamente a partir de la experiencia individual, sino también mediante la transmisión histórica de aprendizajes morales acumulados por la humanidad, concretándose en principios, normas y máximas éticas compartidas.

En este contexto, el autor propone integrar el personalismo realista de Karol Wojtyła como marco orientador de la acción empresarial virtuosa, identificando dos principios fundamentales: el Principio Personalista, que sostiene que "ninguna ser humano debe ser tratada como mero medio para un fin, al contrario, las personas deben ser tratadas con respecto y también con benevolencia y cuidado"[7] (Melé, 2009, p.232, traducción propia); y el Principio del Bien Común, que sostiene que "al actuar dentro de una comunidad, las personas y los grupos sociales deben subordinar sus propios intereses en todo aquello que sea indispensable para la realización del bien común, y contribuir al bien común de la comunidad de acuerdo con sus respectivas capacidades y con las necesidades de dicha comunidad"[8] (Melé, 2009, p.237, traducción propia).

A partir de este marco, se abre el espacio para considerar el aporte específico de la DSI, entendida como una tradición sistemática de *practical wisdom* interdisciplinaria, capaz de articular principios normativos con una visión integral de la persona, de la economía y de la sociedad. En particular, el Principio de Subsidiariedad (PS)

[7] Texto original: "No human being should ever be treated as mere means to an end. On the contrary, personas should be treated with respect and also with benevolence and care".

[8] Texto original: "In acting within a community, persons and social groups have to subordinate their own interest in all that is indispensable for the realization of the common good, and contribute in accordance with the needs of such a community and their respective capacities to the common good of the community".

emerge como un criterio estructurante para repensar la organización económica y la acción emprendedora, ofreciendo una base ética capaz de orientar los procesos de innovación más allá de la lógica dominante centrada exclusivamente en la maximización del capital.

3.1. Doctrina Social de la Iglesia

La DSI, apoyada en la practical wisdom acumulada por la Iglesia, es decir, "la experiencia que tiene de la humanidad" se propone comprender integralmente a la persona humana en su "vocación y en sus aspiraciones, en sus límites y en sus dificultades, en sus derechos y en sus tareas" (Pontificio Consejo "Justicia y Paz" [PCJP], 2004/2015, 61) reconociendo primeramente al ser humano como "único e irrepetible en su individualidad" y al mismo tiempo inserto en una amplia red de relaciones sociales que asegura una mejora de la calidad de vida mediante su apertura relacional.

Si bien la Iglesia busca con su enseñanza social "anunciar y actualizar el Evangelio en la compleja red de relaciones sociales" (PCJP, 2004/2015, 62), reconoce la existencia de vínculos profundos entre evangelización y promoción humana. Estos vínculos son de carácter antropológico, en cuanto el ser humano está condicionado por realidades sociales y económicas; de carácter teológico, dado que la Redención se extiende a las situaciones históricas de injusticia; y de carácter evangélico, fundamentado en la caridad, que hace inseparable el anuncio del Evangelio del compromiso por la justicia y la paz (Pablo VI, 1975).

La DSI "no ha sido pensada desde el principio como un sistema orgánico", sino que ha sido una respuesta dinámica a los desafíos históricos y ello se evidencia en las "oscilaciones acerca de la naturaleza, el método y la estructura epistemológica" (PCJP, 2004/2015, 72) que ha sufrido.

Aunque se inscribe en el ámbito de la teología moral como orientación de la conducta humana, posee una identidad epistemológica propia[9] , basada en la integración entre fe y razón, cuyas fuentes son la Revelación y la naturaleza humana. Esta doble raíz garantiza su realización racional y su vocación universal, favoreciendo el diálogo interdisciplinario con la filosofía y las ciencias sociales (PCJP, 2004/2015, 72-75).

De esta misión derivan dos tareas fundamentales: el anuncio de una visión integral de la persona y de la sociedad, acompañada por criterios normativos para la formación de las conciencias; y la función de denuncia de las violaciones de derechos humanos, especialmente de los más vulnerables. (PCJP, 2004/2015, 81). Dado que la finalidad de la DSI es de orden religioso y moral, este estudio se centra en su contribución al desarrollo de un

[9] Si se desea profundizar se recomienda consultar el numeral 72 del Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia (PCJP, 2004/2015).

humanismo integral, orientado al "desarrollo integral de todo el hombre y de todos los hombres" (Pablo VI, 1967).

En este marco, primero se presentará brevemente su evolución histórica, su relanzamiento con el Compendio del 2004 y aporte de Juan Pablo II; y finalmente se profundiza en el PS.

3.2. Orígenes, dificultades y relanzamiento

Si bien el término Doctrina Social de la Iglesia fue formalmente introducido por el pontífice Pío XII en la exhortación apostólica *Menti nostrae* (1950) para designar "el corpus doctrinal relativo a los temas de relevancia social que, a partir de la encíclica Rerum Novarum de León XIII, se ha desarrollado en la Iglesia", sus raíces históricas son mucho más antiguas. Desde sus orígenes, la Iglesia ha mantenido una atención constante hacia la dimensión social de la vida humana, acumulando un rico patrimonio doctrinal fundamentado en la Sagrada Escritura, que posteriormente fue tomando "forma y cuerpo a partir de los Padres de la Iglesia y los grandes Doctores del medioevo" (PCJP, 2004/2015, 87).

Sin embargo, debido a que la DSI no fue pensada como un sistema orgánico desde sus inicios, ha atravesado grandes dificultades. Algunos llegaron incluso a considerar el Concilio Vaticano II como la puesta entre paréntesis e incluso como la superación de la DSI (Crepaldi & Fontana, 2014, p. 12). Esto se debió en parte a las críticas surgidas en las décadas de 1960 y 1970, que denunciaban la DSI como abstracta, eurocéntrica, deductiva, ahistórica. Existían muchas razones para sostener que la sociedad debía liberarse de la DSI, e incluso algunos aseguraban que la DSI había llegado a su fin[10] (Crepaldi & Fontana, 2014, p. 14).

Si bien Pablo VI resistió estas tendencias críticas, fue Juan Pablo II quien impulsó de manera decisiva su relanzamiento. Ya como cardenal Karol Wojtyła había desarrollado una visión sólida de la DSI, integrándola en el Concilio y en la *Gaudium et spes*. Posteriormente, durante su pontificado, reafirmó su centralidad al situarla explícitamente dentro de la misión de la Iglesia[11] , al consolidarla como disciplina propia de la teología moral y al reforzar su continuidad doctrinal con el Magisterio precedente (Crepaldi & Fontana, 2014, pp. 15-18).

Este proceso culminó en la publicación del Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia en 2004, promovido por Juan Pablo II. El Compendio no constituye una mera recopilación, sino una síntesis sistemática orientada a revitalizar la difusión, aplicación práctica e in-

[10] Si se desea profundizar en las razones se recomienda consultar la obra *La Dottrina Sociale dellla Chiesa: Una verifica a dieci anni dal Compendio 2004-2014* (Crepaldi & Fontana , 2014)

[11] Crepaldi y Fontana (2014) remiten explícitamente al numeral 41 de la encíclica Sollicitudo rei socialis, donde Juan Pablo II define la Doctrina Social de la Iglesia como un instrumento destinado a "favorecer tanto el planteamiento correcto de los problemas como sus mejores soluciones", mediante la difusión del "conjunto de principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción" propuestos por su enseñanza.

tegración contemporánea de la DSI, reafirmando su relevancia como marco orientador y ético para el diálogo entre Iglesia y sociedad.

3.3 Juan Pablo II

El cardenal Karol Wojtyła fue elegido Papa el 16 de octubre de 1978, adoptando el nombre de Juan Pablo II y convirtiéndose en el primer pontífice polaco de la historia. No obstante, antes de su elección, Wojtyła ya gozaba de un sólido reconocimiento académico. Su formación intelectual durante el período comprendido entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1960 constituyó una etapa decisiva de consolidación filosófica. En Roma, bajo la guía de Reginald Garrigou-Lagrange en el Angelicum, profundizó en el pensamiento tomista y en la espiritualidad de San Juan de la Cruz. Posteriormente, en la Universidad Jaguelónica de Cracovia, Roman Ingarden lo introdujo en la fenomenología de Husserl, la ética de Scheler y la filosofía moderna (Buttiglione, 1982).

Este doble influjo, tomista y fenomenológico, permitió a Wojtyła desarrollar una síntesis original plasmada en su obra Persona y acto (1969), en la cual, según Burgos (2019), expone una antropología personalista realista basada en categorías fundamentales como la experiencia, la conciencia y la autoconciencia, la libertad entendida como autodeterminación, la autorrealización y la participación. Este trasfondo filosófico constituye un fundamento clave que ilumina y orienta su posterior magisterio social.

3.4. Las encíclicas sociales de Juan Pablo II

Aunque San Juan Pablo II publicó un total de catorce encíclicas, solo tres son categorizadas como sociales: *Laborem exercens* (1981), *Sollicitudo rei socialis* (1987) y *Centesimus annus* (1991). Dado el objetivo de este trabajo, resulta pertinente presentar una síntesis de las dos primeras, como marco conceptual previo al análisis de Centesimus annus, que constituye el núcleo normativo de la reflexión sobre el PS.

Laborem exercens, publicada con ocasión del nonagésimo aniversario de la Rerum Novarum, está dedicada al trabajo humano, como un "bien fundamental para la persona, factor primario de la actividad económica y clave de toda la cuestión social" (PCJP, 2004/2015, 101). Juan Pablo II define el trabajo como:

> (…) toda actividad humana que se puede o se debe reconocer como trabajo entre las múltiples actividades de las que el hombre es capaz y a las que está predispuesto por la naturaleza misma en virtud de su humanidad. (…); solamente el hombre es capaz de trabajar, solamente él puede llevarlo a cabo, llenando a la vez con el trabajo su existencia sobre la tierra. De este modo el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas; este signo determina su característica interior y constituye en cierto

> sentido su misma naturaleza. (Juan Pablo II, 1981/2005, n. I)

Subraya que el trabajo no debe ser comprendido exclusivamente en su "dimensión objetiva" y material, sino también en su "dimensión subjetiva", en cuanto "actividad que es expresión de la persona" (PCJP, 2004/2015, 101). En este sentido, el trabajo se presenta no solo como categoría económica, sino como ámbito privilegiado de realización de la vocación humana, tanto natural como trascendente.

Juan Pablo II desarrolla su profunda reflexión sobre la persona humana, su actividad social orientada al bien común y el significado del trabajo, concibiendo la realidad no como un sistema estático, sino como un proceso continuo de creación y renovación, en el cual la persona desempeña un papel activo en el progreso. Esta perspectiva presenta una analogía conceptual con la idea schumpeteriana de destrucción creativa.

Por su parte, *Sollicitudo rei socialis*, publicada en el vigésimo aniversario de Populorum progressio, retoma el tema del desarrollo abordándolo desde dos temas principales, "el primero, la situación dramática del mundo contemporáneo, desde el punto de vista del desarrollo fallido del Tercer Mundo, y el segundo, el sentido, las condiciones y las exigencias de un desarrollo digno del hombre." (Congregación para la Educación Católica [CEC], 1988, 26). Asimismo, marca una diferencia fundamental entre desarrollo y progreso, sosteniendo que "el verdadero desarrollo no puede limitarse a la multiplicación de los bienes y de los servicios, esto es, a lo que se posee, sino que debe contribuir a la plenitud del «ser» del hombre. De este modo, se pretende señalar con claridad el carácter moral del verdadero desarrollo" (CEC, 1988, 26).

Finalmente, *Sollicitudo rei socialis* consolida la DSI como disciplina de teología moral y reafirma la universalidad de sus principios, dirigiéndolos no solo a los creyentes, sino a todos los hombres de buena voluntad (Salvati, 2009).

3.5. El Principio de Subsidiariedad en la Centesimus annus

La encíclica *Centesimus annus* (1991/2011) de san Juan Pablo II, publicada con ocasión del centenario de Rerum Novarum de León XIII, representa un hito en el desarrollo de la DSI al evidenciar la continuidad doctrinal de un siglo de magisterio social (PCJP, 2004/2015, 103) y, al mismo tiempo, la capacidad de interpretar los cambios estructurales del orden económico contemporáneo. El documento sitúa explícitamente el desarrollo humano en el eje de reciprocidad entre Dios y la persona, afirmando que el reconocimiento de la dignidad humana constituye la condición fundamental para un auténtico progreso social. En el contexto histórico de la caída del bloque soviético y de la consolidación de economías de mercado, Juan Pablo II realiza una valoración positiva de la democracia y de la economía libre, subrayando, sin embargo, que ambas requieren ser integradas en un marco normativo orientado por la solidaridad.

Para el presente estudio resultan especialmente relevantes las secciones dedicadas a la propiedad, al trabajo humano y al rol del Estado, debido a su vínculo directo con los procesos de innovación y el PS. En con-

tinuidad con la tradición magisterial de la Rerum Novarum, el Pontífice (Juan Pablo II, 1991/2011, n. 30) reafirma el derecho natural a la propiedad privada, pero subraya que este no posee un carácter absoluto, sino limitado como toda realidad humana. Asimismo, menciona que la propiedad está subordinada a su función social, fundamentada en el Principio del Destino Universal de los Bienes.

La riqueza social surge de la cooperación entre dos factores fundamentales: la tierra y el trabajo. Juan Pablo II observa que, en las economías contemporáneas, el papel del trabajo humano adquiere una centralidad creciente como "factor productivo de las riquezas inmateriales y materiales", lo que pone en relieve que "trabajar es trabajar con otros y trabajar para otros: es hacer algo para alguien" (Juan Pablo II, 1991/2011, n. 31).

En el número 32, Juan Pablo II introduce la importancia actual de la "la propiedad del conocimiento, de la técnica y del saber" como nueva forma de propiedad sobre la cual se funda la riqueza de la sociedad industrial. Asimismo, pone de relieve el valor de la "capacidad de conocer oportunamente las necesidades de los demás hombres y el conjunto de los factores productivos más apropiados para satisfacerlas", para luego destacar "el papel del trabajo humano, disciplinado y creativo, y el de las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo" (Juan Pablo II, 1991/2011, n. 32).

Aquí, Juan Pablo II señala ya dos características esenciales del emprendedor: la creatividad y la disciplina, indispensables para identificar adecuadamente las necesidades y para generar combinaciones capaces de satisfacerlas. Añade además que, gracias a la inteligencia, es posible responder a las necesidades humanas, y que, gracias a la disciplina en el trabajo, pueden crearse "comunidades de trabajo". En este contexto adquieren especial relevancia las virtudes de "la diligencia, la laboriosidad, la prudencia en asumir los riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, la resolución de ánimo en la ejecución de decisiones difíciles y dolorosas, pero necesarias para el trabajo común" (Juan Pablo II, 1991/2011, 32).

Finalmente, el Pontífice subraya la libertad de la persona como elemento responsable de los aspectos positivos de la economía empresarial, destacando que ello resulta aún más relevante en el contexto contemporáneo, dado que "el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo" (Juan Pablo II, 1991/2011, 32). Ratificando, en el numeral 35, que la finalidad de la actividad económica no es simplemente la generación de utilidad, "sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera" (Juan Pablo II, 1991/2011, 35).

En la sección dedicada al Estado y a la cultura, el documento establece la necesidad de una teoría sana del Estado para el funcionamiento de la actividad económica. El mercado "no puede desenvolverse en medio de un vacío institucional, jurídico y político". Son necesarias garantías de "libertad individual y la propiedad, además

de un sistema monetario estable y servicios públicos eficientes". Sin embargo, el Estado no es el principal responsable del desarrollo económico. Esta responsabilidad corresponde prioritariamente a los individuos, a las empresas y a los cuerpos intermedios de la sociedad. (Juan Pablo II, 1991/2011, 48)

Es precisamente en este punto donde Juan Pablo II introduce el PS según cual:

> Una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándola de sus competencias, sino que más bien debe sostenerla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción con la de los demás componentes sociales, con miras al bien común. (1991/2011, 48)

Así, el PS se presenta como el criterio estructural de la organización social, orientado a preservar la autonomía, la iniciativa y la creatividad de los actores sociales.
El Pontífice advierte que un intervencionismo excesivo y el asistencialismo generan dependencia, debilitamiento de la energía humana y expansión desproporcionada de los aparatos públicos. En el plano económico, esta dinámica conduce a la erosión de la fuerza creadora, es decir, la fuerza emprendedora, considerada motor esencial del desarrollo. El PS no implica ausencia del Estado, sino un equilibrio dinámico entre regulación, acompañamiento y respeto por la iniciativa social. (Juan Pablo II, 1991/2011, 48)

Desde una perspectiva antropológica personalista, Juan Pablo II concibe la historia como un proceso dinámico de crecimiento y transformación. La persona humana es entendida como sujeto en constante autodesarrollo, capaz de crear, reorganizar y renovar estructuras sociales. En este sentido, aunque desde fundamentos distintos, la visión dinámica propuesta por el Pontífice presenta una analogía conceptual con la lógica schumpeteriana del cambio estructural. Sin embargo, mientras Schumpeter describe el proceso desde una lógica económica, Juan Pablo II introduce una orientación normativa basada en la dignidad humana, el bien común y la responsabilidad moral.

En síntesis, Centesimus annus ofrece un aporte decisivo para la comprensión ética del emprendimiento y de la innovación. Por un lado, propone criterios que orientan la actividad emprendedora hacia el logro de un desarrollo humano integral. Por otro, establece el PS como marco regulador de las relaciones entre mercado, Estado y sociedad civil. De este modo, la DSI proporciona un fundamento normativo capaz de guiar la dinámica innovadora hacia objetivos socialmente justos, sostenibles y centrados en la dignidad humana, abriendo así el espacio conceptual para el diálogo con la teoría de la destrucción creativa que se desarrollará en la sección siguiente.

4. Diálogo y síntesis

En el diálogo conceptual entre ambos enfoques se identificaron cinco ejes principales: desarrollo, innovación, emprendedor, relación con el otro y relación con la sociedad, con el objetivo de poner en evidencia puntos de convergencia, diferencias y posibles complementariedades. El análisis se estructura en torno a estos ejes, pre-

sentando en cada caso, en primer lugar, los aportes específicos de ambos autores y, posteriormente, una reflexión orientada a la construcción de una síntesis.

4.1. Desarrollo

Schumpeter describe el desarrollo como el resultado de mutaciones o cambios profundos, resultado de la introducción de combinaciones nuevas que rompen con el equilibrio estático del flujo circular, generados al interior del sistema y financiados por el crédito. Juan Pablo II, en cambio, vincula desarrollo con el desarrollo integral de la persona humana, es decir, con el respeto y promoción de la dignidad de cada uno y, por ende, de la sociedad. En el diálogo, se observa que mientras Schumpeter principalmente limita el desarrollo al ámbito económico, Juan Pablo II asume un significado más amplio e integral. El aporte del *practical wisdom* de la DSI consiste en recordar que el desarrollo no puede reducirse solo a crecimiento económico, sino que debe ser interpretado desde una clave integral y guiado por Principio Personalista.

4.2. Innovación

Schumpeter define la innovación como introducción de nuevas combinaciones, un proceso discontinuo que implica la DC, en el sentido de que las nuevas combinaciones reutilizan recursos previamente empleados en combinaciones anteriores. Juan Pablo II, por su parte, resalta el valor de la creatividad humana y sostiene que no se debe limitar, ni la libertad ni la capacidad de iniciativa de las personas. En el diálogo, ambos reconocen que la innovación tiene su origen en la creatividad, pero el *practical wisdom* de la DSI añade que la innovación debería estar guiada por: el Principio de Subsidiariedad para velar por la autonomía, rol e iniciativa de cada actor al innovar; y el Principio del Bien Común, evitando el reduccionismo del fin de la acción innovadora a la mera la rentabilidad económica y reconociendo su finalidad plus ultra, al servicio del hombre.

4.3. Emprendedor

Para Schumpeter, el emprendedor es el actor que rompe con la rutina, introduce nuevas combinaciones y lidera el cambio. Aunque, puede ser caracterizado como racional y egoísta, también es descrito como dotado de iniciativa, autoridad y capacidad de prever, cuya motivación principal es la alegría de crear. Juan Pablo II, en cambio, reconoce en el emprendedor una figura caracterizada por inteligencia creativa y disciplina, capaz de identificar las necesidades y responder responsablemente, llamado a obrar con virtudes como la diligencia, prudencia, fidelidad y laboriosidad. En el diálogo, se identificó una convergencia en torno a las principales características del emprendedor, no obstante, el practical wisdom de la DSI cuestiona la necesidad del racionalismo puro y el egoísmo como características indispensables para innovar.

4.4. Relación con el otro

En sus primeros trabajos, Schumpeter enfatiza una comprensión individualista del emprendedor; sin embargo, en sus obras más maduras reconoce que la función emprendedora puede ser desarrollada también en forma cooperativa. Juan Pablo II destaca que, a través del trabajo disciplina-

do es posible crear comunidades de trabajo que valorizan la dimensión relacional del trabajo con los otros, asimismo también se refiere a la empresa como comunidad de hombres al servicio del bien común. En el diálogo, el *practical wisdom* de la DSI ofrece las bases para interpretar la innovación como proceso relacional que requiere colaboración y respeto recíproco, en la búsqueda del bien común.

4.5. Relación con la sociedad

Schumpeter reconoce el papel central de las instituciones, en particular el rol de los bancos, y en sus últimos años manifiesta interés por experiencias de cooperativismo de inspiración cristiana como modelos sociales alternativos. Sin embargo, respecto al rol de los bancos en sus últimos estudios refuerza la preferencia por fuentes autofinanciamiento, ya que reconoce en los bancos mecanismo de control que en muchos casos limitan la innovación. Juan Pablo II propone el Principio de Subsidiariedad como criterio de organización social, evitando tanto la intervención excesiva del Estado como la pasividad de los cuerpos intermedios, y promoviendo una responsabilidad compartida orientada al bien común. En el diálogo se evidencia que la dinámica económica descrita por Schumpeter requiere un marco institucional, y para ello la practical wisdom de la DSI ofrece el Principio de Subsidiaridad como guía para las relaciones que se den entre las diferentes instituciones de orden superior e inferior.

En síntesis, este diálogo permite afirmar que el desarrollo no se reduce al crecimiento económico, sino que implica el florecimiento integral de la persona; que la innovación surge de la creatividad humana y debe orientarse al bien común; que el emprendedor actúa como motor del cambio, pero requiere virtudes y principios que guíen su acción; que la innovación constituye un proceso esencialmente relacional; y que la sociedad puede encontrar en el PS un criterio para articular la dinámica económica con la justicia social. Estos resultados respaldan que el PS, junto con otros elementos del *practical wisdom* de la DSI, puede ser interpretado como un fundamento ético relevante para la teoría de la innovación.

5. Principio de Subsidiariedad y *Open Innovation*

Si bien este estudio se ha desarrollado en el plano conceptual, esta sección tiene como objetivo mostrar cómo el PS puede ser considerado como criterio orientador para la regulación del funcionamiento de los modelos de innovación; en este caso, se analiza específicamente el paradigma de *Open Innovation.*

En un contexto de la transformación digital global caracterizado por acceso limitado a la información y los cambios constantes, surge el paradigma de la *Open Innovation*, introducido por Henry Chesbrough en el 2003, que marca un punto de inflexión en el estudio y en la práctica de la gestión de la innovación. La idea fundamental del modelo propone que las empresas no solo se limiten al uso de los propios recursos internos, sino que puedan abrirse a la colaboración con actores externos como la universidad, startups, centros de investigación e incluso la competencia, con el fin de compartir conocimiento, ideas

y competencias. El objetivo no es únicamente ampliar la base de recursos disponibles, sino, sobre todo, generar ecosistemas virtuosos capaces de acelerar los procesos de innovación y crear valor compartido. (Chesbrough, 2021)

Si bien el modelo fue inicialmente bien recibido por el sector empresarial, Chesbrough (2021) advierte que, en algunos casos el modelo ha sido objeto de distorsión, al ser utilizado como la justificación para reducir las inversiones internas en investigación y desarrollo (I+D) y recurrir de manera excesiva a la externalización. Aunque esta decisión puede traer ventajas a corto plazo, a largo plazo pone en riesgo la capacidad innovadora en su totalidad, fenómeno que se hizo particularmente evidente en la crisis financiera de 2008.

Asimismo, Chesbrough (2021) sostiene que para que la innovación produzca impactos reales no basta con generarla, sino que resulta necesario difundirla al interior de la organización y/o de la sociedad, así como integrarla en los procesos organizativos y los modelos de negocio. Sin esta infraestructura de generación, difusión y asimilación, la innovación corre el riesgo de mantenerse aislada y no traducirse en impacto real. E incluso en la actualidad, el riesgo se ha vuelto mayor debido a que el modelo ha dejado de limitarse al paradigma de gestión, sino que se ha convertido en infraestructura cultural para la generación y aplicación concreta del conocimiento.

Frente a este escenario, se hace necesario un equilibrio entre la apertura a contribuciones externas y el fortalecimiento de la estructura interna de I+D, especialmente en el trabajo con propiedad intelectual, protección de datos y distribución de beneficios. Es en este punto donde el Principio de Subsidiariedad de la DSI puede asumir el rol orientador. Según el PS, una sociedad de orden superior no debe sustituir a una de orden inferior, sino sostenerla en momentos de dificultad respetando su autonomía y responsabilidad. Aplicado al paradigma de la Open Innovation, ello implica promover la colaboración sin anular la especificidad de los distintos actores, valorando el aporte de cada uno dentro de un enfoque orientado al bien común. De este modo, se previenen dinámicas asistencialistas, que generen dependencia y la pérdida de energía creativa, como la excesiva concentración de poder innovador que sofoca la libertad y la participación.

En este sentido, el PS opera como un criterio de equilibrio capaz de armonizar la dinámica económica con la justicia social, orientando la fuerza transformadora de la innovación no solo hacia los objetivos económicos sino hacia el desarrollo integral de la persona y su relación comunidad.

6. Conclusiones

Cada teoría económica lleva consigo presupuestos antropológicos y culturales. McNerney (2016) y Manzone (2001) han demostrado como no existe neutralidad en la reflexión económica y que resulta necesario un enfoque interdisciplinar. Esto pone en evidencia que el análisis de la DC y el PS no puede prescindir del trasfondo teórico y cultural que los antecede. El resultado es una mayor conciencia sobre la necesidad de situar los conceptos en su contexto original, evitando reducciones de carácter ideológico.

El análisis del pensamiento de Schumpeter ha permitido clarificar el significado original de la DC y su posterior evolución. La innovación surge a partir de mutaciones o cambios revolucionarios introducidos por el emprendedor y es posible por el crédito; se trata de un proceso que nunca es neutral, sino que está cargado de implicaciones morales y sociales. Asimismo, se ha corroborado que el concepto de DC ha sido reinterpretado en clave neoliberal, hasta transformarse en un dogma distinto de su formulación original, la cual es más compleja e interdisciplinar.

El PS, en el aporte de Juan Pablo II, se consolida como criterio fundamental de la DSI para la organización social y económica. A través del *practical wisdom* contenido en el Compendio de la DSI (PCJP, 2004/2015) y las encíclicas sociales, el Pontífice ha relanzado una visión integral del desarrollo centrada en la dignidad de la persona y el bien común. El PS no sólo evita los excesos del estatismo o del individualismo, sino que promueve una responsabilidad compartida, revelándose, así como una guía ética concreta para la acción económica.

Del diálogo entre Schumpeter y Juan Pablo II, articulado a través de cinco ejes temáticos: desarrollo, innovación, emprendedor, relación con el otro y con la sociedad, se desprende que, aunque ambos autores pertenecen a distintas disciplinas, existen puntos de contacto que enriquecen recíprocamente sus propuestas. La DC encuentra un fundamento ético cuando es guiada por el PS, mientras el aporte de Schumpeter ilumina la dimensión dinámica de la innovación. De este modo, se ha demostrado que el PS puede ser interpretado como fundamento ético de la teoría de innovación, ofreciendo una perspectiva más equilibrada y sostenible. Además, el análisis del modelo *Open Innovation* de Chesbrough pone en manifiesto que sus desafíos y las distorsiones requieren de un cuadro ético de referencia.

Estas consideraciones conducen a promover el desarrollo de investigaciones aplicadas que permitan verificar el aporte del PS en los procesos reales de innovación y fortalecer el diálogo interdisciplinar con otros principios derivados del practical wisdom de la DSI. En este sentido, resulta necesario y prioritario fomentar prácticas innovadoras que no reduzcan la colaboración a una mera externalización, sino que impulsen ecosistemas basados en la confianza recíproca y el bien común, así como orientar las políticas públicas y las estrategias empresariales hacía modelos de innovación integrales y sostenible capaces de responder a los desafíos ambientales y sociales contemporáneos.

Referencias Bibliográficas

Baggio, A. M. (2005). *Lavoro e Dottrina Sociale Cristiana dalle origini al Novecento.* Roma: Città Nuova.

Brenkert, G. (2009). Innovation, Rule breaking and the Ethics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 24,* 448-464. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.004}

Burgos, J. M. (2019). El personalismo de Karol Wojtyla como Personalismo Integral: Un análisis fislosofico y una propuesta. *Cuadernos de pensamiento, 32,* 105-134. doi:10.51743/cpe.55

Buttiglione, R. (1982). *Il pensiero di Karol Wojtyla.* Milano: Jaca Book.

Chesbrough, H. (2021). *Il futuro della open innovation: Creare valore dall'innovazione aperta nell'era della tecnologia esponenziale* (Prima ed.). LUISS University Press.

Congregación para la Educación Católica. (1988). Orientaciones para el estudio y enseñanza de la Doctrina Social de la Iglesia en la formación de los sacerdotes. Roma. Obtenido de https://www.osar.org.ar/orientaciones-para-el-estudio-y-ensenanza-de-la-doctrina-social-de-la-iglesia-en-la-formacion-de-los-sacerdotes/

Crepaldi, G., & Fontana, S. (2006). *La dimensione interdisciplinare della Dottrina sociale della Chiesa.* Siena: Edizioni Cantagalli.

Crepaldi, G., & Fontana, S. (2014). *La Dottrina Sociale della Chiesa: Una verifica a dieci anni dal Compendio (2004-2014).* Siena: Edizioni Cantagalli.

Harris, J. D., Sapienza, H. J., & Bowie, N. E. (2009). *Ethics and entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 24,* 407-418. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.001

Juan Pablo II [Giovanni PaoloII]. (1981/2005). *Laborem exercens* (Seconda ed.). Città del Vaticano: Paoline.

Juan Pablo II [Giovanni PaoloII]. (1991/2011). *Centesimus annus* (Diciassettesima ed.). Città del Vaticano: Paoline.

Juan Pablo II. (1987). Sollicitudo rei socialis. Ciudad del Vaticano: Dicasterio para la Comunicación. Obtenido de https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis.html

Kochetkov, D. M. (2023). Innovation: A state-of-art review and typology. *International Journal of Innovation Studies, 7,* 263-272. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.05.004

Manzone, G. (2001). *Il Mercato: Teorie economiche e dottrina sociale della Chiesa.* Brescia: Editrice Queriniana.

McNerney, J. (2016). *Wealth of Persons: Economics with a Human Face.* Eugene: Cascade Books.

Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics, 88,* 227-244. doi:10.1007/s10551-009-0108-y

Pablo VI. (1967). Populorum Progressio. Ciudad del Vaticano: Dicasterio para la Comunicación. Obtenido de https://www.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html

Pablo VI. (1975). Evangelii nuntiandi. Ciudad del vaticano: Dicasterio para la Comunicación. Obtenido de https://www.vatican.va/content/paul-vi/es/apost_exhortations/documents/hf_p-vi_exh_19751208_evangelii-nuntiandi.html

Pontificio Consejo "Justicia y Paz". (2004/2015). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia* (Segunda ed.). Lima: Paulinas.

Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace. (2004). *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa* (Terza ed.). Libreria Editrice Vaticana. Obtenido de https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_it.html

Reinert, H., & Reinert, E. S. (2006). Creative Destruction in Economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter. En J. G. Backhaus, & W. Drechsler (Edits.), *Friedrich Nietzsche (1844–1900). The European Heritage in Economics and the Social Sciences* (Vol. 3, págs. 55-85). Boston: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-0-387-32980-2_4

Robra, B., Pazaitis, A., Giotitsas, C., & Pansera, M. (2023). From creative destruction to convivial innovation - A post-growth perspective. *Technovation, 125*(102760). doi:https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102760

Roncaglia, A. (2016). *Breve storia del pensiero economico.* Roma: Editori Laterza.

Roncaglia, A. (2019). *The age of fragmentation: A History of Contemporary Economic Thought.* Cambridge: Cambridge University Press.

Salvati, G. M., & Lo Presti, A. (Edits.). (2009). K*arol Wojtyla un papa venuto dall'Angelicum.* Roma: Città Nuova.

Schumpeter, J. A. (1911/1971). *Teoria dello sviluppo economico.* Firenze: Sansoni.

Schumpeter, J. A. (1942/2023). *Capitalismo, Socialismo e Democrazia.* (A. Zanini, Ed.) Milano: Meltemi editore.

Schumpeter, J. A. (1993). *L'imprenditore e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949.* Torino: Bollati Boringhieri editore.

Swedberg, R. (1998). *Joseph A. Schumpeter: Vita e opere.* Torino: Bollati Boringhieri.

Thirlwall, A. P. (2020). The Age of Fragmentation by Alessandro Roncaglia: A Review Article. *PSL Quarterly Review, 73*(295), 343-365. doi:https://doi.org/10.13133/2037-3643_73.295_4

Thirlwall, A. P. (2021). La era de la fragmentación de Alessandro Roncaglia: Un artículo de recensión. *Investigación Económica, 80*(316), 69-108. doi:https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2021.316.79024

Wojtyla, K. (1969/2005). *Persona e atto.* (G. Reale, & T. Styczen, Edits.) Milano: Bompiani Testi a fronte.

Fecha recepción: 28 de diciembre 2025
Fecha aceptación: 24 de febrero de 2026

Autoempleo empresarial en la generación Z: El papel de la autonomía económica, la inclusión financiera y educación financiera.

Mayra Mayela Olguín Ramírez
Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) • mayra.olguinrm@uanl.edu.mx
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5448-7748

Azalea Barrera Espinoza
Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) • azalea.barreraes@uanl.edu.mx
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6100-9004

Sandra Maribel Torres Mansur
Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) • sandra.torresmn@uanl.edu.mx
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-0264-8973

Introducción

La Generación Z, compuesta por jóvenes nacidos entre 1995 y 2012 (Kirchmayer & Fratričová, 2018; Ameen et al., 2023), se distingue por valorar la autonomía, la flexibilidad laboral, la motivación intrínseca y la coherencia entre empleo y propósito de vida (Mahmoud et al., 2020; Vasilyeva et al., 2020). Este grupo, orientado a la independencia, muestra un alto potencial para el autoempleo empresarial, planteando a universidades, centros de emprendimiento, empleadores, entidades financieras y gubernamentales el desafío de crear entornos que fomenten competencias emprendedoras entre estas la educación financiera, control sobre recursos por medio de la autonomía económica e inclusión financiera.

Con este propósito, el presente artículo desarrolla un estudio cuantitativo, correlacional

Illustro | Universidad Católica San Pablo, Arequipa | Vol. 14, 2025, pp. 49-70 | E-ISSN 2710-2440

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.36901/illustro.v14i1.1965

y explicativo, aplicado a una muestra de 495 estudiantes de la Licenciatura en Administración. A través de cuestionarios estructurados y análisis estadístico, se examina cómo la inclusión financiera, educación financiera y la autonomía económica pueden influir en la intención de autoempleo empresarial. Lo anterior, con el objetivo de aportar evidencia empírica y ofrecer recomendaciones prácticas a empleadores, universidades, centros de emprendimiento, instituciones públicas y privadas que buscan preparar mejor a esta generación para que sus negocios tengan un desarrollo empresarial sostenible. Los principales hallazgos, es que la educación financiera y el fortalecimiento de la autonomía económica contribuyen a mejorar la preparación de los estudiantes para el autoempleo empresarial, mientras que la inclusión financiera no mostró un efecto estadísticamente significativo en el modelo analizado.

Introduction

Generation Z, composed of young people born between 1995 and 2012 (Kirchmayer & Fratričová, 2018; Ameen et al., 2023), is characterized by valuing autonomy, work flexibility, intrinsic motivation, and alignment between employment and life purpose (Mahmoud et al., 2020; Vasilyeva et al., 2020). This independence-oriented group shows high potential for entrepreneurial self-employment, presenting universities, entrepreneurship centers, employers, financial institutions, and government entities with the challenge of creating environments that foster entrepreneurial competencies, financial education, resource control through economic autonomy, and financial inclusion.

With this purpose, the present article develops a quantitative, correlational, and explanatory study applied to a sample of 495 students in the Bachelor of Administration program. Through structured questionnaires and statistical analysis, it examines how financial inclusion, financial education, and economic autonomy may influence the intention for entrepreneurial self-employment. This aims to provide empirical evidence and offer practical recommendations to employers, universities, entrepreneurship centers, and public and private institutions seeking to better prepare this generation for sustainable business development. The main findings indicate that financial education and the strengthening of economic autonomy contribute to improving students' readiness for entrepreneurial self-employment, while financial inclusion did not show a statistically significant effect in the analyzed model.

Marco teórico

Autoempleo empresarial

La Generación Z comprende a los jóvenes nacidos aproximadamente entre 1995 y 2009 (Kirchmayer & Fratričová, 2018) o hasta 2012, de acuerdo con Ameen et al. (2023). Esta cohorte se distingue por una mayor sensibilidad hacia la motivación intrínseca (Mahmoud et al., 2020) y su preferencia por la autonomía y la flexibilidad en el trabajo (Vasilyeva et al., 2020). Con un estilo de vida moderno e inclinación hacia la independencia, se perfila como una nueva generación de emprendedores con iniciativas de negocios orientadas al futuro (Rod, 2020), Muestran correlaciones positivas entre visión social, proactividad, disposición al riesgo y alfabetización financiera con la intención de emprender especialmente en el ámbito social (Jasin et al., 2023).

Esta generación valora la autosuficiencia, la motivación intrínseca y la posibilidad de realizar un trabajo con propósito, priorizando el equilibrio entre la vida personal y profesional; buscando alcanzar estados de flujo en los que sus capacidades se ajusten a las demandas laborales (Salvadorinho et al., 2024).

Esta generación demanda transformaciones que amplíen sus oportunidades de inserción laboral mediante modalidades flexibles, personalizadas y alternativas de trabajo independiente (Liu, 2024). Por esto, centran sus motivaciones en el equilibrio vida-trabajo, crecimiento profesional, autonomía, flexibilidad y priorizan incentivos intrínsecos sobre la remuneración; cuando sus aspiraciones coinciden con los objetivos organizacionales, se fortalecen la motivación, el compromiso y la innovación (Pózner & Kozák, 2025; Reddy et al., 2024; Sumbul & Khare, 2024).

Por otro lado, Bennett et al. (2015) identifican fenómenos del mercado laboral como el trabajo por cuenta propia voluntario e involuntario, el empleo asalariado y el emprendimiento formal e informal. Destacando que la educación y la capacitación fortalecen las habilidades gerenciales y la capacidad de emprender.

El autoempleo presenta dos modalidades principales con características y dinámicas diferenciadas: el autónomo individual y el autónomo empresarial. Los individuales que trabajan sin personal a su cargo muestran un menor compromiso afectivo con su negocio, motivación más extrínseca, mayores niveles de inseguridad económica, centrando su satisfacción laboral en la autonomía y competencia personal. En contraste, los auto empleadores empresariales evidencian un compromiso más sostenido, motivaciones intrínsecas y mayor satisfacción de la necesidad derivada del liderazgo y la interacción con sus empleados. Esto refleja que el autoempleo empresarial constituye una forma más compleja y estable de emprendimiento (Schummer et al., 2019).

Asimismo, el autoempleo empresarial se vincula con mayor compromiso laboral en micro, pequeñas y medianas empresas, al fortalecer la autonomía, la discrecionalidad en habilidades y las recompensas (Wuisan et al., 2025).

Autonomía Económica

La autonomía económica es la habilidad de sostenerse económicamente sin depender

del Estado. Puede analizarse en dos niveles: a nivel individual, donde se refleja en la disposición de una persona a enfrentar a las autoridades locales y ejercer autocontrol; y a nivel regional, donde se observan dinámicas más amplias de autonomía económica (McMann, 2006).

La CEPAL (2019) refiere que la autonomía económica está relacionada con la capacidad de las personas para gestionar activos y recursos en el marco de las normas que regulan tanto el trabajo remunerado como el no remunerado, así como la organización del tiempo. Incluye además la valoración y el reconocimiento del trabajo no remunerado. Olguín (2024) la define como "la capacidad de planificar, actuar y decidir libremente que tienen los individuos seleccionando metas, generando y administrando sus recursos…".

La Generación Z necesita fortalecer su independencia y confianza personal mediante educación financiera, responsabilidad económica y desarrollo del carácter, para asumir un papel activo en su propio bienestar (Renaldo et al., 2020). Por otro lado, Mfaume (2020) evidencia que, aunque muchos estudiantes aspiran en un inicio a empleos asalariados, en el mediano plazo buscan emprender y crear sus propios negocios como vía para lograr independencia económica y autonomía laboral, reflejando un potencial positivo hacia el autoempleo.

Así también, Tufa (2021) identifica que, aunque los niveles de intención emprendedora y autonomía pueden estar bajos, ambos influyen de manera significativa y positiva en la probabilidad de autoempleo, y resalta la importancia de la educación en el fortalecimiento de la autonomía económica juvenil.

A su vez, las expectativas económicas y la inteligencia financiera influyen positivamente en la independencia económica en la generación Z, mientras que los resultados del aprendizaje económico no muestran un efecto significativo (Sachrir et al., 2023). Por último, esta generación enfrenta desafíos para imaginar y preparase para la independencia financiera debido a la inestabilidad económica y el aumento de los costos de vida, afectando a sus aspiraciones y planes a futuro (Rubi et al., 2024).

H1: La autonomía económica influye positivamente en el autoempleo empresarial de los estudiantes universitarios.

Educación Financiera

Diversos estudios coinciden en que un mayor desarrollo financiero se asocia positivamente con el emprendimiento juvenil (Dutta & Meierrieks, 2021). En este sentido, la educación financiera –incluida su dimensión digital– y el uso de tecnologías emergentes fortalecen la participación emprendedora (Buenestado et al., 2023; M. V., 2022). Kičová et al. (2025) demostraron que los jóvenes de la Generación Z con mayor conocimiento financiero, tanto objetivo como subjetivo, y una autopercepción realista de sus habilidades, presentan una mayor disposición hacia el autoempleo. De forma complementaria, Prepint (2024) evidenció una correlación positiva entre el nivel de educación financiera y el comportamiento financiero responsable en universitarios, destacando su influencia en la planificación, autorregulación y toma de decisiones informadas, competencias esenciales para el emprendimiento.

Asimismo, Kautsar y Asandimitra (2024) iden-

tificaron que el dominio de conceptos financieros y una actitud positiva hacia la gestión del dinero inciden directamente en el rendimiento y sostenibilidad de los emprendimientos juveniles. Utama y Syarif (2024) reforzaron esta perspectiva al señalar que los estudiantes reconocen la educación financiera como un componente clave para la toma de decisiones de inversión, la gestión del riesgo y la planificación empresarial, lo que justifica su integración en los programas de formación emprendedora. Finalmente, Paredes Montero (2023) subrayó que la falta de conocimientos financieros es una causa recurrente del fracaso empresarial, proponiendo la formación continua en finanzas personales y empresariales como base para la sostenibilidad del autoempleo. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La educación financiera influye positivamente en el autoempleo empresarial de los estudiantes universitarios.

Inclusión Financiera

La inclusión financiera se reconoce como una herramienta clave para el desarrollo sostenible, ya que proporciona educación adecuada a clientes potenciales con bajos niveles de escolaridad y alfabetización financiera, fomentando así el progreso en países en desarrollo y menos desarrollados (Voica, 2017)..

La inclusión financiera impulsa el crecimiento económico y el bienestar social al garantizar acceso equitativo a servicios financieros, además de favorecer el emprendimiento femenino al facilitar la creación de nuevos negocios (Anufriieva & Shkliar, 2019; Goel & Mdan, 2019). Contribuye también a reducir la pobreza y la desigualdad, influida por factores como el ingreso, el acceso digital y la desigualdad económica. Y debe abordarse desde un modelo integral que combine acceso, educación, apoyo, responsabilidad social y resiliencia (Omar & Inaba, 2020; Vasile et al., 2021).

La inclusión financiera impulsa el crecimiento económico y el bienestar social al garantizar acceso equitativo a servicios financieros, además de favorecer el emprendimiento femenino al facilitar la creación de nuevos negocios (Anufriieva & Shkliar, 2019; Goel & Mdan, 2019). Contribuye también a reducir la pobreza y la desigualdad, influida por factores como el ingreso, el acceso digital y la desigualdad económica. Y debe abordarse desde un modelo integral que combine acceso, educación, apoyo, responsabilidad social y resiliencia (Omar & Inaba, 2020; Vasile et al., 2021).

illustro
Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

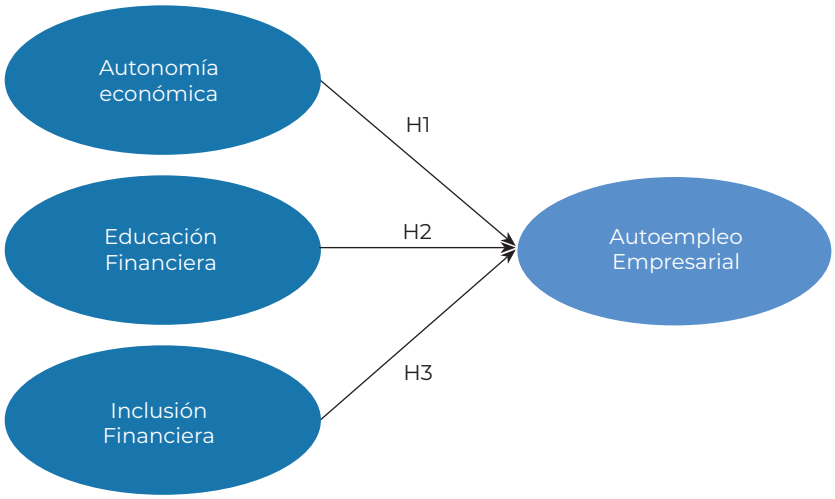
Finalmente, el vínculo entre inclusión financiera y tecnologías FinTech desempeña un papel decisivo en la participación de la fuerza laboral juvenil, donde factores como niveles más altos de educación, ingresos y acceso a internet conducen a una mayor participación laboral (Elmasmari & Amaghouss, 2024).

H3: La inclusión financiera influye positivamente en el autoempleo empresarial de los estudiantes universitarios.

Modelo

En la Figura 1, se muestra el modelo gráfico de las hipótesis y la relación entre las variables de estudio.

Figura 1: Modelo gráfico de la hipótesis



Metodología, método o aproximación empírica

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, ya que la información fue obtenida a través de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert a 500 estudiantes de Licenciatura en Administración con una muestra real de 495. Para el análisis de la información se emplean procedimientos estadísticos que permiten identificar y evaluar la relación entre las variables y el objeto de investigación. El objetivo central consiste en estimar y valorar los datos obtenidos a través de técnicas estadísticas, siguiendo planteamientos metodológicos propuestos por Hernández et al. (2014).

La metodología utilizada se sustenta en un enfoque correlacional, explicativo; el enfoque correlacional se centra en analizar el grado de relación existente entre variables indepen-

dientes y dependiente, valorando la intensidad de dichos vínculos. Por su parte, el enfoque explicativo trasciende este nivel al examinar las relaciones de causa y efecto entre las variables, contrastando hipótesis para comprender por qué ocurren los fenómenos sociales y en qué condiciones específicas (Hernández et al., 2014).

Esta investigación adopta un diseño transversal, en la que a recolección de datos se lleva a cabo en un único momento conforme a Hernández Sampieri (2011). Para ello se elaboró un cuestionario estructurado aplicado mediante la plataforma Google Forms.

Para la variable dependiente Autoempleo Empresarial (AEM), se adaptaron cuatro ítems de Lim (2017) relacionados con la flexibilidad horaria, el control sobre tiempo y lugar, la compatibilidad del autoempleo con el estilo de vida, y se añadió un ítem sobre la motivación de ser su propio jefe. La variable Autonomía Económica (AE), con un α de 0.862, se construyó a partir de siete ítems de la escala de Olguín (2024), excluyendo el ítem sobre decisiones de gasto familiar y agregando uno propio sobre la generación de ingresos propios para evitar dependencia económica. La Educación Financiera (EF) se midió con ítems propuestos por Barrera (2024). Finalmente, la Inclusión Financiera (IF) se evaluó con cinco ítems adaptados de la OECD (2021), abarcando productos de pago, inversión, ahorro, transferencias, crédito, aplicaciones financieras y depósitos salariales. Todas las variables se midieron mediante una escala Likert de seis puntos, que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Resultados

Estadística descriptiva

La totalidad de los estudiantes participantes pertenece a una universidad pública. Del total, el 56.1% corresponde al sexo femenino y el 43.9% al masculino. En cuanto a la distribución etaria, el 62.3% se ubica en el rango de 20 a 24 años y el 37.7% entre 15 y 19 años. Respecto al estado civil, el 98% son solteros y el 2% casados. Asimismo, el 80.6% reportó tener dependientes económicos, mientras que el 19.4% indicó no contar con ellos.

En relación con el semestre cursado, el 28.1% se encuentra en séptimo semestre, el 19.6% en primero, el 18.2% en quinto, el 16.8% en octavo, el 7.9% en noveno, el 4.5% en décimo, el 3.2% en sexto y el

illustro
Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

1.6% en tercer semestre. Finalmente, se observa que el 54.9% de los estudiantes combina los estudios con una actividad laboral, en contraste con el 45.1% que no trabaja..

Verificación de los supuestos

Como parte del análisis estadístico, se aplicaron diversas pruebas para verificar el cumplimiento de los supuestos requeridos para la regresión lineal, entre ellas se encuentran la normalidad (Triola, 2008), la homocedasticidad (Gujarati, 2004), la multicolinealidad (Wooldridge, 2013) y la independencia de errores (Durbin & Watson, 1951).

Para el análisis de normalidad utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño muestral fue superior a 50 observaciones (Triola, 2008). Los resultados obtenidos indicaron que todas las variables presentan valores de significancia p > .05, aceptando la hipótesis nula de normalidad. En consecuencia, se considera que los datos siguen una distribución normal y pueden ser tratados como paramétricos, lo que habilita el uso de técnicas estadísticas basadas en supuestos de normalidad (Moore, 2004). Ver Tabla 1.

Tabla 1
Prueba de normalidad - Kolmogorov-Smirnov

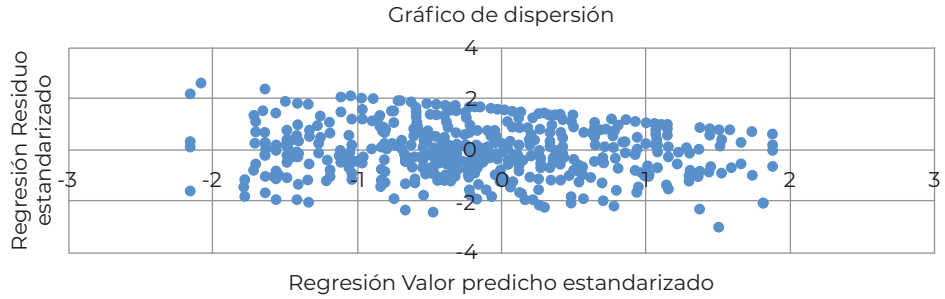
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AEM	0.090	495	<.001	0.949	495	<.001
AE	0.061	495	<.001	0.969	495	<.001
EF	0.084	495	<.001	0.960	495	<.001
IF	0.112	495	<.001	0.919	495	<.001

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors. AEM (Autoempleo Empresarial), AE (Autonomía Económica), Educación Financiera (EF) e IF (Inclusión Financiera).

Por otra parte, para el análisis de homocedasticidad se realizó a través del análisis gráfico. En la Figura 2, se presenta el gráfico de dispersión de residuos estandarizados frente a los valores predichos, en el cual se observa una distribución aleatoria de los puntos alrededor de cero, sin

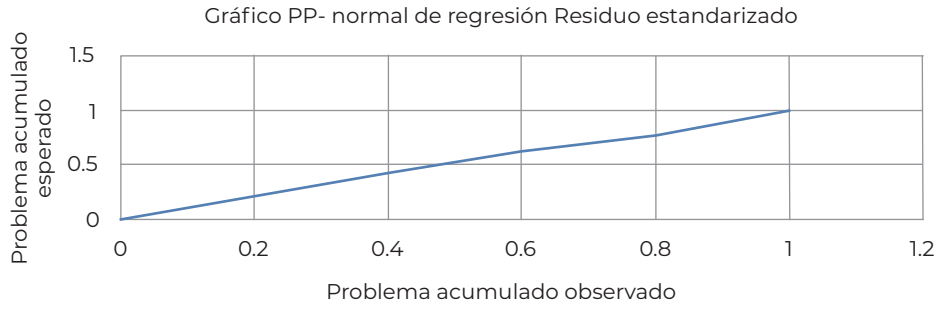
patrones definidos. Esto confirma que se cumple el supuesto de homocedasticidad en el modelo de regresión, lo que respalda la validez de los resultados obtenidos.

Figura 2: Gráfico de dispersión de residuos estandarizados.



Así mismo en la Figura 3, se muestra el gráfico de probabilidad normal P–P (Probability–Probability plot), aplicado a los residuos estandarizados del modelo de regresión. La proximidad de los puntos a la línea diagonal indica que no presenta desviaciones significativas respecto a la normalidad, cumpliendo con el supuesto de normalidad de los errores, lo que permite confiar en los intervalos de confianza y la significancia estadística de los coeficientes (Gujarati, 2004; Triola, 2008).

Figura 3: Gráfico P-P normal de regresión de residuos estandarizados.



Como parte de la verificación de los supuestos del modelo, se aplica la prueba de colinealidad entre las variables mediante el cálculo del Factor de Inflación de la Varianza (VIF) en el software SmartPLS 4 (véase Tabla 2 y 3). Los resultados obtenidos mostraron valores inferiores a 3.0, indicando la ausencia de multicolinealidad (Hair et al., 2014). Esto implica que no se detecta una asociación lineal significativa entre las variables predictoras, por lo que pueden considerarse estadísticamente independientes.

Tabla 2
Estadístico de colinealidad del modelo externo (VIF).

Ítem	VIF	M	5.0%	95.0%
AE1_Decido en que gastar mi propio dinero con libertad.	1.612	1.641	1.480	1.820
AE2_Puedo comprar con libertad artículos costosos.	2.073	2.118	1.882	2.384
AE3_Puedo decidir prestar dinero con libertad.	2.577	2.647	2.301	3.056
AE4_Puedo decidir pedir prestado con libertad.	2.255	2.309	2.003	2.670
AE5_Tengo mis ahorros independientes.	1.888	1.933	1.719	2.179
AE6_Tengo la libertad de iniciar o cambiar otras actividades generadoras de ingresos fuera del hogar.	2.055	2.102	1.861	2.369
AE7_ Género mis propios ingresos para no depender económicamente de otras personas.	1.621	1.654	1.491	1.836
EF1_Con frecuencia me preocupa para aprender sobre cómo administrar mi dinero	1.440	1.462	1.311	1.636
EF2_ Con frecuencia busco asesorarme para entender cómo funciona el ahorro	2.698	2.753	2.368	3.213
EF3_He tomado cursos que me ayudan en mi formación financiera	2.549	2.601	2.231	3.044
EF4_Al tomar decisiones sobre el ahorro, reviso fuentes de información confiables	2.880	2.937	2.561	3.381
EF5_Conozco cómo funcionan los instrumentos financieros para el ahorro	2.749	2.820	2.367	3.350
IF1_Tengo una cuenta de ahorro mensual programado en una institución financiera.	1.986	2.017	1.776	2.289
IF2_El pago de mi salario o apoyos que recibo son depositados de forma directa en una cuenta personal en una institución bancaria.	2.213	2.254	1.969	2.588
IF3_Tengo acceso a un crédito bancario personal como Tarjeta de crédito, préstamos, etc.	2.208	2.248	1.982	2.551
IF4_Tengo servicio financiero por medio de una APP en mi celular.	2.171	2.202	1.936	2.513
IF5_ Estoy generando de manera independiente ahorros o inversión para mi futuro, como pensión o retiro.	2.241	2.284	1.981	2.635

AEM1_ El autoempleo se adapta mejor al estilo de vida que busco.	2.520	2.557	2.194	2.971
AEM2_Prefiero flexibilidad de horario que ofrece el autoempleo.	2.827	2.875	2.48	3.343
AEM3_El autoempleo permite trabajar desde cualquier lugar, lo cual es importante para mi estilo de vida.	2.300	2.346	1.980	2.784
AEM4_Me motiva más ser mi propio jefe que tener un jefe en una organización.	2.016	2.05	1.787	2.36

Nota: AEM (Autoempleo Empresarial), AE (Autonomía Económica), Educación Financiera (EF), IF (Inclusión Financiera), Factor de Inflación de Varianza (VIF) y Media de la muestra (M).

Tabla 3
Estadístico de colinealidad del modelo interno (VIF).

	VIF	M	5.0%	95.0%
AE → AEM	1.432	1.446	1.318	1.591
EF → AEM	1.483	1.498	1.369	1.644
IF → AEM	1.565	1.579	1.418	1.755

Nota: AEM (Autoempleo Empresarial), AE (Autonomía Económica), Educación Financiera (EF), IF (Inclusión Financiera), Factor de Inflación de Varianza (VIF) y Media de la muestra (M).

Otro de los supuestos para la validación del modelo estadístico en regresiones es la independencia de los errores, para lo cual se realiza la prueba Durbin Watson, mostrando resultados dentro del rango aceptable del estadístico d (0.0001 - 3.9999) para muestras mayores de 300 y menores de 500 (Savin y White, 1977), confirmando que no existe autocorrelación en el modelo estudiado (Tabla 4).

Tabla 4
Prueba de Durbin Watson

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.629[a]	0.396	0.392	1.02118	1.967

Nota: AEM (Autoempleo Empresarial), AE (Autonomía Económica), Educación Financiera (EF), IF (Inclusión Financiera), Factor de Inflación de Varianza (VIF) y Media de la muestra (M).

Significancia

Una vez verificados los supuestos del modelo de regresión lineal, se procede a evaluar la significancia del modelo (Tabla 5). Los resultados muestran que la Autonomía Económica (β = 0.129, t = 3.006, p = 0.001) y la Educación Financiera (β = 0.543, t = 12.167, p = 0.001) mantienen una relación positiva y significativa con el Autoempleo Empresarial. Aunque los resultados muestran que la EF ejerce un efecto más fuerte sobre el AEM, seguida de la Autonomía Económica representando esta una influencia positiva moderada. En contraste, la Inclusión Financiera (β = 0.034, t = 0.763, p = 0.223) no tiene relación significativa con el AEM. Conforme a los criterios de Hair et al. (2019), los coeficientes obtenidos indican que la Educación Financiera es el principal factor que impulsa la autonomía económica, mientras que la inclusión financiera arece de un efecto directo relevante en el modelo

Tabla 5
Contrastación de hipótesis

Totales	β	t	p	5.00%	95.00%
AE → AEM	0.129	3.006	<0.001	0.063	0.204
EF→ AEM	0.543	12.167	<0.001	0.467	0.613
IF → AEM	0.034	0.763	0.223	-0.037	0.108

Nota: AE (Autonomía Económica), AEM (Autoempleo Empresarial), Educación Financiera (EF) e IF (Inclusión Financiera). Valor Beta (β). La significancia (p) y valor teórico (t) son obtenidos por remuestreo bootstrapping con 5000 submuestras.

En la Tabla 6 se presentan las correlaciones entre las variables a nivel de escala, calculadas mediante el coeficiente de Pearson, dado que los datos cumplen con el supuesto de normalidad. Los resultados permiten demostrar la dirección de las relaciones lineales entre las variables incluidas en el estudio, comprobando la relación positiva entre las variables y una fuerte relación con el Autoempleo Empresarial.

Tabla 6
Coeficiente de Pearson

		AEM	EF	IF	AE
AEM	Pearson	--			
	N	495			
EF	Pearson	.617**	--		

	Sig. (unilateral)	<.001			
	N	495	495		
IF	Pearson	.378**	.526**	--	
	Sig. (unilateral)	<.001	<.001		
	N	495	495	495	
AE	Pearson	.388**	.457**	.503**	--
	Sig. (unilateral)	<.001	<.001	<.001	
	N	495	495	495	495

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). AEM (Autoempleo Empresarial), Educación Financiera (EF), IF (Inclusión Financiera) y AE (Autonomía Económica).

Análisis estadístico

En esta investigación se emplea un modelo de regresión lineal para analizar la relación entre variables independientes y dependiente, estimando el efecto de cada predictor y facilitando la identificación de patrones significativos (Hair et al., 2014), bajo la verificación de supuestos estadísticos (normalidad, homocedasticidad, multicolinealidad e independencia de errores) que garantizan la validez de los resultados (SciELO Costa Rica, 2016).
Para la prueba de fiabilidad por consistencia interna en la Tabla 7, se calcula el Alpha de Cronbach (α) de cada ítem y de la variable. Los constructos evaluados mostraron altos niveles de fiabilidad, con valores de α entre 0.869 y 0.888, poseen un rho_c entre 0.905 y 0.923, superando el umbral recomendado de 0.70. Asimismo, para comprobar la validez convergente del constructo, se calcula la Varianza Extraída Media (AVE) cuyos valores oscilaron entre 0.578 y 0.749, confirmando validez convergente al superar el criterio de 0.50. En conjunto, estos resultados respaldan la consistencia interna y la pertinencia de las escalas empleadas en el modelo (Hair et al., 2017).

Tabla 7
Fiabilidad y validez convergente de variables

Variable	α	rho_a	rho_c	AVE
AEM	0.888	0.891	0.923	0.749
AEM_1	0.877			
AEM_2	0.892			

AEM_3	0.864			
AEM_4	0.828			
AE	0.878	0.880	0.905	0.578
AE_1	0.701			
AE_2	0.790			
AE_3	0.806			
AE_4	0.767			
AE_5	0.764			
AE_6	0.801			
AE_7	0.688			
EF	0.869	0.876	0.907	0.664
EF_1	0.629			
EF_2	0.871			
EF_3	0.831			
EF_4	0.877			
EF_5	0.839			
IF	0.875	0.879	0.909	0.666
IF_1	0.781			
IF_2	0.814			
IF_3	0.836			
IF_4	0.815			
IF_5	0.833			

Nota: Alfa de Cronbach (α), Fiabilidad compuesta (rho_a), (rho_c), Varianza Extraída Media (AVE). AEM (Autoempleo Empresarial), Educación Financiera (EF), IF (Inclusión Financiera) y AE (Autonomía Económica).

Para comprobar la validez discriminante se empleó el índice Ratio Hetero-Trait-Monotrait (HTMT). La Tabla 8, muestra valores inferiores a 0.85, confirmando que los constructos son distintos entre sí y no presentan solapamientos (Hair et al., 2017).

Tabla 8
Fiabilidad y validez convergente de variables

	AEM	AE
Autoempleo Empresarial		0.441
Autonomía Económica		0.517
Educación Financiera	0.705	0.599
Inclusión Financiera	0.429	0.564

Nota: AEM (Autoempleo Empresarial) y AE (Autonomía Económica)

Ajuste del modelo

En la Tabla 9, se aprecia la significancia global del modelo de regresión, recurriendo al estadístico F. El valor obtenido indica que el modelo es altamente significativo en su conjunto ($F=107.184$; $p < 0.001$). Esto sugiere que los predictores Inclusión Financiera, Educación Financiera y Autonomía Económica contribuyen significativamente a la explicación de la variable dependiente Autoempleo Empresarial y no se trata de un resultado aleatorio (Triola, 2008).

Tabla 9
Significancia global ANOVA.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	335.321	3	111.774	107.184	<.001[b]
	Residuo	512.024	491	1.043		
	Total	847.345	494			

a. Variable dependiente: AUTOEMPLEO EMPRESARIAL
b. Predictores: (Constante), Educación Financiera, Inclusión Financiera, Autonomía Económica

Posteriormente, se realiza el coeficiente de determinación, indicando que el modelo explica el 40% de la varianza en el Autoempleo Empresarial ($R^2 = 0.400$). El coeficiente estimado es significativo ($t = 9.793$, $p < 0.001$), con una media de la muestra de 0.406 y una desviación estándar de 0.041. Los intervalos de confianza al 95% (0.388–0.474) respaldan la robustez del efecto estimado, indicando que el modelo tiene un ajuste adecuado y confiable para predecir el Autoempleo Empresarial (Hair et al., 2017).

El modelo muestra un R^2 ajustado de 0.396, indicando que aproximadamente el 40 % de la varianza del Autoempleo Empresarial se explica por las variables predictoras incluidas. Esto evidencia un ajuste consistente del modelo y confirma que los factores considerados ejercen un efecto relevante y confiable sobre el Autoempleo Empresarial (Hair et al., 2017; ver Tabla 10).

Tabla 10
Coeficientes de determinación (R^2 y R^2 ajustado*).*

Autoempleo Empresarial	O	M	STDEV	t	p	5.00%	95.00%
R^2	0.400	0.406	0.041	9.793	<0.001	0.338	0.474
R^2 ajustado	0.396	0.402	0.041	9.645	<0.001	0.334	0.47

Nota: Valor R cuadrado (R2) y R cuadrado ajustado (R^2), Muestra original (O), Media de la muestra (M), Desviación estándar (STDEV), Estadísticos t (|O/STDEV|), significancia con valores (p) obtenidos por remuestreo bootstrap (Bca) completo con test de una cola y 5000 submuestras.

Para evaluar la capacidad del modelo para generar estimaciones precisas de la variable dependiente Autoempleo Empresarial, se utiliza el índice de bondad predictiva Q^2. El valor obtenido (Q^2 predict = 0.389), refleja un nivel medio de predicción fuera de la muestra, indicando que el modelo posee una capacidad razonable para anticipar el comportamiento de la variable. Adicionalmente, los errores promedio de predicción fueron RMSE = 0.785 y MAE = 0.599, sugiriendo que, si bien el modelo presenta un desempeño razonable, aún existe potencial para mejorar su precisión (Shmueli, 2010). Ver Tabla 11.

Tabla 11
Predictividad del modelo (Q^2*),*

	Q^2predict	RMSE	MAE
Autoempleo Empresarial	0.389	0.785	0.599

Los resultados confirman la validez estadística del modelo de regresión lineal, respaldada por la significancia global (ANOVA), el ajuste (R^2 y R^2 ajustado) y su capacidad predictiva (Q^2). En conjunto, estos hallazgos sugieren que fortalecer la Educación Financiera y la Autonomía Económica son claves para promover el Autoempleo Empresarial, mientras que la Inclusión Financiera por sí sola no garantiza un impacto significativo.

Conclusiones

Los hallazgos de este estudio confirman que la educación financiera y la autonomía económica son factores determinantes en la decisión de autoempleo empresarial de los estudiantes universitarios de la Generación Z. La educación financiera fortalece la capacidad de toma de decisiones, fomenta la responsabilidad económica y aumenta la sostenibilidad de los proyectos emprendedores (Kautsar & Asandimitra, 2024; Kičová et al., 2025; Paredes, 2023; Utama & Syarif, 2024). La evidencia demuestra que los jóvenes con mayor alfabetización financiera presentan actitudes más favorables hacia el autoempleo (Kičová et al., 2025; Kautsar y Asandimitra ,2024; Utama y Syarif, 2024;

Mientras que la autonomía económica permite a los jóvenes generar, administrar y controlar sus propios recursos, incrementando la satisfacción y sentido de propósito en sus emprendimientos (Olguín, 2024; Renaldo et al, 2020). No obstante, la AE ha sido poco explorada en la literatura como determinante de la intención de AEM en la Generación Z, ya que la investigación previa se ha centrado principalmente en su relación moderada con el desarrollo empresarial femenino (Olguín, 2024). Sin embargo, la evidencia de este estudio indica que la AE mantiene una relación directa moderadamente baja con la intención de AEM y probablemente podría considerarse como variable moderadora en investigaciones futuras.

Por su parte, la inclusión financiera, aunque facilita el acceso a servicios y productos financieros y es un predictor del autoempleo empresarial según Demirgüç-Kunt et al. (2020), en este estudio no mostró un efecto significativo directo con el autoempleo empresarial, sugiriendo que su impacto depende de la capacitación y la gestión de recursos (Beck et al. 2006).

Probablemente, en contextos con infraestructura empresarial limitada o mercados informales predominantes, el acceso a servicios financieros formales no garantiza un aumento del autoempleo empresarial en la Generación Z, ya que los emprendedores dependen más de redes, capital humano y experiencia práctica que del crédito formal (Banwo & Momoh, 2022).

Estos resultados subrayan la necesidad de articular políticas públicas, programas universitarios y estrategias de incubación de emprendimientos que integren educación financiera, fortalecimiento de la autonomía económica y acompañamiento práctico, promoviendo la competitividad, sostenibilidad y éxito del autoempleo empresarial juvenil.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que la educación financiera y la autonomía económica son variables determinantes en la decisión del autoempleo empresarial por parte de los jóvenes universitarios de la Generación Z. Esto sugiere que las estrategias educativas, empresariales y gubernamentales deben centrarse en ampliar los conocimientos financieros y fomentar la autonomía económica como ejes prioritarios para impulsar el autoempleo empresarial juvenil. Tales acciones no solo responden a las necesidades emergentes de esta generación, sino que también contribuyen a la competitividad y sostenibilidad de las

organizaciones, así como al fortalecimiento del ecosistema emprendedor.

En el caso de las entidades financieras, se recomienda diseñar productos financieros adaptados a jóvenes emprendedores, como microcréditos, cuentas de ahorro con beneficios para startups y servicios de asesoría financiera. Así como implementar programas de educación financiera que faciliten el acceso y uso efectivo de instrumentos financieros.

Respecto a las universidades, se aconseja incluir talleres y asignaturas sobre educación financiera y autonomía económica. Además de desarrollar programas de mentoría que vinculen a los estudiantes con empresarios y expertos financieros. Para las incubadoras y centros de emprendimiento, es pertinente proporcionar apoyo integral que combine educación financiera, financiamiento, asesoría y acompañamiento en la gestión de negocios.

En cuanto las entidades gubernamentales, se recomienda promover políticas públicas que faciliten el acceso a recursos financieros y reduzcan barreras burocráticas para emprendedores jóvenes. E implementar incentivos y programas de capacitación desde los niveles básicos sobre educación financiera y autonomía económica para fomentar la cultura emprendedora desde la educación superior.

Para investigaciones futuras se sugiere analizar el efecto mediador o moderador de la IF y AE en la EF y la AEM. También sería interesante incorporar nuevas variables y emplear metodologías complementarias de análisis, así como ampliar la aplicación del instrumento a estudiantes universitarios de diferentes programas educativos, con el fin de obtener una visión más integral y generalizada de los resultados.

Referencias Bibliográficas

Ameen, N., Hosany, S. and Taheri, B. (2023), "Generation Z's psychology and new-age technologies: implications for future research", Psychology and Marketing, Vol. 40 No. 10, pp. 2029-2040, doi: https://doi.org/10.1002/mar.21868

Anufriieva, K., & Shkliar, A. (2019). Financial inclusion as a factor for socio-economic development. *Ukrainian society.* https://doi.org/10.15407/socium2019.03.059.

Banwo, A. O., & Momoh, B. (2022). The Contextual Dimensions of Informal Economy and Entrepreneurship. *Management & Economics Research Journal,* 4(2), 63-82. https://doi.org/10.48100/merj.2022.228

Barrera, A. (2024). I*nfluencia de la educación financiera en el ahorro en microempresarios del sector restaurantero a través de meca nismos de economía conductual en Nuevo León México,* [Tesis doctoral, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP: https://hdl.handle.net/20.500.12727/15520

Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance, 30*(11), 2931–2943. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009

Bennett, J., Matthew D. Rablen (2015). Self-employment, wage employment, and informality in a developing economy, *Oxford Economic Papers,* Volume 67, Issue 2, April 2015, Pages 227–244, https://doi.org/10.1093/oep/gpu047

Buenestado-Fernández, M., Ramírez-Montoya, M., Ibarra-Vázquez, G., & Patiño, A. (2023). Digital competency as a key to the financial inclusion of young people in complex scenarios: A focus groups study. *Citizenship, Social and Economics Education,* 22, 48 - 62. https://doi.org/10.1177/14788047231170083.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2019). *La autonomía de las mujeres en escenarios económico cambiantes.* https://n9.cl/6697ll

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2020). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution.* World Bank.

Durbin, J., & Watson, G. S. (1951). Testing for serial correlation in least squares regression: II. *Biometrika,* 38(1/2), 159–178.

Dutta, N., & Meierrieks, D. (2021). Financial development and entrepreneurship. *International Review of Economics & Finance*. https://doi.org/10.1016/J.IREF.2021.01.002.

Elmasmari, H., & Amaghouss, J. (2024). Analysis of the impact of financial inclusion and FinTech on youth labour force participation in the MENA region. *Economics and Business Review,* 10, 56 - 79. https://doi.org/10.18559/ebr.2024.4.1668.

Elouaourti, Z., & Ibourk, A. (2024). Empowering African entrepreneurs: The crucial role of financial inclusion in mediating the relationship between contextual factors and entrepreneurial willingness. *Emerging Markets Review.* https://doi.org/10.1016/j.ememar.2024.101118

Girón, A., Kazemikhasragh, A., Cicchiello, A., & Panetti, E. (2021). Financial Inclusion Measurement in the Least Developed Countries in Asia and Africa. *Journal of the Knowledge Economy,* 13, 1198 - 1211. https://doi.org/10.1007/s13132-021-00773-2.

Goel, N., & Madan, P. (2019). Benchmarking financial inclusion for women entrepreneurship – a study of Uttarakhand state of India. *Benchmarking: An International Journal.* https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2018-0023.

Gujarati, D. N. (2004). *Econometría.* McGraw-Hill.

Hair, J., Hult, T., Ringle, Ch., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G. y Roldán, J. (2017). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). ISBN: 978-84-947996-2-4.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2014) *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Pearson Education. https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf

Hernández Sampieri (2011). Definición de alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o eplicativa. Metodología de la Investigación. https://bit.ly/4b2XmBD

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Metodología de la Investigación (6 ed., págs. 88-101). México: McGraw-Hill.

Jasin, D., Hansaram, S., & Chong, K. (2023). Generation Z Behavioral Intentions towards Social Entrepreneurship. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.* https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i5/16909.

Kautsar, A., & Asandimitra, N. (2024). *Financial knowledge as youth-preneur success factor. AMH International Journal of Social Development Studies, 4*(2), 1–10. https://ojs.amhinternational.com/index.php/jsds/article/view/2906

Khanal, K., & Arora, N. (2024). Exploring the Synergy between Financial Inclusion and Entrepreneurship Development- A Comprehensive Analysis of the Indian Landscape. *Westcliff International Journal of Applied Research.* https://doi.org/10.47670/wuwijar202481kkna.

Kičová, E., Chocholová, M., & Strážovská, L. (2025). *When financial awareness meets reality: Financial literacy and Gen Z's entrepreneurship interest. Journal of Risk and Financial Management, 13*(3), 171. https://doi.org/10.3390/jrfm13030171

Kirchmayer, Z. and Fratričová, J. (2018), "What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia", Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, April, pp. 6019-6030.

Lim, K. (2017). Self-Employment, Workplace Flexibility, and Maternal Labor Supply: A Life-Cycle Model. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3382287 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3382287

Liu, Z. (2024). Flexible Employment for Generation Z Youth: Characteristics and Challenges. *Advances in Economic Development and Management Research*. https://doi.org/10.61935/aedmr.2.1.2024.p56.

M, V. (2022). CONCEPTUAL EVOLUTION OF FINANCIAL INCLUSION. *EPRA International Journal of Economic and Business Review.* https://doi.org/10.36713/epra10762.

Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448.

McMann KM. (2006). The Concept of Economic Autonomy. In: *Economic Atonomy and Democracy: Hybrid Regimes in Russia and Kyrgyztan* (pp. 28-43). Chapter, Cambrige University Press.

Mfaume, R. M. (2020). Self-employment: Developing positive attitudes for college students. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/339781016

Moore, D. S. (2004). *The Basic Practice of Statistics.* W.H. Freeman.

Nunnally, J.C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York, NY: MacGraw Hill.

Olguín, M.M. (2024). *Factores que impulsan el desarrollo empresarial de mujeres propietarias: el rol mediador de la autonomía económica en las micro y pequeñas empresas del sector comercio al por menor en Nuevo León, México,* [Tesis doctoral, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/15657

Omar, M., & Inaba, K. (2020). Does financial inclusion reduce poverty and income inequality in developing countries? A panel data analysis. *Journal of Economic Structures,* 9. https://doi.org/10.1186/s40008-020-00214-4.

Paredes Montero, L. (2023). Financial education as a key tool for the sustainability of entrepreneurship. *Prisma Journal of Economics and Business, 1*(2), 35–46. https://www.prismajournal.org/index.php/home/en/article/view/9

Pózner, B., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management*. https://doi.org/10.1177/01672533251339602.

Preprint. (2024). *The mediation of financial behavior to financial literacy and spending habits of Gen Z: An exploratory factor analysis. Preprints.org.* https://www.preprints.org/manuscript/202409.1696/v1

Reddy, A., Rudraraju, V., & Chandramouli, S. (2024). Empowering Generation Z Employees: The Importance of Career Aspirations in Driving Workplace Performance. *South Eastern European Journal of Public Health.* https://doi.org/10.70135/seejph.vi.2339.

Renaldo, N., Sudarno, S., & Marice, H. (2020). THE IMPROVEMENT OF GENERATION Z FINANCIAL WELL-BEING IN PEKANBARU. *Journal of Management and Entrepreneurship,* 22, 142-151. https://doi.org/10.9744/JMK.22.2.142-151.

Rod, V. (2020). Nova generacija poduzetnika; generacija Z. , 10, 7-23. https://doi.org/10.38190/ope.10.1.3.

Rodríguez-Correa, P., García, S., Bermeo-Giraldo, M., Valencia-Arias, A., Rojas, E., Vigo, E., & Gallegos, A. (2025). Financial literacy among young college students: Advancements and future directions . *F1000Research.* https://doi.org/10.12688/f1000research.159085.1.

Rubin, J., Chen, K., & Tung, A. (2024). Generation Z's Challenges to Financial Independence: Adolescents' and Early Emerging Adults' Perspectives on Their Financial Futures. *Journal of Adolescent Research*. https://doi.org/10.1177/07435584241256572.

Sachrir, M., Wahjoedi, W., & Mukhlis, I. (2023). The Effect Of Economic Learning Outcomes And Economic Expectations On The Economic Independence Of Generation Z Individuals Through Moderation Of Financial Intelligence. *International Education Trend Issues*. https://doi.org/10.56442/ieti.v1i3.332.

Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). Empowering Generation Z in manufacturing organizations: a 6-factor self-determination extension. *Journal of Work-Applied Management*. https://doi.org/10.1108/jwam-07-2024-0087.

Savin, N. E. y White, K. J. (1977). The Durbin-Watson test for serial correlation with extreme sample sizes or many regressors. *Econometric: Journal of the Econometric Society*, 1989-1996. https://doi.org/10.2307/1914122

Schummer, S.E., Otto, K., Hünefeld, L. (2019). The role of need satisfaction for solo self-employed individuals' vs. employer entrepreneurs' affective commitment towards their own businesses. *J Glob Entrepr Res* 9, 63. https://doi.org/10.1186/s40497-019-0190-2

SciELO Costa Rica. (2016). *Modelo de regresión lineal múltiple: fundamentos y aplicación.* Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones, 23(2), 33–45

Shmueli, G. (2010). "To Explain or to Predict?." Statist. Sci. 289 – 310. https://doi.org/10.1214/10-STS330

Sumbul, B., & Khare, R. (2024). Understanding Factors Motivating Generation Z with Application of Maslow's Theory of Motivation. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT).* https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24may1853.

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021). OECD/INFE survey instrument to measure digital financial literacy. https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex

Triola, M. (2008). Estadística. Pearson Educación.

Tufa, A. (2021). The effect of entrepreneurial intention and autonomy on self-employment: Does technical and vocational education and training institutions' support matter? Journal of Global Entrepreneurship Research, 11(1), 1–20. https://doi.org/10.1007/s40497-021-00294-x

Utama, I., & Syarif, R. (2024). *Student perspectives on financial literacy to support entrepreneurial character. Jurnal Bisnis dan Manajemen Research, 7*(1), 45–56. https://online-journal.unja.ac.id/jbsmr/article/view/26186

Vasile, V., Panait, M., & Apostu, S. (2021). Financial Inclusion Paradigm Shift in the Postpandemic Period. Digital-Divide and Gender Gap. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 18. https://doi.org/10.3390/ijerph182010938.

Vasilyeva, O., Dovzhik, G., & Musatova, S. (2020). Work Motivational Factors of Generation Z in the Digital Economy. *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth" (MTDE 2020).* https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.168.

Voica, M. (2017). Financial inclusion as a tool for sustainable development. *The Romanian Journal of Economics, 44,* 121-129

Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory Econometrics: A Modern Approach.* Cengage Learning.

Wuisan, D., Manurung, J., Wantah, C., & Yuliana, M. (2025). Entrepreneurial Self-Employment and Work Engagement in MSMEs Through Autonomy and Rewards. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT).* https://doi.org/10.34306/att.v7i1.448

Fecha de recepción: 5 de septiembre de 2025
Fecha de aceptación: 12 de enero de 2026

Analizando impacto del liderazgo de servicio en adopción de programa anti-plagio usando PLS-SEM

Analyzing the impact of servant leadership on anti-plagiarism program adoption using PLS-SEM

Analisando o impacto da liderança servidora na adoção de programas antiplágio usando PLS-SEM

Victor W. Bohorquez-Lopez
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra • victorbohorquez@pucmm.edu.do
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1504-5899

Christiam Méndez-Lazarte
Universidad de Lima • cmendezl@ulima.edu.pe
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5668-3806

Ana Elizabeth Gómez-Burns
Universidad Católica San Pablo • agomez@ucsp.edu.pe
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2787-7801

Resumen
Este estudio exploratorio analiza el impacto del liderazgo de servicio en la adopción de un programa anti-plagio en una universidad peruana, extendiendo el Modelo de Aceptación Tecnológica con la variable latente Liderazgo de Servicio, y usando Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Los resultados del modelo externo cumplen adecuadamente con unidimensionalidad, cargas, comunalidades, y car-

Illustro | Universidad Católica San Pablo, Arequipa | Vol. 14, 2025, pp. 71-87 | E-ISSN 2710-2440

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.36901/illustro.v14i1.1967

gas cruzadas. En contraste, los resultados del modelo interno indican que, con los datos analizados, las relaciones no son significativas, excepto aquella entre la actitud hacia el uso y la intención comportamental de uso; por lo que el liderazgo de servicio no tiene un efecto significativo en la adopción de programas anti-plagio en el contexto analizado. Finalmente, se discuten resultados y limitaciones, proponiendo posibles trabajos futuros.

Palabras clave: influencia de tecnología; estilos de liderazgo; plagio; modelos de ecuaciones estructurales.

Abstract

This exploratory study analyzes the impact of servant leadership on adopting an anti-plagiarism program in a Peruvian university, extending the Technology Acceptance Model with the latent variable Servant Leadership, and using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the external model adequately comply with unidimensionality, loadings, communalities, and cross-loadings. In contrast, the results of the internal model indicate that, with the data analyzed, relationships are not significant, except that between the attitude towards use and the behavioral intention to use; hence, servant leadership does not have a significant effect on the adoption of anti-plagiarism programs in the analyzed context. Finally, results and limitations are discussed, proposing possible future work.

Keywords: influence of technology, leadership styles, plagiarism, structural equation models.

Resumo

Este estudo exploratório analisa o impacto da liderança servidora na adoção de um programa antiplágio em uma universidade peruana, estendendo o Modelo de Aceitação de Tecnologia com a variável latente Liderança Servidora e usando Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Os resultados do modelo externo atendem adequadamente à unidimensionalidade, cargas, comunalidades e cargas cruzadas. Em contraste, os resultados do modelo interno indicam que, com os dados analisados, as relações não são significativas, exceto entre a atitude em relação ao uso e a intenção comportamental de uso; portanto, a liderança servidora não tem um efeito significativo na adoção de programas antiplágio no contexto analisado. Finalmente, os resultados e limitações são discutidos, propondo possíveis trabalhos futuros.

Palavras chave: influência da tecnologia, estilos de liderança, plágio, modelos de equações estruturais.

Introducción

La tecnología ha afectado todos los ámbitos de nuestra vida, desde la forma como nos relacionamos con otras personas, hasta la manera en que trabajamos y estudiamos. En ese sentido, la digitalización de todo lo que hacemos ha traído como consecuencia que las personas encuentren en Internet una fuente inagotable de recursos e información en formato digital, lo que muchas veces se traduce en situaciones donde las personas buscan las formas más rápidas para realizar sus trabajos académicos, copiando y pegando lo que encuentran en internet (Llovera-López et al., 2023), sin reconocer la autoría de quienes elaboraron los documentos originales, lo que se conoce como plagio. El plagio se ha convertido en un gran reto no solo para las instituciones de educación superior (Mphahlele y McKenna, 2019), sino también es un fenómeno que ha impactado diferentes ámbitos de la sociedad, especialmente el político (El gobierno de Merkel, tres dimisiones por plagio o por falsificar currículums, 2018).

Las instituciones de educación superior de todo el mundo vienen realizando múltiples esfuerzos para educar a los estudiantes sobre las formas de evitar el plagio, ofreciéndoles orientación y capacitación no solo en el aula, sino también a través de módulos en línea, ejercicios de escritura, cuestionarios y programas anti-plagio (Clarke et al., 2023). Estos programas suelen comparar el texto analizado con documentos de un repositorio estándar, repositorios de artículos institucionales y recursos de Internet actuales y archivados para identificar el porcentaje de copia del documento enviado con documentos ya existentes (Nketsiah et al., 2024). En el Perú, las universidades han tenido diferentes iniciativas para minimizar el plagio usando este tipo de programas; sin embargo, no en todas las universidades es obligatorio su uso y depende mucho de cada profesor.

Desde que se comenzaron a desarrollar herramientas tecnológicas y sistemas de información se ha querido conocer más sobre el comportamiento de los usuarios hacia dichas herramientas. Para ello, el modelo de aceptación de tecnología (TAM, por sus siglas en inglés) ha sido ampliamente utilizado y extendido por múltiples investigadores en diversas disciplinas para comprender mejor los factores involucrados en su adopción y uso (e.g. Dwivedi et al., 2019; Fathema et al., 2015). En este contexto, proponemos que el liderazgo de servicio puede influir en la adopción de los programas anti-plagio, ya que estudios previos muestran que contribuye a enfrentar las fallas y a mantener el uso de la tecnología en la organización (Aziz et al., 2020), para lo cual hemos agregado esta variable para extender el TAM. En este contexto, proponemos que el liderazgo de servicio puede influir en la adopción de los programas anti-plagio, ya que estudios previos muestran que contribuye a enfrentar las fallas y a mantener el uso de la tecnología en la organización (Aziz et al., 2020), para lo cual hemos agregado esta variable para extender el TAM.

El artículo está organizado de la siguiente manera: se revisa la literatura previa sobre el tema para relacionar el liderazgo de servicio como antecedente de las variables usadas del TAM; luego se explica la metodología utilizada, haciendo referencia a los participantes y al contexto, así como al instrumento utilizado y al análisis de los datos

usando PLS-SEM; posteriormente se muestran los resultados obtenidos, los cuales son discutidos y analizados, para finalmente mostrar las conclusiones del estudio, así como las limitaciones y algunas oportunidades de trabajo futuro.

Antecedentes

Modelo de aceptación de tecnología

El TAM ha sido usado ampliamente para explicar la adopción de tecnología a nivel individual (Alrousan y Jones, 2016), y se le han hecho múltiples variaciones agregándosele diversos constructos para extender el modelo y ser aplicado a telemedicina (Kamal et al., 2020), compras usando chatbots (Kasilingam, 2020), predicción tecnológica y cambio en relación con los usuarios (Kabbiri et al., 2018; Verma y Sinha, 2018), tecnología móvil y digital en educación (Scherer et al., 2019; Walker et al., 2020), entre otros. Hsiao y Yang (2011) proponen una clasificación en tres categorías de los modelos de aceptación de tecnología: enfoque hedónico o psicológico, centrado en la diversión o la facilidad de uso; enfoque social o comercial, centrado en identificar, atraer y retener clientes; y enfoque de sistemas de información, centrado en tareas o utilitarios. Sin embargo, pocos estudios consideran el liderazgo como una variable para tener en cuenta en el proceso de adopción de tecnología.

El TAM se desarrolló inicialmente para predecir la adopción de tecnología en contextos donde su uso era obligatorio (Hwang et al., 2016), es decir, las personas trabajaban en un entorno donde tenían que usar la tecnología adoptada por su organización, ya que era parte de sus obligaciones laborales. Estos autores encontraron que, dentro de la literatura de los sistemas de información, el tema de liderazgo no ha sido abordado directamente, y los estudios previos se enfocan en su mayoría en el apoyo y compromiso de la alta gerencia. En ese sentido, Lin et al. (2007) indican que el TAM presenta limitaciones cuando se aplica a usuarios con mayor libertad de elección y que pueden tener otras alternativas, sugiriendo que para solucionar este inconveniente se deben incorporar algunas variables de diferencia individual para poder identificar y calificar los procesos psicológicos existentes en estas situaciones.

En el presente estudio, se intenta medir la aceptación de profesores universitarios hacia un programa anti-plagio, que ha sido implementado en una universidad peruana. En este sentido, TAM proporciona una base sólida para analizar la adopción de una nueva tecnología. Davis et al. (1989) encontraron que la facilidad de uso percibida afecta directa e indirectamente al uso a través de su impacto en la utilidad percibida y en la actitud hacia el uso de Internet. Estos mismos autores encontraron que la relación entre la utilidad percibida y el uso era más fuerte y consistente que otras variables reportadas en estudios previos, por lo que tiene un impacto importante en la actitud hacia el uso. Gardner y Amoroso (2004) encontraron que la actitud hacia el uso influye positivamente el comportamiento hacia el uso. En base a estos antecedentes, estamos interesados en probar las siguientes hipótesis:

H1. La facilidad de uso percibida (PE) influye positivamente en la actitud hacia el uso (AT) de la nueva tecnología.

H2. La facilidad de uso percibida (PE) influye positivamente en la utilidad percibida (PU) de la nueva tecnología.

H3. La utilidad percibida (PU) influye positivamente en la actitud hacia el uso (AT) de la nueva tecnología.

H4. La actitud hacia el uso (AT) influye positivamente en la intención comportamental de uso (BI) de la nueva tecnología.

Liderazgo de servicio

El liderazgo de Servicio es un estilo de liderazgo que ha ido ganando la atención de los investigadores debido a su enfoque en el servicio a los seguidores; y hablando de organizaciones, los colaboradores. El término fue acuñado por Greenleaf (1970) en su ensayo The Servant as Leader el que rápidamente fue ganando popularidad dado su atractiva y contradictoria forma de definirlo; se caracteriza por tener un líder que prioriza las necesidades de los demás frente a las propias.

En las organizaciones de educación superior, este enfoque fomenta la confianza, la solidaridad y un compromiso afectivo dentro de la comunidad académica (Abbas et al., 2020; Aboramadan et al., 2020), tanto a nivel individual como grupal (Ling et al., 2017).
Al anteponer las necesidades colectivas, se plantea una estructura más horizontal que promueve la comunicación, empodera al personal e impulsa ambientes positivos; aspectos clave para mejorar la investigación y superar tiempos de crisis (Fernández y Shaw, 2020; Kok y Mcdonald, 2017; Moll y Kretzschmar, 2017)

La literatura reciente coincide en que este enfoque orientado a los demás resalta los intereses individuales de los seguidores y tiene efectos positivos significativos tanto en el líder como en el grupo en diversas culturas (Eva et al., 2019; Zhang et al., 2021). Estudios previos propusieron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son antecedentes de la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida con relación a las nuevas tecnologías (Schepers et al., 2005). Neufeld et al. (2007) encontraron que la relación entre los comportamientos de liderazgo carismático percibidos de los campeones del proyecto y los antecedentes de la intención de uso y el uso eran positivos. Aziz et al. (2020) mencionan que el estilo de liderazgo auténtico tiene una relación positiva con la percepción de utilidad y facilidad de uso, actuando como una variable externa del TAM, lo que permite ampliar su explicación y profundización. Banks et al. (2018) argumentan que el liderazgo de servicio explica más variación en las variables de resultados que los estilos de liderazgo transformacional, auténtico y ético; por lo que, para este estudio, consideramos que, si un líder siervo fomenta la creatividad y la mentalidad abierta, los empleados estarán más acostumbrados a experimentar con nuevas tecnologías, y aprenderán más rápidamente las funciones porque han tenido experiencias de aprendizaje previas, lo que impacta en la facilidad de uso percibida, así como en la actitud hacia el uso y en la intención comportamental de uso. Por lo tanto, hipotetizamos:

H5. El liderazgo de servicio (SL) influye positivamente en la facilidad de uso percibida (PE) de la nueva tecnología.

H6. El liderazgo de servicio (SL) influye positivamente en la actitud hacia el uso (AT) de la nueva tecnología.

H7. El liderazgo de servicio (SL) influye positivamente en la intención comportamental de uso (BI) de la nueva tecnología.

Metodología

Contexto y sujetos

El estudio fue realizado con profesores de una universidad peruana. La gran cantidad de trabajos y/o documentos, que cada semestre reciben los profesores y/o administrativos de los alumnos, amerita el uso de herramientas de identificación del plagio; como los programas anti-plagio son caros, la política es que todo aquel que quiera usarlos debe justificarlo para poder activarle un usuario en dicho programa, por lo que los líderes de cada departamento tienen la potestad de sugerir o no el uso de este tipo de herramientas a los colaboradores que lo consideren conveniente. En este estudio se analizaron las respuestas de 15 profesores y/o administrativos de diferentes áreas (Tabla 1).

Tabla 1
Datos de participantes del estudio

Caracteísticas	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	10	66.67%
	Femenino	5	33.33%
Tipo Contrato	Tiempo completo	8	53.33%
	Tiempo parcial	6	40.00%
	Administrativo	1	6.67%
Años en la universidad	<= 5 años	3	20.00%
	> 5 años y <= 10 años	7	46.67%
	> 10 años	5	33.33%
Área (algunos participantes pertenecen a más de un área por lo que los porcentajes son diferentes)	Administración de Negocios	8	40.00%
	Ciencia de la Computación	1	5.00%
	Derecho	1	5.00%
	Educación Inicial	1	5.00%
	Educación Primaria	1	5.00%

Ing. Electrónica y de Telecomunicaciones	2	10.00%
Ing. Industrial	2	10.00%
Psicología	3	15.00%

Nota: Elaboración propia.

Instrumento utilizado

Un cuestionario en línea fue enviado a 84 profesores, logrando que 15 de ellos completaran satisfactoriamente el instrumento, lo que corresponde a cerca del 18% de tasa de respuesta. El cuestionario consta de 5 bloques, correspondientes a las variables estudiadas: Utilidad percibida (PU), Facilidad de uso percibida (PE), Actitud hacia el uso (AT), Intención comportamental de uso (BI), y Liderazgo de servicio (SL). Los ítems utilizados en cada bloque fueron adaptados para que se ajusten al objetivo del estudio en base a instrumentos previamente validados (Gardner y Amoroso, 2004; Liden et al., 2015).

Análisis de datos

En este estudio se usó Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) en R como herramienta para el análisis de los datos. El método PLS-SEM permite estimar modelos complejos con múltiples constructos, cada uno con gran cantidad de elementos, y caminos estructurales sin tener necesidad de imponer algún tipo de supuesto sobre la distribución de los datos; además, se recomienda usarlo cuando se busca explorar extensiones de teorías establecidas, en investigaciones exploratorias (Hair et al., 2019). Estos autores realizaron un metaanálisis de estudios sobre PLS-SEM y encontraron que las justificaciones más destacadas para su uso son: datos no normales, tamaños de muestra pequeños, y constructos medidos formativamente; por lo que este método ha sido considerado adecuado para este estudio.

Resultados

Unidimensionalidad

Al inicio, el instrumento contaba con 7 indicadores para SL, 6 para PE, 6 para PU, 4 para AT, y 5 para BI; sin embargo, al irse validando la unidimensionalidad, las cargas y comunalidades, así como las cargas cruzadas, fueron separados del modelo aquellos indicadores que no cumplieran los criterios de aceptación presentes en la literatura. En la Tabla 2 podemos comprobar la unidimensionalidad de los constructos y los indicadores que quedaron al final. Como regla general, un alfa de cronbach mayor que 0.7 se considera aceptable. La misma regla aplica para los coeficientes denominados rho de Dillon-Goldstein. De acuerdo con estas reglas, todos los bloques considerados son aceptables.

Tabla 2
Datos de participantes del estudio

	Mode	MVs	C.alpha	DR.rho
SL	A	3	0.7174160	0.8435370
PE	A	5	0.9089862	0.9324695
PU	A	5	0.9070134	0.9313287
AT	A	3	0.9159370	0.9470393
BI	A	5	0.8945434	0.9235741

Nota: Elaboración propia.

Cargas, comunalidades y cargas cruzadas

Las cargas son correlaciones entre la variable latente y sus indicadores, mientras que las comunalidades son las correlaciones al cuadrado. Cargas superiores a 0.7 son aceptables debido a que las comunalidades representarían el $0.72 \approx 50$ % de la variabilidad común entre una variable manifiesta y su variable latente. Cuando algún indicador presentaba comunalidad baja, fue separado del modelo, pero siempre teniendo en cuenta la teoría existente sobre el tema. Además de verificar las cargas de los indicadores con sus propias variables latentes, se verificaron las cargas cruzadas, comparando la carga de un indicador con el resto de las variables latentes para asegurarnos que los indicadores tienen mayor correlación con su respectiva variable latente y no con las demás. En la Tabla 3 podemos visualizar las cargas y las cargas cruzadas de cada uno de los indicadores que forman cada variable latente, en negrita se muestra que todos los indicadores que quedaron cumplen con tener sus cargas mayores que 0.7 en el bloque correspondiente, y sus cargas cruzadas son menores, que los valores en negrita, en los demás bloques.

Tabla 3
Datos de participantes del estudio Cargas y cargas cruzadas de los indicadores por bloque

Indicador	SL	PE	PU	AT	BI
SL2	**0.75441553**	0.2603284	-0.03414807	0.2740532	0.30217825
SL6	**0.73693407**	0.1778533	0.10683904	0.0839590	0.07420753
SL7	**0.87330485**	0.3607916	0.38167002	0.2159894	0.37091881
PE1	0.41403470	**0.8355295**	0.34283830	0.1807295	0.58587412

PE2	0.12962118	**0.8166227**	0.56898343	0.4038233	0.68803591
PE3	0.30875703	**0.8830363**	0.20723811	0.4422922	0.46408137
PE5	0.45903712	**0.8420023**	0.30347410	0.4853004	0.68928326
PE6	0.22046884	**0.9020018**	0.23348326	0.4800150	0.58790181
PU1	0.36638885	0.4973348	**0.88102134**	0.2614463	0.79606281
PU2	-0.07219237	0.1551990	**0.71642334**	0.2437615	0.61232869
PU4	0.18127647	0.2328788	**0.89307115**	0.5232095	0.70336764
PU5	0.12523625	0.2212692	**0.88630037**	0.2207455	0.54853534
PU6	0.18323578	0.4616964	**0.87584540**	0.2592581	0.66147066
AT1	0.19510278	0.2339812	0.02595172	**0.8870305**	0.29496978
AT2	0.35863927	0.6093445	0.47822353	**0.9604624**	0.69891940
AT3	0.03792113	0.1998781	0.27840948	**0.8902561**	0.35698572
BI1	0.48785231	0.6033743	0.62176868	0.4790114	**0.88697096**
BI2	0.39756704	0.4015230	0.65457593	0.4947348	**0.72981745**
BI3	0.06772092	0.6444096	0.78226202	0.5686953	**0.81808521**
BI4	0.18580397	0.7518350	0.66132940	0.4898298	**0.85185574**
BI5	0.27968289	0.6451228	0.60873603	0.3923808	**0.89744221**

Nota: Elaboración propia

Modelo interno

Además de los resultados de las ecuaciones de regresión, la calidad del modelo estructural se evalúa examinando tres índices o métricas de calidad: R2, índice de redundancia, bondad de ajuste (GoF). Para cada regresión en el modelo estructural tenemos un R2 que se interpreta de manera similar a cualquier análisis de regresión múltiple. R2 indica la cantidad de varianza en la variable latente endógena explicada por sus variables latentes independientes. Como vemos en la Tabla 4, las variables latentes PE y PU tienen un R2 bajo (menor a 0.2), por lo que han sido débilmente explicadas; mientras que las variables latentes AT y BI tienen un R2 moderado (entre 0.2 y 0.5), por lo que estas variables latentes han sido mejor explicadas que las anteriores. La redundancia representa el porcentaje de la varianza que se predice a partir de las variables latentes independientes asociados a dicha variable. En ese sentido, alta redundancia significa alta capacidad para predecir, por lo que el modelo tiene una capacidad de predicción limitada. El índice de bondad de ajuste (GoF) sirve para medir la calidad del modelo, tanto en la medición como en los modelos

estructurales. GoF se calcula como la media geométrica de la comunalidad promedio y el valor R2 promedio. Para este estudio el resultado nos indica que su valor es moderado: 0.413.

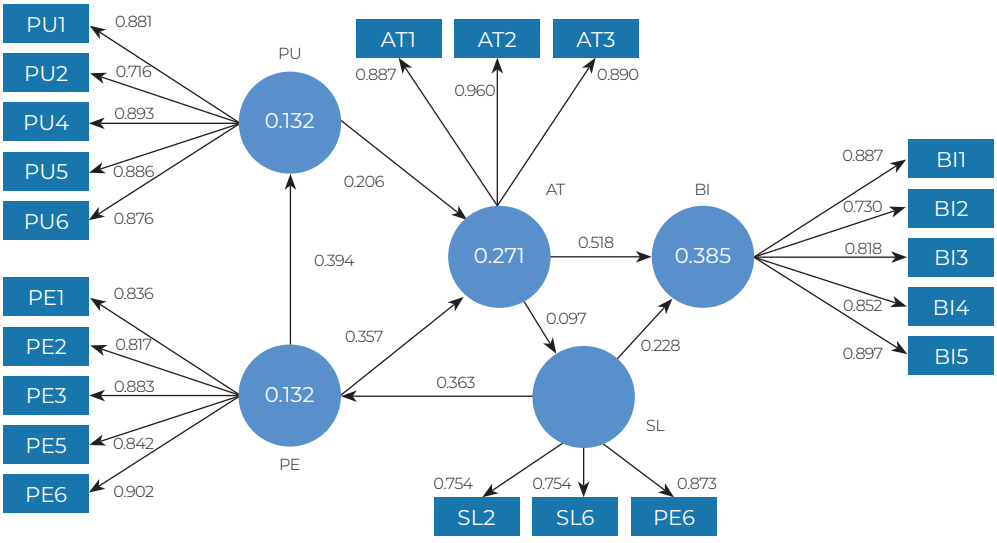
Tabla 4
Resumen del modelo interno

Variable latente	Tipo	R2	Redundancia
SL	Exógena	0.0000000	0.0000000
PE	Endógena	0.1317918	0.09666429
PU	Endógena	0.1554850	0.11318285
AT	Endógena	0.2707752	0.22581449
BI	Endógena	0.3848999	0.27094452

Nota: Elaboración propia

El modelo completo (externo e interno) se puede ver en la Figura 1, dentro de cada variable latente se muestra el R2 correspondiente obtenido en el modelo. Además, en la Tabla 5 se muestran las hipótesis propuestas y si han sido o no aceptadas, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Figura 1: Modelo externo e interno, mostrando variables latentes e indicadores definitivos



Nota: Elaboración propia

Tabla 5
Hipótesis y resultados obtenidos

Hipótesis	Ruta	Coeficiente	p-Valor	Resultado
H1	PE-->AT	0.357	0.252	Rechazada
H2	PE-->PU	0.394	0.146	Rechazada
H3	PU-->AT	0.206	0.479	Rechazada
H4	AT-->BI	0.518	0.048	Aceptada
H5	SL-->PE	0.363	0.184	Rechazada
H6	SL-->AT	0.097	0.734	Rechazada
H7	SL-->BI	0.228	0.351	Rechazada

Nota: Elaboración propia

Discusión

Con respecto al modelo externo, podemos notar que se cumple con la unidimensionalidad de los constructos por lo que tenemos la seguridad que cada indicador mide su correspondiente variable latente. Por otro lado, las correlaciones entre las variables latentes y sus indicadores son mayores que 0.7; además, se cumple que, al comparar las cargas cruzadas, los valores son mayores cuando se trata de su propia variable latente, con respecto al resto de variables latentes. Este resultado es la principal contribución del estudio, ya que, al ser exploratorio, se pudieron eliminar algunos indicadores que no aplicaban al contexto analizado. Por otro lado, cuando analizamos los resultados para el modelo interno, podemos resaltar que los R2 obtenidos son entre bajos y moderados. En cuanto a la redundancia, podemos resaltar que el modelo tiene una capacidad de predicción limitada. Finalmente, solo una de las hipótesis ha sido aceptada, la que indica que la actitud hacia el uso (AT) influye positivamente en la intención comportamental de uso (BI) de la nueva tecnología. Esta parte de los resultados es en la que centraremos la discusión.

Lo primero que podríamos argumentar, es que el modelo TAM no se ajusta al contexto analizado. Ajibade (2018) hace una crítica a este modelo, indicando que son otras variables las que mejor podrían explicar la adopción de la tecnología. Por otro lado, el liderazgo de servicio puede ser visto como una especie de influencia social, lo cual puede impactar en el comportamiento individual a través de tres mecanismos: cumplimiento, internalización, e identificación (Dwivedi et al., 2019). Estos autores recordaron que estudios previos identificaron que la internalización y la identificación pueden alterar las creencias de una persona, haciendo que responda a posibles mejoras en su estatus social, lo que genera una actitud positiva ha-

cia el comportamiento. En cambio, Huang y Teo (2021) resaltan que la percepción de voluntariedad puede afectar las percepciones de los profesores de la norma subjetiva y su intención de utilizar la tecnología, por lo que el cumplimiento disminuiría.

Otra posible explicación es que, si bien los participantes han usado la herramienta anti-plagio, el tiempo al que han estado expuestos a dicha herramienta no les ha sido suficiente para mejorar la percepción de utilidad y de facilidad de uso, por lo que tampoco se ha visto incrementada la actitud hacia el uso de la herramienta. También es posible que, al tratarse de un entorno universitario, los participantes del estudio tengan más de un líder directo, es decir, hay profesores que dan clases en más de un departamento, por lo que los diferentes estilos de liderazgo de cada líder pueden influir de diversa forma en cada participante. Este argumento se ve reforzado al esperarse que el liderazgo de servicio tenga un amplio alcance, influyendo positivamente en diferentes niveles organizacionales, como el individual, grupal e incluso organizacional (Yoshida et al., 2014).

Cabe resaltar que las instituciones académicas son entornos complejos con recursos limitados, donde lograr niveles elevados de participación y compromiso del personal requiere altos niveles de recursos (Aboramadan et al., 2021), los cuales son limitados especialmente en países en desarrollo, donde el contexto económico, cultural, político y tecnológico puede ser diferente de donde generalmente se suelen validar los constructos; por lo que es factible que los resultados difieran de lo esperado. Finalmente, es probable que el tamaño de la muestra también haya influido en los resultados obtenidos en el presente estudio; lo que nos deja interesantes oportunidades de trabajo futuro.

Conclusiones

La literatura muestra que el TAM ha sido utilizado para demostrar de manera amplia la adopción de la tecnología de forma individual, así como de forma extendida con diversos constructos. En la actualidad, nos enfrentamos a cambios drásticos en la tecnología, a una velocidad sin precedentes, que exigen a los líderes de las organizaciones tener un rol en el que se logre empoderar a los colaboradores (Patel, 2021); sin embargo, existen escasos estudios en los que se les considere como parte relevante dentro del proceso de adopción de tecnología. Cuando los líderes, como líderes servidores, se centran en las necesidades de sus seguidores, pueden crear un efecto positivo en el funcionamiento organizacional (Shim et al., 2016). En esta investigación exploratoria se observa que el enfoque de liderazgo de servicio, al anteponer el desarrollo de los colaboradores antes que los del líder, no tiene un efecto significativo en la adopción de tecnología.

Así mismo, ha quedado de manifiesto debido a la pandemia por COVID-19 que liderar una institución académica en crisis es complejo, donde el rol del líder, así como su influencia, se ha incrementado en tiempos de cambio; lo que ha demostrado que no solo hay que tener inteligencia emocional, sino también estabilidad emocional para que el líder, incluso en un entorno académico, pueda anteponer los intereses de los demás a los propios a través del liderazgo de servicio, enfatizando el empoderamiento, la participación y la colaboración como pilares fundamentales especialmente durante una crisis (Fernández y Shaw, 2020).

En este contexto, el fomento de la tecnología en la enseñanza se vio multiplicada y su uso obligatorio empujó al profesorado a adaptarse y cambiar su percepción en relación con su utilidad. Aboramadan et al. (2020) proponen que el liderazgo de servicio en entornos académicos puede lograr el compromiso laboral de todas las partes interesadas a través de: la motivación intrínseca, ganando la confianza de profesores, administrativos y estudiantes; la propiedad psicológica, creando sentido de comunidad; y el ajuste persona-trabajo, buscando juntos soluciones alternativas y sostenibles.

Aunque existen estudios que muestran el efecto positivo de PU y PE en la actitud positiva hacia la tecnología con fines educativos (Scherer et al., 2019), dichas evidencias suelen tener limitaciones como la varianza y el tamaño de la muestra, lo que se mencionó en la sección Discusión como posible causa de que las relaciones en el modelo interno no hayan sido del todo significativas. Además, Ajibade (2018) indica que las habilidades y experiencia de tecnologías de información (TI) del personal promueven la facilidad de uso de la tecnología, lo que sería un atributo intrínseco; mientras que la aceptación y la intención de la tecnología están moderadas por las reglas, políticas y directivas sobre TI en la empresa; lo que sería un atributo extrínseco. En ese sentido, el liderazgo de servicio tiene potencial para fomentar la mejora de las habilidades y experiencias de TI, por lo que se necesitan futuros trabajos para validar esta relación.

Una de las principales limitaciones de este estudio es el tamaño de muestra utilizado, ya que si bien una de las justificaciones más utilizadas para aplicar PLS-SEM ha sido tener una muestra pequeña, es importante poder calcular el tamaño de muestra requerido para cuando se realice un estudio confirmatorio. En ese sentido, Aguirre-Urreta y Rönkkö (2015) proporcionan una guía para el cálculo del tamaño de muestra adecuado, para lo cual primero hay que definir el modelo con el que se va a trabajar, lo que hemos podido realizar en este estudio, para luego usar la simulación Montecarlo, y finalmente poder interpretar los resultados obtenidos. Como trabajo futuro, una vez validado el modelo externo, se propone realizar este procedimiento para identificar el tamaño de muestra válido para poder realizar el estudio confirmatorio, el cual podría ser realizado en contextos similares de países en desarrollo para probar la validez externa del modelo propuesto.

Referencias Bibliográficas

Abbas, A., Saud, M., Usman, I. y Ekowati, D. (2020). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13*(4), 391-409. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_4/13438_Abbas_2020_E_R.pdf

Aboramadan, M., Dahleez, K. y Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 562-584. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923

Aboramadan, M., Dahleez, K. y Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement

in higher education: mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management, 42*(6), 617-633. https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1774036

Aguirre-Urreta, M. y Rönkkö, M. (2015). Sample Size Determination and Statistical Power Analysis in PLS Using R: An Annotated Tutorial. *Communications of the Association for Information Systems, 36*(1), Article 3. https://doi.org/10.17705/1CAIS.03603

Ajibade, P. (2018). Technology Acceptance Model Limitations and Criticisms: Exploring the Practical Applications and Use in Technology-related Studies, Mixed-method, and Qualitative Researches. *Library Philosophy and Practice (e-journal),* Article 1941. http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1941

Alrousan, M. K. y Jones, E. (2016). A conceptual model of factors affecting e-commerce adoption by SME owner/managers in Jordan. *International Journal of Business Information Systems, 2*1(3), 269-308. https://doi.org/10.1504/IJBIS.2016.074762

Aziz, F., Rami, A. A., Razali, F. y Mahadi, N. (2020). The Influence of Leadership Style Towards Technology Acceptance in Organization. *International Journal of Advanced Science and Technology, 29*(7s), 218-225. http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9430

Banks, G.C., Gooty, J., Ross, R.L., Williams, C.E. y Harrington, N.T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 236-251. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005

Clarke, O., Chan, W. Y. D., Bukuru, S., Logan, J., & Wong, R. (2023). Assessing knowledge of and attitudes towards plagiarism and ability to recognize plagiaristic writing among university students in Rwanda. *Higher Education, 85*(2), 247-263. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00830-y

Davis, F.D., Bagozzi, R.P. y Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), 982-1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Dwivedi, Y.K., Rana, N.P., Jeyaraj, A., Clement, M. y Williams, M.D. (2019). Re-examining the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT): Towards a Revised Theoretical Model. *Information Systems Frontiers, 21*(3), 719-734. https://doi.org/10.1007/s10796-017-9774-y

El gobierno de Merkel, tres dimisiones por plagio o por falsificar currículums. (2018). El Independiente. Recuperado de https://www.elindependiente.com/politica/2018/03/21/el-gobierno-de-merkel-tres-dimisiones-por-falsificar-curriculums/

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. y Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111-132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Fathema, N., Shannon, D. y Ross, M. (2015). Expanding the technology acceptance model (TAM) to examine faculty use of learning management systems (LMSs) in higher education institutions. *Journal of Online Learning & Teaching, 11*(2), 210-232. https://jolt.merlot.org/Vol11no2/Fathema_0615.pdf

Fernández, A. y Shaw, G. (2020). Academic Leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies, 14*(1), 39-45. https://doi.org/10.1002/jls.21684

Gardner, C. y Amoroso, D. L. (2004). Development of an instrument to measure the acceptance of Internet technology by consumers. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, University of Hawaii at Manoa, USA. https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265623

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hsiao, C. H. y Yang, C. (2011). The intellectual development of the technology acceptance model: A co-citation analysis. *International Journal of Information Management, 31*(2), 128-136. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.07.003

Huang, F. y Teo, T. (2021). Examining the role of technology-related policy and constructivist teaching belief on English teachers' technology acceptance: A study in Chinese universities. *British Journal of Educational Technology, 52*(1), 441-460. https://doi.org/10.1111/bjet.13027

Hwang, Y., Al-Arabiat, M. y Shin, D.-H. (2016). Understanding technology acceptance in a mandatory environment. *Information Development, 32*(4), 1266-1283. https://doi.org/10.1177/0266666915593621

Kabbiri, R., Dora, M., Kumar, V., Elepu, G. y Gellynck, X. (2018). Mobile Phone Adoption in Agri-Food Sector: Are Farmers in Sub-Saharan Africa Connected? *Technological Forecasting and Social Change, 131,* 253-261. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.010

Kamal, S. A., Shafiq, M. y Kakria, P. (2020). Investigating acceptance of telemedicine services through an extended technology acceptance model (TAM). *Technology in Society, 60,* 101212. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101212

Kasilingam, D. L. (2020). Understanding the attitude and intention to use smartphone chatbots for shopping. *Technology in Society, 62,* 101280. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101280

Kok, S. y McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education - an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high performing academic departments. *Studies in higher education, 42*(2), 210-231. https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. y Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 254-269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Lin, C. H., Shih, H. Y. y Sher, P. J. (2007). Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model. *Psychology & Marketing, 24*(7), 641-657. https://doi.org/10.1002/mar.20177

Ling, Q., Liu, F. y Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's *Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 53-68. https://doi.org/10.1177/1938965516641515

Llovera-López, Y., Aragón-Carretero, Y., & Cano-Olivares, P. (2023). Ciberplagio Académico entre el estudiantado universitario: un acercamiento al estado actual de la temática (2017-2020). *Revista Colombiana de Educación,* (87), 207-226. https://doi.org/10.17227/rce.num87-13143

Mphahlele, A. y McKenna, S. (2019). The use of turnitin in the higher education sector: Decoding the myth. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 44*(7), 1079-1089. https://doi.org/10.1080/02602938.2019.1573971

Moll, J. y Kretzschmar, L. (2017). An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities. *Journal of Leadership Education, 16*(2), 166-182. https://doi.org/10.12806/V16/I2/T1

Neufeld, D. J., Dong, L. y Higgins, C. (2007). Charismatic leadership and user acceptance of information technology. *European Journal of Information Systems, 16*(4), 494-510. https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000682

Nketsiah, I., Imoro, O., & Barfi, K. A. (2024). Postgraduate students' perception of plagiarism, awareness, and use of Turnitin text-matching software. *Accountability in Research, 31*(7), 786–802. https://doi.org/10.1080/08989621.2023.2171790

Patel, R. (2021). *Role of Information Technologies in Global Business Successes. En: Thakkar (Ed.),* Culture in Global Businesses: Addressing National and Organizational Challenges (pp. 45-61). Palgrave Macmillan.

Schepers, J., Wetzels, M. y de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality: An International Journal, 15*(6), 496-508. https://doi.org/10.1108/09604520510633998

Scherer, R., Siddiq, F. y Tondeur, J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education, 128,* 13-35. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009

Shim, D., Park, H. y Eom, T. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration, 21*(1), 3-20. https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1147753

Verma, P. y Sinha, N. (2018). Integrating Perceived Economic Wellbeing to Technology Acceptance Model: The Case of Mobile Based Agricultural Extension Service. *Technological Forecasting and Social Change, 126,* 207-216. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.08.013

Walker, Z., Kho, H. H., Tan, D. y Lim, N. (2020). Practicum teachers' use of mobile technology as measured by the technology acceptance model. *Asia Pacific Journal of Education, 40*(2), 230-246. https://doi.org/10.1080/02188791.2019.1671808

Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. y Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research, 67*(7), 1395-1404. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X. y Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management, 38(1),* 371-400. https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z

Fecha de recepción: 21 de octubre de 2025
Fecha de aceptación: 23 de enero de 2026

Influencia del Salario Emocional en el Compromiso Organizacional del Personal de las Universidades de la Ciudad de Arequipa, 2021

Influence of Emotional Salary on Organizational Commitment Among University Staff in The City of Arequipa, 2021

Jose Alberto Alvis Cuti
Universidad Católica San Pablo • jose.alvis@ucsp.edu.pe
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-6392-0209

Resumen

La investigación fue planteada con el objetivo de determinar la influencia del salario emocional en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la ciudad de Arequipa durante el 2021. La metodología fue de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y de nivel explicativo. Los resultados fueron que el salario emocional y el compromiso organizacional eran mayormente de nivel alto. Se concluyó que la influencia del salario emocional en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la ciudad de Arequipa fue positiva y significativa.
Palabras claves: salario emocional, ambiente laboral, desarrollo personal, flexibilidad, compromiso organizacional, universidad, docentes, personal administrativo.

Palabras clave: salario emocional, ambiente laboral, desarrollo personal, flexibilidad, compromiso organizacional, universidad, docentes, personal administrativo.

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.36901/illustro.v14i1.1966

Abstract

The research was designed to determine the influence of emotional salary on the organizational commitment of university staff in the city of Arequipa during 2021. The methodology was non-experimental, quantitative, and explanatory in nature. The results showed that emotional salary and organizational commitment were mostly high. It was concluded that the influence of emotional salary on the organizational commitment of university staff in the city of Arequipa was positive and significant.

Keywords: emotional salary, work environment, personal development, flexibility, organizational commitment, university, teachers, administrative staff

Introducción

Con el pasar del tiempo, las iniciativas del Estado Peruano, han tenido como finalidad mejorar la calidad educativa superior, reconociendo al docente como actor fundamental del proceso formativo (Montenegro, 2020). Además, se debe de considerar que la calidad se logra también con la participación de otros agentes, reconociendo el papel esencial del personal administrativo, quienes forman parte de la gestión administrativa que asegura el correcto funcionamiento del proceso formativo (Ceballos at al., 2021).En este sentido, se reconoce que las universidades deben de asumir una perspectiva organizacional en la que se desarrollen y se apliquen estrategias que potencien el rendimiento de sus trabajadores (Van den Brink et al., 2012).

Diversos estudios señalan que el personal podrá desempeñarse y desarrollar sus actividades de manera eficiente si existe un compromiso con la institución, logrando como resultado el alcance de las metas institucionales (Allen y Meyer, 1996; Obedgiu et al., 2017; Bano et al., 2020), así como lo enfatizan varios autores, es determinante el compromiso organizacional, ya que optimiza la calidad de sus servicios (George y Sabapathy, 2011; Popoola y Fagbola, 2020). Debe tenerse presente que el compromiso organizacional influye de manera positiva en el desempeño, por lo cual la implementación salarial permite consolidar lealtad, además promueve el compromiso del personal hacia la organización (Dumont et al., 2017). En este marco, el concepto de sistema de retribución ha experimentado una evolución progresiva, permitiendo reconocer el trato humano como un valor añadido en las políticas organizacionales (Soler, 2015).

En la actualidad, los trabajadores revisan de manera continua los incentivos que ofrece la institución, además realizan una valoración para afirmar si estos contribuyen a fortalecer su seguridad, crecimiento profesional y reconocimiento laboral (Barakat et al., 2021). A partir de ello, el salario emocional busca mantener un equilibrio entre lo monetario y lo emocional buscando satisfacer necesidades personales y emocionales del trabajador (Quintero y Betancur, 2018; Salvador et al., 2021). No obstante, la pandemia del Covid-19 implicó que las universidades migraran hacia la virtualidad permitiéndose adaptar a entornos no presenciales, situación que afectó desfavorablemente con el aumento de estrés y agotamiento laboral (Castilla et al., 2021).

En consecuencia, las instituciones evidencian la necesidad de otorgar bienestar emocional a sus trabajadores con el fin de fortalecer el compromiso laboral. La falta de reconocimiento y desestimación puede afectar negativamente en el desempeño, así como generar una mayor rotación laboral (Barakat et al., 2021, Dumont et al., 2017; Popoola & Fagbola, 2020), especialmente cuando no existe equilibrio entre el trabajo y la familia (Popoola & Fagbola, 2020). Estas circunstancias repercuten directamente en la calidad de servicio en las instituciones de educación superior. Sin embargo, el salario emocional es un ámbito muy poco investigado y comprendido en entorno local y nacional.

En la revisión de la literatura, se evidenciaron diferencias estadísticas en el compromiso organizacional entre trabajadores que

comprendían la misión y visión institucional y aquellos que las desconocían. Este resultado refleja que la identificación con los valores y objetivos institucionales, vinculada al salario emocional, potencia el compromiso y el sentido de pertenencia, convirtiéndose la misión organizacional en un factor motivacional (Dobrinić & Fabac, 2021). En concordancia, la presencia de valores organizacionales se asocia con mayores niveles de compromiso en el personal (Salvador et al., 2021).

Por su parte, Ndlovu et al. (2021) exploraron la relación de la comunicación gerencial con el compromiso afectivo, para ello se analizó mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Se destaca que la comunicación del gerente no ejercía una influencia de manera directa sobre el compromiso, sino que actúa de manera indirecta mediante la confianza y satisfacción laboral. Este resultado subraya que la calidad del clima laboral y entorno organizacional es importante, ya que está vinculado con el salario emocional, lo cual a su vez permite generar una mayor confianza y compromiso.

De modo similar, Quispe y Paucar (2020) en su estudio identificaron que existe una asociación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, sin embargo, se advierte que existen deficiencias en los factores extrínsecos e intrínsecos afectando las dimensiones de continuidad y normativa. Por lo cual se infiere que, si hay un reconocimiento, valoración y desarrollo personal, favorecerá el incremento de satisfacción y compromiso del personal.

En el ámbito universitario, Cori et al. (2019) destacan la relación directa y positiva entre la gestión de talento humano y compromiso organizacional, lo cual refuerza la noción de políticas de bienestar y confirma que la equidad y ambos elementos constituyen una forma de salario emocional que consolidan un vínculo institucional. De igual modo, Fabián (2019) investigó la influencia del tipo de contrato y el compromiso organizacional en el personal hospitalario, hallando que, los empleados con contratos estables mostraban un compromiso más elevado. En este sentido, la estabilidad laboral puede entenderse como un componente del salario emocional en tanto brinda seguridad psicológica que refuerza la fidelización organizacional.

En las universidades el personal administrativo estaba más comprometido a diferencia de los docentes (Adegbaye et al., 2021; Seyyedmoharrami et al., 2019; Shah et al., 2020; Udofia & Ibegwan, 2019); Además según Kassaw y Golga (2019) determinaron que lo docentes percibían mayormente al compromiso organizacional como medio por lo que era importante aumentar su motivación mejorando su percepción del ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo. En relación a la condición laboral, los resultados van acorde a los de Shah et al. (2020) quienes evidencian que los trabajadores con contratos regulares (nombrados) tenían mayores niveles de compromiso organizacional. Según Cori et al. (2019), este compromiso se explica, en parte, por la estabilidad económica que ofrece el empleo universitario, especialmente cuando la remuneración institucional constituye la principal fuente de ingresos.

De manera general, la literatura revisada evidencia que el compromiso organizacional

está condicionado por una serie de factores y, de manera pertinente, está asociada al salario emocional. Entre ellos se encuentra la comunicación, confianza, satisfacción, sentido de pertinencia, gestión de talento humano y estabilidad laboral. Sin embargo, gran parte de los estudios son de tipo correlacional realizadas en distintos sectores, lo que resalta su importancia para realizar la presente investigación planteando el siguiente objetivo: determinar la influencia del salario emocional en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la ciudad de Arequipa, 2021. En concordancia con ello, se plantea la siguiente hipótesis: el salario emocional influye significativamente en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la ciudad de Arequipa, 2021.

En las bases teóricas, el salario se ha conceptualizado como la compensación económica, sin embargo, se debe de redefinir este concepto, ya que este abarca no solo lo económico sino también necesidades psicológicas del personal. En este sentido, este tipo de compensaciones y beneficios subjetivos constituyen el salario emocional, lo cual conlleva a que se construya una identidad y pertenencia con la organización (Vázquez, 2020).

Por su parte, Gay (2006) explica que conceptualizar el salario emocional surge de la necesidad de asociar los términos de salario con formas de reciprocidad simbólica y afectiva. Se le atribuye el término emocional ya que satisface las necesidades del personal, de esta manera este salario se conceptualiza comprendiendo que la recompensa económica no solo es necesaria, sino que se refiere a recompensas que puedan favorecer su bienestar y compromiso dentro de la institución. De manera similar, Carpio y Urbano (2021) definen al salario emocional como elementos no necesariamente tangibles, estos pueden orientarse a mejorar la calidad de vida del empleado como flexibilidad en horarios, teletrabajo, seguro de salud y descansos. Estas medidas permiten generar mayor motivación y compromiso del personal con la organización.

Este tipo de salario busca ser el complemento de la retribución económica, concepto respaldado por Nicolás (2011) que añade que el salario emocional debe concebirse como una fuente de motivación que estimule el compromiso e involucramiento del personal en su trabajo. Dicho involucramiento no solo debe entenderse por lo financiero, sino que va más allá de este tipo de retribución, logrando una identificación con la organización. Del mismo modo, González (2017); Andrade (2018) sostienen que es el conjunto de factores intangibles que no se limitan al bienestar emocional, sino que busca equilibrar el bienestar del trabajo con su vida familiar y social. Su impacto recae en la satisfacción personal, lo cual genera efectos positivos en su entorno, fortaleciendo una cultura organizacional más integral.

Asimismo, Cázares (2020), González (2017), Rubio et al. (2020) conceptualizan al salario emocional como los beneficios que generan en el personal confianza, orgullo y gratitud. Estos beneficios favorecen a la institución, ya que se genera en el trabajador un sentido de pertenencia derivado del reconocimiento

y apoyo institucional. Por su parte, Díaz (2020) define el salario emocional como un pacto psicológico sustentado en recompensas no monetarias, este busca armonizar la vida laboral con la vida familiar otorgando estímulos y reconocimientos. En ese mismo sentido, Espinoza y Toscano (2020) y Salvador et al. (2021) destacan que este tipo de incentivos, tanto internos como externos, procuran que el personal pueda tener una mejor calidad de vida.

Según Gay (2006), el salario emocional puede explicarse a través de la teoría de las 4 C, esta permite comprender las dimensiones de trabajo y los diversos factores que inciden en la satisfacción y compromiso del personal. La primera abarca las condiciones suficientes para el desempeño laborar, se refiere a entornos seguros y adecuados para el personal. La segunda se refiere a las condiciones ambientales, esta es entendida como el diseño físico y entorno laboral que genera en el trabajador comodidad y bienestar. La tercera dimensión consiste en las relaciones interpersonales en el entorno laboral, este compañerismo se debe de basar en respeto y cooperación. Por último, la conciliación entra trabajo y familia que busca compatibilizar y reconocer la importancia de atender las necesidades personales del colaborador, en otras palabras, se busca un equilibrio emocional.

Gómez (2011) menciona que el salario emocional se estructura en una serie de dimensiones. La primera consiste en el reconocimiento personal y laboral, esta dimensión permite reconocer los esfuerzos que hace el trabajador con la organización. La segunda consiste en el incentivo a las personas, orientado a generar un estímulo y respuesta, en este caso, motivación que refuerce el compromiso con la institución. La dimensión de cultura y compromiso mutuo busca generar una identidad entre el personal y la organización para llegar a cumplir meta en común. Finalmente, la dimensión de planificación del trabajo procura evitar una sobrecarga de trabajo, para ello mediante la aplicación de estrategias se permite gestionar las tareas adecuadamente y buscar el equilibrio entre demandas laborales y el tiempo libre.

Quintero y Betancur (2018), desde la perspectiva del salario emocional, proponen 4 dimensiones. Se busca mediante la primera dimensión establecer políticas y planes que orienten el direccionamiento institucional y la interacción de trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales. La dimensión humana se centra en la persona dentro del proceso productivo garantizando un desempeño

illustro
Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales

adecuado y reconociendo el valor de cada trabajador. La dimensión de creación de valor se centra en equilibrar lo económico con lo emocional. Por último, la dimensión motivacional busca fortalecer el compromiso y bienestar personal.

Andrade (2018) estructura el salario emocional en 4 dimensiones: La compensación, esta dimensión comprende la relación entre el trabajador y la organización centrándose en la justicia y la equidad en las políticas institucionales. La recreación, esta referida al tiempo libre y descanso para revitalizar el bienestar físico y mental. La formación personal, comprende el desarrollo de competencias técnicas habilidades interpersonales. Por último, el bienestar emocional, promueve la creación de entornos saludables y clima laboral favorable.

Petit (2019) sustenta 2 dimensiones para el salario emocional. La dimensión del ambiente del espacio de trabajo involucra las condiciones del entorno laboral y enfatiza que estas pueden influir en el entorno organizacional y satisfacción personal. La dimensión de relación trabajo-familia busca fomentar el reconocimiento de las necesidades familiares del trabajador, promoviendo una cultura organizacional íntegra y buscando el equilibrio entre la profesión y el personal.

Salvador et al. (2021) proponen a partir de 3 dimensiones que articulan factores psicosociales y organizacionales. El ambiente laboral actúa como regulador del clima organizacional, ya que alude al conjunto de relaciones y actitudes en el entorno del trabajo. El desarrollo profesional constituye una herramienta estratégica que ofrece un espacio de aprendizaje y oportunidades, permitiendo la continua formación y potenciación de habilidades. Finalmente, la flexibilidad busca garantizar la armonía entre responsabilidades laborales y personales mediante estrategias que equilibran la vida del personal con la organización.

En cuanto a las bases teóricas del compromiso organizacional ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Su conceptualización, antes basada en la conducta, es en la actualidad un concepto más complejo que vincula al individuo con su entorno de trabajo. Becker (1960) sostiene que la inversión que hace el trabajador en sí mismo refuerza y mantiene un comportamiento estable. Meyer y Allen (1991) lo conciben como un estado psicológico que relaciona al personal con la institución, influyendo en su estadía o retiro de la institución. Asimismo, Allen y Meyer (1996) destacan la relevancia de vínculos afectivos, señalando que el reconocer los lazos emocionales permitirá generar un compromiso auténtico.

Kahn (1990) considera que el compromiso organizacional se asocia con la utilidad y valor que cada integrante brinda a la empresa para alcanzar sus objetivos, entendiendo que el trabajo en grupo genera beneficios tanto particulares como colectivos. Por su parte, Nuriani et al. (2014) explican que este compromiso abarca el nivel de confianza y aceptación del trabajador respecto a su labor, demostrando sus esfuerzos a la organización con el fin de lograr las metas institucionales y reforzar su permanencia dentro de la organización.

Desde la perspectiva de Betanzos y Paz (2011) y Hernández y Castro (2015), el compromiso organizacional se presenta como una relación emocional profunda que vincula al personal con su centro laboral, generando conductas de identificación, sentido de pertenencia y defensa hacia la institución. Araujo y Brunet (2012) sostienen que este compromiso es una fuerza interna que impulsa al personal a actuar de acuerdo a sus valores simultáneamente con los propósitos de la institución, lo cual permite fortalecer una cohesión organizacional. Según Meyer et al. (2013), Mowday et al. (2013) y Robbins y Coulter (2014) consideran al compromiso organizacional como una fuerza psicológica que se refleja en el trabajador basado en la identificación, participación y pertenencia hacia la institución. Esta perspectiva es ampliada por Méndez et al. (2018) quienes mencionan que la relación con la empresa impulsa a que el trabajador pueda involucrarse más con la organización y este más comprometido con sus metas y crecimiento. Sin embargo, el compromiso se debe de equilibrar con los beneficios y los costos de abandonar la organización o permanecer en ella. Para Prasetyo y Widyanti (2020) el compromiso organizacional se concibe como un constructo psicológico que caracteriza la relación entre trabajadores y su organización, este vínculo incluye tanto conexión emocional y objetivos colectivos.

El compromiso organizacional ha sido medido desde diferentes modelos teóricos. El enfoque unidimensional planteado por Becker (1960) permite comprender el compromiso organizacional como una relación de intercambio donde el personal obtiene beneficios de acuerdo a sus esfuerzos realizados, permitiendo que se refuerce la permanencia, motivación, y además el compromiso organizacional.

Por su parte, Porter et al. (1974) propusieron que el compromiso organizacional es un vínculo afectivo entre personal y organización. Este planteamiento unidimensional se estructura en tres dimensiones: la aceptación de los objetivos de la institución, la disposición para alcanzar los objetivos y la intención de permanecer en la organización. Desde esta perspectiva, el compromiso no solo es obligación laboral, sino que implica lo emocional como eje fundamental. Angle y Perry (1981) plantearon que el vínculo entre trabajador y organización se sostiene en dos dimensiones: el compromiso de valor, entendido como la relación del trabajador y la organización, en contraste con el compromiso de permanencia que es la motivación por los beneficios brindados por la empresa hacia su personal.

Desde el enfoque Bar-Hayim y Berman (1992) se propone una estructura con dos tipos de compromiso: el compromiso activo que surge del sentido de identificación que motiva al personal para desempeñarse mejor en el ámbito laboral. En cambio, el compromiso pasivo se configura en la satisfacción personal de cada individuo de la organización.

Asimismo, Mathieu y Zajac (1990) señalan que el compromiso organizacional está compuesto por dos componentes: el compromiso actitudinal y el calculador, el primero se refiere a la identificación del personal con la organización, mientras que el segundo se fundamenta bajo las perdidas profesionales que supondría abandonar la institución.

De acuerdo a Penley y Gould (1988) proponen un modelo multidimensional que se estructura en tres componentes. El compromiso calculador se orienta a mantener al personal a través de beneficio; en segundo lugar, el compromiso perdido, asociado a la falta de opciones para cambiar de empleo; por último, tenemos en compromiso laboral que se explica cuando el trabajador comparte valores similares con la organización, generando una adhesión ética.

Metodología

La metodología fue de diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo y de nivel explicativo. En cuanto a la técnica fue la encuesta y los instrumentos fueron la adaptación del cuestionario de salario emocional propuesto por Salvador et al. (2021) conformado por 18 ítems. Además, se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), compuesto por 19 ítems. Ambos instrumentos fueron adaptados al contexto peruano y la naturaleza del sector a estudiar, posteriormente fueron validados por juicio de cinco expertos y obtuvieron adecuados niveles de confiablidad.

Tabla 1
Resultados de confiabilidad de variables

Variable	Dimensiones	N.° de elementos	Alfa de Cronbach	
Salario emocional	Ambiente laboral	6	0.860	0.926
	Desarrollo profesional	6	0.838	
	Flexibilidad	6	0.862	
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	6	0.889	0.908
	Compromiso de continuidad	7	0.806	
	Compromiso normativo	6	0.894	

En relación con la población, de acuerdo a los portales de transparencia de las universidades de la ciudad de Arequipa, estuvo conformada por 4889 trabajadores. En cuanto a la muestra, se empleó un muestro no probabilístico por conveniencia, logrando recolectar la data de 405 trabajadores de las siete universidades reconocidas por la Superintendencia Nacional e Educación Superior Universitaria (SUNEDU) al momento de realizar el estudio.

Resultados

A nivel descriptivo, el salario emocional presentó predominantemente un nivel alto (82.0%), seguido por el medio (14.1%) y bajo (4.0%). De manera similar, el compromiso organizacional fue mayormente alto (90.1%) seguido del nivel medio (9.9%).

Tabla 2
Frecuencias de variables y dimensiones

Variable y dimensiones		Bajo	Medio	Alto	Total
Salario emocional	N	16	57	332	405
	%	4.0%	14.1%	82.0%	100.0%
Compromiso organizacional	N	0	40	365	405
	%	0.0%	9.9%	90.1%	100.0%

Seguidamente, se verificó la independencia de las variables mediante el estadístico Durbin Watson, que debería ser de 1 al 3 para demostrar su relevancia (Vilá et al., 2019) y para la interpretación del R2 se considera la interpretación de Chin (1998).

En el primer modelo, el R2 ajustado fue de 0.459, lo que indica que la influencia del salario emocional, incluyendo sus dimensiones, es de magnitud moderada sobre el compromiso organizacional. En el segundo modelo, el R2 ajustado fue de 0.460, evidenciando que la influencia del salario emocional de forma general, también es moderada sobre el compromiso organizacional. Además, ambos modelos fueron de influencia positiva. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se afirma que el salario emocional influye significativamente en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la ciudad de Arequipa, 2021.

Tabla 3
Resumen del modelo

Resumen del modelo										
					Estadísticos de cambio					
Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	Gl1	Gl2	Sig. Cambio en F	Durbin Watson
1	.680[a]	0.463	0.459	7.818	0.463	115.162	3	401	0.000	2.078
2	.679[b]	0.461	0.460	7.809	0.461	345.069	1	403	0.000	2.068

a. Predictores: (constante), Ambiente laboral, Desarrollo profesional, Flexibilidad

b. Predictores: (constante), Salario emocional

Tabla 4
Resultados de coeficientes del modelo

Coeficientes[a]						
	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t.	sig.
		B	Desv Error	Beta		
1	(Constante)	37.352	3.464		10.781	0.000
	Ambiente laboral	0.639	0.147	0.246	4.359	0.000
	Desarrollo profesional	0.779	0.150	0.291	5.196	0.000
	Flexibilidad	0.542	0.121	0.231	4.476	0.000
2	(Constante)	37.822	3.296		11.476	0.000
	Salario emocional	0.649	0.035	0.679	18.756	0.000

a. Variable dependiente: Compromiso organizacional

Conclusiones y recomendaciones

La investigación evidenció que el salario emocional influye significativamente en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la ciudad de Arequipa.

En cuanto al salario emocional, los resultados mostraron que la percepción era alta. Estos resultados señalan que los valores altos de salario emocional son la consecuencia de buenas prácticas de gestión.

Respecto al compromiso organizacional, se observaron porcentajes mayores en el nivel alto de percepción, lo que favorece al logro de los objetivos planteados. De esta forma, se puede afirmar que el personal se encuentra comprometido con la mejora de la calidad universitaria.

Asimismo, se identificó que cada una de las dimensiones del salario emocional ejerce una influencia significativa sobre el compromiso organizacional, siendo la dimensión desarrollo profesional la que obtuvo un mayor coeficiente de influencia.

Se recomienda proponer a las áreas de recursos humanos de las diferentes universidades que puedan implementar iniciativas orientadas a fomentar el salario emocional, debiéndose enfocar de manera prioritaria en el desarrollo profesional de docentes y

personal administrativo. Estas estrategias deberían focalizarse principalmente en el grupo que tiene poco tiempo de permanencia en las universidades, al tratarse de un grupo considerado más crítico.

Referencias Bibliográficas

Adegbaye, S., Agboola, I., & Buraimo, O. (2021). Organizational Commitment among University Library Personnel: A Demographic Analysis. *Library Philosophy and Practice,* 5397, 1-15. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5397

Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organizarion: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043.

Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. *Una visión desde la crisis venezolana. EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social,* (9), 11–31. doi: 10.15257/ehquidad.2018.0001

Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 26(1), 1-14. doi: 10.2307/2392596

Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Publicaciones URV. https://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/download/13/14/40-1?inline=1

Bano, K., Ishrat, A., & Mishra, K. (2020). Identifying institutional level variables which affects the level of organizational commitment among university teachers. *International Journal of Scientific & Technology Research, 9*(3), 336-344. https://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Identifying-Institutional-Level-Variables-Which-Affects-The-Level-Of-Organizational-Commitment-Among-University-Teachers.pdf

Barakat, S., Abdul, A., & Siam, M. (2021). Career growth, career concern, organizational commitment and turnover intention in universities of Jordan. *International Journal of Entrepreneurship, 25*(1). https://www.abacademies.org/articles/career-growth-career-concern-organizational-com mitment-and-turnover-intention-in-universities-of-jordan.pdf

Bar-Hayim, A., & Berman, G. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational, 13,* 379–387.doi: 10.1002/job.4030130406

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66,* 32-40. doi: 10.1086/222820

Betanzos, N., & Paz, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano de Seguro Social, 19*(1), 35-41. https://revistaenfermeria.imss.gob.mx/index.php/revista_enfermeria/article/view/432

Carpio, D., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit,* (1), 39-56. doi:10.30682/nm2101c

Castañeda, Y., Betancourt, J., & Salazar, N. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex, 9*(14), 1-13. https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547

Castilla, S., Colihuil, R., Bruneau, J., & Lago, R. (2021). *Perception of workload and effects on life quality of high school and university teachers.* En Scielo Pre-print. doi: 10.1590/SciELO Preprints.1995

Cázares, C. (2020). La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana OM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. *Revista Cambios y Permanencias, 11*(1), 602-624. https://bit.ly/3a9XGSB

Ceballos, F., Rojas, J., Cuba, L., Medina, K., & Velazco, A. (2021). Analysis of the quality of services in university centers. *Universidad Ciencia y Tecnología, 25*(108), 23-29. doi: 10.47460/uct.v25i108.427

Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. En Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. https://www.researchgate.net/publication/311766005

Cori, S., Hadi, M., & Pacovilca, O. (2019). Gestión del talento humano y compromiso organizacional en una Universidad de Huancayo. *Opción, 5*(89-2), 1266-1288. https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27526

Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social,* (29), 80-97. Obtenido de https://revistaprismasocial.es/article/view/3617/4186

Dobrinić, D., & Fabac, R. (2021). Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business Systems Research, 12*(1), 124-143. doi: 10.2478/bsrj-2021-0009

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behaviour: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management, 56*(4), 613-627. doi: 10.1002/hrm.21792

Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua Revista Universitaria de Administración, 12*(20), 72-89. doi: 10.20983/novarua.2020.20.5

Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención. *Dyna Journal, 83*(7), 128-131. https://www.revista-dyna.com/index.php/DYNA/article/view/1470/1414

George, L., & Sabapathy, T. (2011). Work motivation of teachers: Relationship with organisational commitment. *Canadian Social Science, 7*(1), 90-99. doi:1923669720110701.009/1252

Gómez, C. (2011). *El salario emocional (Borrador de administración N°47).* https://bit.ly/3uIg0dB

González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM, 80,* 80-81. https://www.haceremprеsa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RR-HH.pdf

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33(*4), 692-724. doi: 10.5465/256287

Kassaw, E., & Golga, D. (2019). Academic Staffs' Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University. *International Journal of Higher Education, 8*(2), 87-100. doi: 10.5430/ijhe.v8n2p87

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171

Méndez, S., Morua, J., & Hernández, R. (2018). Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 24*(2), 9-23. doi: 10.31876/rcs.v24i2.24816

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications. doi: 10.4135/9781452231556

Meyer, J., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. (2013). Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach. *Military Psychology, 25*(4), 381 401. doi: 10.1037/mil0000007

Montenegro, J. (2020). La calidad en la docencia universitaria. Una aproximación desde la percepción de los estudiantes. *Educación, 29*(56), 116-145. doi: 10.18800/educacion.202001.006

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (2013). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* Academic Press.

Ndlovu, T., Quaye, E., & Saini, Y. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management, 52*(1). https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2355

Nicolás, M. (2011). El salario emocional. *Agricultura Revista agropecuaria* (945), 692-693. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_Agri/Agri_2011_945_ 692_693.pdf

Nuriani, Agusti, R., & Safitri, D. (2014). Influence of Budget Participation on Performance of Local Government via Organizational Commitment Perception and Innovation as an Intervening Variable (Empirical Study On Regional Working Units Siak). *JOM FEKON, 1*(2), 1-15. https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/download/3955/3845

Obedgiu, V., Bagire, V., & Mafabi, S. (2017). Examination of organizational commitment and organizational citizenship behaviour among local government civil servants in Uganda. *Journal of Management Development, 36*(10), 1304-1316. doi: 10.1108/JMD-12-2016-0279

Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), doi: 10.1002/job.4030090105

Popoola, S., & Fagbola, O. (2020). Work-Life Balance, Self-Esteem, Work Motivation, and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Information & Library Review.* doi: 10.1080/10572317.2020.1840244

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335

Prasetyo, A., & Widyanti, S. (2020). The effect of organizational commitment towards employees Islamic perfomance. *Opción, 36*(27), 981-993. https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32023

Quintero, V., & Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios, 39*(41), 8-14. https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf

Quispe, R., & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Revista de investigación Apuntes Universitarios, 10*(2), 64-83. doi: 10.17162/au.v10i2.442

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración.* Editorial Pearson Educación.

Rubio, S., Aranda, C., González, R., & Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia, 4*(1). https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306

Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., & Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11*(21), 41-52. doi: 10.17163/ret.n21.2021.03

Seyyedmoharrami, I., Dehaghi, B., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimori, G., & Torbati, A. (2019). The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment and Job Burnout: Case Study Among Employees of the University of Medical Sciences. *The Open Public Health Journal, 12*, 94-100. doi: 10.2174/1874944501912010094

Shah, M., Idress, H., & Naveed, M. (2020). Investigating Organizational Commitment of Information Professionals working at University Libraries in Pakistan. *Library Philosophy and Practice, 4510*, 1-15. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/4510

Udofia, I., & Ibegwam, A. (2019). Stages of Organisational Commitment among Librarians in University Libraries in South-South, Nigeria. *Library Philosophy and Practice, 2937,* 1-18. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2937

Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2012). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Resource Journal, 23*(2), 180-195. doi: 10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x

Vázquez, M. (2020). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (2a ed.). Editorial Síntesis.

Vilá, R., Torrado, M., & Renguat, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 12*(2). https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704

Fecha de recepción: 16 de noviembre de 2025
Fecha de aceptación: 26 de enero de 2026

IMPACTO DE LA COMPETENCIA MORAL EN LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

IMPACT OF MORAL COMPETENCE ON MANAGEMENT LEADERSHIP COMPETENCES IN TWO HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Luis Alonso Ramos Franco
Universidad Católica San Pablo • laramos@ucsp.edu.pe
Orcid: https://orcid.org/0009-0003-4388-5451

Resumen

Se investigó el impacto de la competencia moral sobre las competencias de liderazgo directivo en dos instituciones de educación superior. Participaron 99 directivos en puestos de liderazgo. Se utilizó el Test de Competencia Moral de Lind para identificar el índice C de competencia moral, así como también los estadios de juicio moral que los directivos valoraron más; y el Cuestionario de Competencias de Liderazgo Directivo y Motivos de la Acción desarrollado por Jiménez (2017), el cual identificó la percepción en los comportamientos habituales y evidenciables que conducen al éxito en la función directiva, además del tipo de motivo que dinamiza la acción. Se encontró una correlación estadísticamente significativa e inversamente proporcional entre la competencia moral y la autovaloración de las competencias directivas de autocrítica e iniciativa; hallando además que, según el modelo de regresión lineal múltiple, la competencia moral sí tiene un impacto sobre estas dos competencias directivas. Se halló una distribución de los estadios de juicio moral y de competencia moral correspondiente a otros estudios, agrupando a la gran mayoría en los primeros estadios y disminuyendo hasta el último de ellos; mientras que la evaluación de liderazgo muestra una percepción sumamente positiva de las competencias directivas.

Palabras clave: competencia moral, liderazgo, juicio moral, competencias directivas, motivos de la acción.

Esta obra está sujeta a una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.36901/illustro.v14i1.1969

Abstract
This study investigates the impact of moral competence on managerial leadership competencies in two higher education institutions. 99 executives participated in leadership positions. The Lind Moral Competence Test was used to identify the C-index of moral competence, as well as the stages of moral judgment that managers valued the most; and the Managerial Leadership Competencies and Motives for Action Questionnaire developed by Jiménez (2017), which identified the perception of habitual and evident behaviors that lead to success in the managerial function, as well as the type of motive that energizes the action. A statistically significant and inversely proportional correlation was found between moral competence and self-assessment of managerial skills of self-criticism and initiative; also finding that, according to the multiple linear regression model, moral competence does have an impact on these two managerial competencies. A distribution of the stages of moral judgment and moral competence corresponding to other studies was found, grouping the great majority in the first stages and decreasing until the last of them; while the leadership evaluation shows an extremely positive perception of managerial skills.

Keywords: moral competence, leadership, moral reasoning, managerial competencies, motives for action.

Introducción

El ejercicio del liderazgo es ineludible a la acción directiva. Los puestos de mando no solo despliegan funciones estratégicas y ejecutivas; sino que, dado el rol jerárquico que representan, tienen un nivel de influencia exponencial sobre el personal de la organización que depende de ellos. Esta influencia, al ser humana, no es éticamente neutra: o contribuye a crear vínculos de comunión y confianza o los va destruyendo. Por ambas razones –es decir su cualidad jerárquica y humana–, se considera al liderazgo como uno de los factores que más condiciona el ecosistema cultural de las organizaciones. Bien llevado, puede provocar el florecimiento personal a todo nivel. Evidentemente, si se lo deslinda de su dimensión ética, puede llegar a corromper seriamente las relaciones de confianza, el clima y la cultura organizacional. En efecto, la moralidad está incluida dentro de los factores que predicen el éxito, sea a nivel personal como profesional, y especialmente a nivel institucional (Covey, 2018; Havard, 2017; Pérez López, 1991). Es más, lo moral puede definirse como la experiencia de dirigir la acción personal a partir de un conjunto de axiomas o valores que cualifiquen la vida humana como bien lograda o justa (Gorczyca, 2011). En el mundo empresarial o institucional –aunque es igualmente válido en cualquier sistema de relaciones–, la colaboración efectiva, duradera y sobre todo consciente y voluntaria –es decir, responsable–, requiere la formación de vínculos de confianza. Éstos se logran únicamente bajo el supuesto de un marco axiomático compartido, es decir, bajo concepciones compatibles sobre el significado de lo que es bueno, importante, justo, valioso, verdadero, real, deseable, etc. Por lo dicho, la comprensión del fenómeno del liderazgo queda seriamente comprometida si no es abordado desde un marco teórico capaz de dar razón de la experiencia moral (Argandoña, 2006). Sin una reflexión ética (Filosofía Moral) el fin último del trabajo humano, es decir su esencia y finalidad propias (Juan Pablo II, 1981) en un sentido antropológico, económico y político fácilmente podría obviarse, y con ello incluso destruirse. Aunque esto pueda parecer relativamente obvio a nivel teórico, el ejercicio concreto del liderazgo directivo en entidades públicas y privadas muestra serios síntomas de estar sucumbiendo –con demasiada facilidad y frecuencia– a la normalización de la inmoralidad y la corrupción (Proética, 2019; Huamán, 2019; Morales, 2018). En la dirección de empresas parecería haber un divorcio de facto –muchas veces tácito– entre la ambición por los resultados económicos y el respeto y promoción de una vida lograda. Podría parecer, incluso, que preocuparse por lo primero implicaría necesariamente desentenderse de lo segundo. Ante esta situación, es significativo que se promueva el uso y formulación de modelos teóricos e instrumentos empíricos que tomen en cuenta variables del plano moral para estudiar y predecir fenómenos de liderazgo en la acción directiva (Covey, 2018; Havard, 2017; Pérez López, 1991).

El presente trabajo recurre a un contraste y asociación entre elementos de la teoría de la acción humana en las organizaciones, de Juan Antonio Pérez López (1991), y a la teoría del desarrollo del juicio moral, iniciada por Jean Piaget y continuada por Lawrence Kohlberg (1927); mediante una aplicación de instrumentos que acercan ambas teorías al ámbito empírico, por un lado con la evalua-

ción de competencias de liderazgo directivo y motivos de la acción (Jiménez, 2017), y por otro lado desde la evaluación de los estadios del juicio moral y el índice C de competencia moral (Lind, 1977-2020, 2019b) en puestos de autoridad de dos instituciones de educación superior.

En Perú existen investigaciones que aplican la teoría de Pérez López para el estudio del clima organizacional (Anaya, 2015; Álvarez & Díaz, 2017; Quevedo, 2003); para elaborar modelos de evaluación y planeamiento institucional (Alcázar, 2007; Ferreiro, 2013) y para crear modelos de desarrollo de competencias directivas basados en Pérez López (Cardona & Chinchilla, 1999; Cardona & Pilar García-Lombardía, 2009). Mucho de lo investigado se utiliza en capacitaciones y consultorías (Gorrochotegui, 2007; Lacunza, 2002). Por otro lado, si bien se ha utilizado el Test de Competencia Moral en algunas investigaciones relacionadas al ámbito educativo y social (Cotrina & Cahuata, 2017; Dasso, 2016; Murillo, 2015; Loza, 2004; Osorio, 2011); y otros estudios han intentado describir las relaciones entre aspectos de la moral y aspectos de la gestión de directivos (Llacsa, 2017); no ha habido hasta la fecha estudios que investiguen la aplicabilidad de los constructos de la Teoría del Desarrollo Moral de Kohlberg y Lind a la Teoría de la Acción Humana en Organizaciones de Pérez López.

Marco teórico: Teoría de la Acción Humana en Organizaciones en contraste con la Teoría del Desarrollo del Juicio Moral

Iniciando la década de los 90', Pérez López publicó su Teoría de la Acción Humana en las Organizacionales (Pérez López, 1991; 2000). Por ser una formulación eminentemente racional que hace uso de la ética clásica y tomista, así como de aportes de la teórica cibernética de toma de decisiones, es considerado como uno de los modelos teóricos más completos desde el punto de vista de la necesaria integración entre Dirección de Empresas y Ética (Pérez López, 1974; Melé, Chinchilla, & López-Jurado, 2018). Otros autores, siguiendo la teoría *perezlopiana*, han desarrollado modelos de evaluación sobre dinámicas propias del ámbito empresarial. En esa línea, Pablo Cardona (Cardona & Chinchilla, 1999; Cardona & García-Lombardía, 2009) fue pionero en proponer un modelo teórico de evaluación de competencias de liderazgo directivo basándose en la teoría de Pérez López. Un paso ulterior importante hacia el ámbito empírico fue dado por Jiménez (2017), quien dedicó su tesis doctoral a validar la teoría de Cardona, creando un instrumento de evaluación que permite asesorar a directivos al respecto de sus competencias de liderazgo y los motivos de su acción simultáneamente. Sin ningún desmérito al aporte teórico de Pérez López, es importante ponerlo en diálogo con algunos autores de otras disciplinas cuyas contribuciones permiten validar la utilidad del modelo de acción personal en organizaciones y explorar la posibilidad de ampliar la fundamentación de sus variables.

Así, por ejemplo, se puede decir que ambos modelos teóricos abordan el fenómeno del desarrollo de la conciencia moral por medio de procesos sociales altamente definidos; no obstante, mientras que Pérez López (1991) se enfoca específicamente en el modelo decisional mínimo donde interviene dos agentes y se proyecta su apren-

dizaje, Kohlberg (1992) especifica cuáles son los principios y las etapas evolutivas de la forma de dicho aprendizaje. Así también se puede decir que, mientras que Kohlberg prescinde de un discernimiento sobre el tipo de intenciones que podría tener un agente decisor, Pérez López mencionará explícitamente el tipo de combinación más apropiada para provocar un aprendizaje virtuoso: motivación racional y motivos trascendentes. No obstante, los principios psicológicos que Kohlberg retoma de Piaget ayudan a aclarar bajo qué paradigmas podría fomentarse dicha motivación. En ese sentido, se expone a continuación las contribuciones de Lawrence Kohlberg a la Psicología del Desarrollo Moral desde su teoría de los estadios de desarrollo moral (Kohlberg, 1927), junto con la obra de Georg Lind, continuador de sus estudios con sus investigaciones sobre competencia moral y desarrollo del juicio moral (Lind, 2008b). Se presentarán también algunas hipótesis teóricas para el liderazgo directivo que surgirían del contraste de ambos marcos teóricos.

El aprendizaje moral desde el cambio cualitativo en la mente

Kohlberg es posiblemente uno de los más grandes continuadores de la obra del psicólogo Jean Piaget, pionero en el estudio de la epistemología genética y de la teoría del desarrollo cognitivo en niños (Piaget, 1978). Piaget en cierto sentido inició una revolución en la comprensión del desarrollo cognitivo y del desarrollo del juicio moral, ya que en vez de enfocarse en el contenido del juicio –como usualmente habrían hecho sus predecesores–, diseñó un método clínico de investigación (Piaget, 1991) para verificar que los cambios en el desarrollo cognitivo suceden principalmente en la *forma* del juicio. En otras palabras, la inteligencia humana evoluciona no solo ni principalmente porque adquiere contenido nuevo, sino especialmente porque va incorporando nuevos *modos* o *formas* de razonar, incluso si el contenido es el mismo de etapas previas. Piaget propuso que estas formas se adquieren porque la mente es una realidad activa capaz de ejecutar funciones de organización y adaptación, así como procesos de asimilación y acomodación (Piaget, 1991) que le permiten lidiar con realidades nuevas o paradójicas que exigen una transformación cualitativa en el modo de comprender el mundo. Es importante mencionar que Piaget se interesó también por el componente afectivo de la cognición (Piaget 1976; Hersh, Reimer & Paolitto, 2002). Según su planteamiento, las cogniciones siempre se desarrollan dentro de una situación afectiva específica; y viceversa, no hay afecto que no presuponga una estructura cognitiva. Esta unidad podría deberse al hecho de que las personas, en cuanto seres sociales, utilizan los afectos como una forma preliminar de evaluación y toma de decisiones en contextos interpersonales. En concreto, los afectos en situaciones sociales, señalan cómo siente uno que se debe tratar a los demás y cómo debe ser tratado por ellos (Hersh, Reimer, & Paolitto, 2002). En ese sentido, el juicio moral, en su dimensión racional y afectiva, se comprende como una estructura cognitiva que otorga a la persona la capacidad de interpretar contextos sociales. Éstos se van tornando más sofisticados con la edad, y por ende, la persona se ve desafiada a desarrollar –como respuesta– formas cognitivas que le permitan dar razón de sus

afectos interpersonales cada vez más complejos, y que resuenan en torno a lo que se interpreta como bueno o malo, justo o injusto, etc. La dinámica de ambos aspectos de la cognición (las estructuras racionales y afectivas), permite que se vayan configurando estadios de desarrollo moral según la edad y lo que normalmente sucede en cada etapa de la vida. Así, con el tiempo y la experiencia surgen en la persona nuevas y cada vez más sofisticadas formas de interpretar qué es lo bueno o lo malo, lo justo o lo injusto en interacciones sociales. Piaget (1991) pudo identificar hasta 4 formas que cualifican los periodos de desarrollo cognitivo desde la infancia hasta la adolescencia (aproximadamente hasta los 12 años). Sin embargo, a pesar de que sentó las bases para entender cómo evoluciona, no llegó a especificar qué etapas existen para el desarrollo del juicio moral en concreto.

No obstante, Kohlberg (1927; 1992) amplió los resultados de Piaget descubriendo que las personas podrían llegar a utilizar hasta seis formas o estadios de juicio moral agrupados en 3 grandes niveles. La noción de "estadio", para Kohlberg, cumple con cuatro criterios: cada estadio debe representar una forma de razonamiento cualitativamente distinta; dicha diferencia debe manifestarse como una totalidad que restructura el modo en que se razona un conjunto completo de temas morales; en tercer lugar, cada estadio debe incorporar la lógica del estadio previo, constituyendo una secuencia invariable; finalmente, al ser estructuras funcionales, los estadios actúan de forma jerárquica, llevando a que el sujeto priorice las formas más elevadas de juicio moral en su uso concreto (Hersh, Reimer, & Paolitto, 2002). Por otro lado, la noción de "nivel" significa, en este contexto, tres formas distintas de aproximarse a las normas sociales: desde lo preconvencional, pasando por lo convencional hasta llegar a los posconvencional. En otras palabras, el primer nivel reunirá estadios que permiten juzgar moralmente la realidad antes de que la persona introyecte consensos sociales sobre lo que debe ser considerado bueno o justo (segundo nivel), para finalmente pasar a un nivel donde el sujeto es capaz de ir más allá de las convenciones sociales logrando comprender y utilizar principios universales de razonamiento moral. Con esta estructura de niveles y estadios, y su verificación empírica, Kohlberg buscaba ofrecer un aporte científico para superar un contexto de relativismo moral mostrando evidencias de que existen formas de razonamiento universales presentes en todas las personas independientemente de su orientación filosófica, política y religiosa.

Tabla 1
Niveles y estadios de desarrollo del juicio moral (Kohlberg, 1927; Hersh, Reimer & Paolitto, 2002, tomado de Kohlberg, 1976).

Nivel y estadio	*Lo que está bien*	*Razones para hacer el bien*	*Perspectiva social del estadio*
Nivel I: Moralidad heterónoma Estadio 1: Moralidad heterónoma	Someterse a reglas apoyadas por el castigo; obediencia por sí misma; evitar daño físico a personas y propiedad.	Evitar el castigo, poder superior de las autoridades.	*Punto de vista egocéntrico.* No considera los intereses de otros o reconoce que son distintos de los de él; no relaciona dos puntos de vista. Las acciones se consideran físicamente más que en términos de los intereses psicológicos de los demás. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la propia.
Estadio 2: Individualismo. Fines instrumentales e Intercambio	Seguir reglas solo cuando es por el propio interés inmediato; actuar para cumplir los propios intereses y necesidades y dejar a otros hacer lo mismo. El bien es lo que es justo y es un intercambio igual, pacto, acuerdo.	Servir los propios intereses en un mundo donde se debe reconocer que los demás también tienen intereses.	*Perspectiva concreta individualista.* Consciente de que todos tienen intereses que perseguir y que pueden entrar en conflicto; el bien es relativo (en el sentido concreto individualista.
Nivel II: Convencional. Estadio 3: Expectativas interpersonales mutuas. Relaciones y conformidad interpersonal.	Vivir de acuerdo con lo que espera la gente cercana de un buen hijo, hermano, amigo, etc... "Ser bueno" es importante y quiere decir tener buenos motivos, mostrar interés por los demás. También significa mantener relaciones mutuas como confianza, lealtad, respeto y gratitud.	La necesidad de ser buena persona a los propios ojos y a los de los demás: preocuparse de los demás; creer en la Regla de Oro; deseo de mantener las reglas y la autoridad que apoyan la típica buena conducta.	*Perspectiva del individuo en relación a otros individuos.* Conciencia de sentimientos compartidos, acuerdos, y expectativas que toman primacía sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista a través de la Regla de Oro concreta poniéndose en el lugar del otro. Todavía no considera una perspectiva de sistema generalizado.

Estadio 4: Sistema social y conciencia.	Cumplir deberes a los que se han comprometido; las leyes se han de mantener excepto en casos extremos cuando entran en conflicto con otras reglas sociales fijas. El bien está también en contribuir a la sociedad, grupo o institución.	Mantener la institución en marcha y evitar un parón en el sistema "si todos lo hicieran"; imperativo de la consciencia de cumplir las obligaciones definidas de uno. (Fácilmente confundido con la creencia del estadio 3 en las reglas y la autoridad).	*Diferencia el punto de vista de la sociedad de acuerdos o motivos interpersonales.* Toma el punto de vista del sistema que define roles y reglas; considera las relaciones interpersonales en términos de lugar en el sistema.
Nivel III: Postconvencional o de principios. Estadio 5: Contrato social o utilidad y derechos individuales.	Ser consciente de que la gente tiene una variedad de valores y opiniones y que la mayoría de sus valores y reglas son relativas a su grupo. Las reglas son normalmente mantenidas por el bien de la imparcialidad y porque son el contrato social. Algunos valores y reglas no relativas (ej. la vida y la libertad) se deben mantener en cualquier sociedad, sea cual sea la opinión de la mayoría.	Sentido de obligación de ley a causa del contrato social de ajustarse a las leyes por el bien de todos y la protección de los derechos de todos. Un sentimiento de compromisode contrato que se acepta libremente, para con la familia, amistad, confianza y las obligaciones del trabajo. Preocupación de que las leyes y los deberes se basen en cálculos racionales de utilidad general "el mayor bien para el mayor número posible".	*Perspectiva anterior a la sociedad.* El individuo racional consciente de los valores y derechos antes de acuerdos sociales y contratos. Integra las perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y proceso debido. Considera puntos de vista legales y morales; reconoce que a veces están en conflicto y encuentra difícil integrarlos.
Estadio 6: Principios éticos universales.	Según principios éticos escogidos por uno mismo. Las leyes y los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se apoyan en tales principios; cuando las leyes los violan, uno actúa de acuerdo con sus propios principios. Los principios son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos humanos y respeto por la dignidad de los seres humanos como individuos.	La creencia como persona racional en la validez de los principios morales universales y un sentido de compromiso personal con ellos.	*Perspectiva de un punto de vista moral del que parten los acuerdos sociales.* La perspectiva es la de un individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y como tales se las debe tratar.

El aprendizaje que genera confianza vs el aprendizaje "negativo" en la acción directiva

Por otro lado, retornando a la teoría de la acción personal en organizaciones, Jiménez (2017) ha sido una de las personas que más han acercado al ámbito empírico aspectos esenciales de la teoría original de Pérez López (1991) mediante la validación empírica del constructo de competencias de liderazgo directivo que inicialmente había planteado Pablo Cardona (Cardona & Chinchilla, 1999; Cardona & García-Lombardía, 2009). Aunque el término "competencia" no ha estado exento de polémicas en el ámbito académico, un aspecto que confiere utilidad a dicho instrumento es la definición de competencia como "comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en la función directiva" (Jiménez, 2017). Ello permite recurrir a la noción de "hábito", que es de suma importancia para hablar de virtudes en ética clásica. Sin embargo, hay un aspecto que hace que este modelo tenga una originalidad propia, y que lo distingue de otros modelos de competencias: el instrumento permite asociar la posesión efectiva de competencias directivas (hábitos) con una correspondiente configuración de *motivos de la acción*. Esta asociación – hábitos y motivos– es una herencia del planteamiento original de Pérez López (1991; 2000), ya que, como indica el autor, cuando se evalúa la toma de decisiones en la acción directiva, es importante evaluar el set completo de tipos de resultados posibles, los cuales dependerán, en buena medida, de los motivos de la acción que tengan los agentes decisores y colaboradores.

En ese sentido, Pérez López (2000) plantea una correspondencia entre tres tipos de necesidades humanas (materiales, de conocimiento y afectivas) y tres tipos de resultados y motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes), que configuran tres tipos de variables en cualquier plan de acción (eficacia, eficiencia y consistencia); y que, además, según el acento que se les dé, son capaces de configurar distintos modelos de organización (mecánico, orgánico e institucional). Esta composición trial sería estaría en plena sintonía con una comprensión de la naturaleza humana –y una respectiva proyección en fenómenos relacionales–que hunde sus raíces en la antropología aristotélico-tomista. De ese modelo se derivan algunos axiomas para la acción directiva. Quizá el más importante sea el siguiente: para que la colaboración humana dé mejores resultados a largo plazo en una organización, la motivación de las personas debe estar configurada de tal manera que se busquen siempre los motivos trascendentes de manera consciente y voluntaria, es decir con una motivación racional. En otras palabras, cualquier plan de acción que busque resultados materiales (extrínsecos), debe priorizar que dicha obtención redunde en un acrecentamiento de la confianza interpersonal (motivos trascendentes) entre los agentes involucrados en un plan de acción. La confianza surgiría cuando los colaboradores perciben que el plan de acción en el que están involucrados busca provocarles un bien como personas, y que no están siendo instrumentalizados como medios materiales para alcanzar los fines del directivo (es decir, que se perciba que las personas son siempre un fin, nunca un medio). Este tipo de motivos respondería a una necesidad humana llamada *necesidades afectivas* (Pérez López, 2000), cuyo desarrollo crea en la organización el estado de unidad, el cual le confiere el estatuto de

institución, y por ende acrecienta también su contribución política y cultural a la sociedad.

Sin embargo, así como una persona cualquiera, al intentar resolver un problema, puede ir perdiendo libertad si condiciona su conducta, en su día a día, a priorizar la obtención de aquellos placeres más intensos e inmediatos (vs los resultados que implican sacrificio y logros a largo plazo) –lo cual la introduce en un bucle que reduce progresivamente la gama de experiencias gratificantes, es decir la va volviendo adicta–; así también un directivo podría estar volviéndose "adicto" a los resultados extrínsecos (económicos, generalmente) si no toma en cuenta ningún otro tipo de motivo o resultado al ejecutar y evaluar un plan de acción para resolver un problema organizacional. A eso se le llama aprendizaje negativo y equivale a la noción clásica de "vicio moral" (Pérez López, 1991). Lo agrava el hecho de que cualquier configuración de motivos en la toma de decisiones, si se repite en una organización, se vuelve sistémica (habitual y cultural), con lo cual la empresa entera puede desarrollar esa especie de condición "adictiva" a los resultados extrínsecos, más inmediatos y placenteros: ergo, se forma una adicción sistemática a la rentabilidad, por ejemplo. En otras palabras, la marginación de los otros dos tipos de motivos y resultados no es neutra: pone a la organización en riesgo de estar generando un tipo de aprendizaje a nivel personal –y una cultura a nivel organizacional– que cristaliza una mecánica instrumentalización de las personas hacia el aumento indiscriminado de bienes materiales, que bien tienden a configurar un escenario donde se acrecienta el poder al margen las consideraciones morales. Bajo ese paradigma, las personas van convenciéndose cada vez más de que la obtención de bienes materiales, a expensas de los criterios éticos y hasta legales, puede ser siempre beneficiosa (*el fin justifica cualquier medio*). A nivel moral y relacional, las personas que contribuyen a planes de acción de esta naturaleza sufren los efectos del *aprendizaje negativo* en su estado interior, viciando sus propias intenciones de seguir colaborando. Se enseña así, a nivel organizacional, que el motivo de colaboración más importante siempre será el beneficio individual e inmediato, con lo cual se atrofia la capacidad sistémica de reconocer bienes superiores que justifican y confieren propósito a la colaboración humana, como por ejemplo, los bienes relacionales o el bien común. Así, el propósito organizacional se reduce a lo meramente contractual, material e individualista. Además de ello, dirigir una organización viciada con este tipo de *calidad motivacional* puede llegar a ser sumamente ineficiente por el nivel de gastos que implicaría controlar y persuadir contractualmente a los colaboradores.

En una situación como esta, no pocas veces las consecuencias morales o legales demoran en llegar. Por ello, no es extraño que, cuando estas empiezan a notarse, los responsables de la dirección organizacional no hayan desarrollado la capacidad estructurada de evaluar los criterios de eficiencia y consistencia (es decir la consideración de motivos intrínsecos y trascendentes) en la toma de decisiones institucionalizada. Precisamente, por el contrario, lo que se habría institucionalizado sería la marginación de dichos criterios. Se puede decir que, como norma general, para una persona con una condición moral viciosa será muy difícil –y hasta imposible– que reconozca, en otros sujetos, intenciones o motivos éticamente superiores a los suyos, por

ejemplo la intención de hacer el bien por el bien. El egoísta sospecha de que los demás también estén actuando por egoísmo, y se da por sentado que esta es la condición humana por defecto. Cuando las consecuencias empiezan a notarse –se venía diciendo–, la normalización del materialismo individualista rige ya como criterio de evaluación, y por ende, sus conclusiones no atinan a identificar el error; y las medidas correctivas implementadas difícilmente logran que se corrija el curso, a menos que sea por casualidad. Así, la institucionalización de relaciones extrínsecas y contractuales, es decir, la prescindencia de la confianza en la acción organizacional, la puede conducir a sufrir constantemente una fuga de talento y la consolidación de una actitud mercenaria al interior de la empresa. En estas circunstancias, el intento por recuperar el control del talento humano (por ejemplo, contratar servicios de empresas consultoras y ofrecer mayores incentivos, prestaciones y reconocimientos para mantener o recuperar niveles óptimos de motivación, compromiso e involucramiento laboral) no solo suele demandar un gasto demasiado importante como para ser sostenible a largo plazo, sino que, además, su puesta en marcha podría incluso reforzar culturalmente la idea de que toda confianza organizacional debe ser siempre contractual, y que lo trascendente como motivación es inoperativo y marginal. En suma, el riesgo más grande, a nivel personal y organizacional, puede ser denominado "aprendizaje negativo": un tipo de sesgo sistémico que atrofia la capacidad humana e institucional para identificar causas morales, y por ende, para diseñar e implementar soluciones que mejoren el estado de unidad de la organización y la consistencia de sus planes de acción. Su acción es sigilosa porque se va consolidando al ritmo de los hábitos humanos, y para cuando ya se manifiesta el problema sistémico, suele ser muy tarde para reaccionar o no se cuenta, a nivel institucional, con los criterios para si quiera comprender qué ha pasado. Por ello es de suma importancia que dicho sesgo se evite mucho antes de que se manifiesten sus consecuencias.

La evaluación de competencias y motivos en la acción directiva

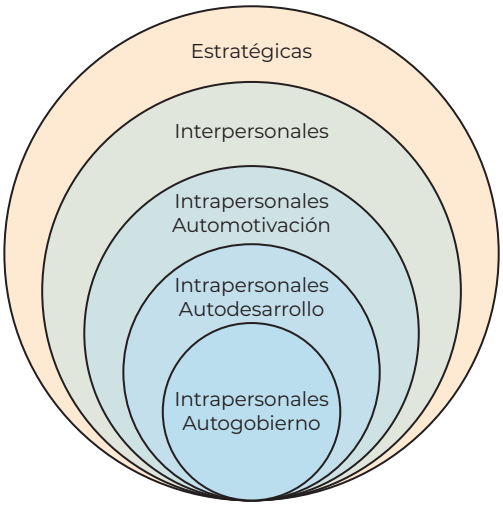
La investigación de Jiménez (2017) permite asesorar este riesgo y mitigarlo, ofreciendo a los directivos un panorama que evalúe competencias directivas considerando también la configuración motivacional. La validación empírica del modelo de Cardona le permitió confirmar de 5 dimensiones competenciales: (1) estratégica, (2) interpersonal, e intrapersonal ([3]autogestión, [4] automotivación y [5] autoliderazgo); mientras que la validación de motivos de la acción arrojó la existencia de 4 motivos: extrínsecos, intrínsecos, prosociales y trascendentes.

Tabla 2
Competencias de liderazgo directivo planteadas por Jiménez (2017).

		Intrapersonales		
Estratégicas	**Interpersonales**	**Automotivación**	**Autodesarrollo**	**Autoliderazgo**
Visión de negocio	Trabajo en equipo	Iniciativa	Ambición	Autocontrol
Networking	Coaching	Optimismo	Aprendizaje	Integridad
Visión de la organización	Organización	Gestión del estrés	Autocrítica	Equilibrio emocional
Orientación al cliente	Comunicación	Gestión del tiempo	Autoconocimiento	Toma de decisiones

La lógica de la clasificación de las competencias busca integrar el logro de resultados empresariales (1), el logro de vínculos de confianza (2), y el logro de un estado personal virtuoso (3, 4 y 5). Idealmente, los comportamientos habituales del directivo deberían ser notados por las personas con las que colabora (evaluación 360), así como también es deseable que el directivo sostenga su eficacia organizacional en una lógica que vaya "desde adentro hacia afuera" (Covey, 2018): el líder debe poseer en primer lugar un carácter moral (3, 4 y 5), que se transmita en sus relaciones personales para configurar dinámicas grupales y de equipo (2) que le permitan una efectiva dirección hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización (1). Por esa razón se pone tanto énfasis en la dimensión de competencias intrapersonales (3 subdimensiones).
Este modelo de competencias busca ser exhaustivo: permite asesorar un total de 60 ítems

Figura 1: Niveles de Competencias (adaptado de Jiménez, 2017



(5 dimensiones; 4 competencias por cada dimensión; 3 ítems por cada competencia; y 3 rasgos comportamentales por cada ítem para ayudar al evaluador a identificar si el directivo posee o no el comportamiento [ítem]). Por ende, no se espera que los resultados sean positivos en absolutamente todos los ítems, sino que exista un equilibrio entre lo estratégico, lo inter y lo intrapersonal; y el puesto o misión que tiene el directivo en la organización, aunque esto último tendría que ser asesorado por una actividad de coaching profesional. En cuanto a los motivos de la acción, se mantiene la estructura original de Pérez López, salvo por el hecho de que Jiménez (2017) identifica que conviene separar los motivos prosociales de los motivos trascendentes, aunque tengan semejanzas. Como indica la autora, si bien ambos dirigen la motivación hacia otras personas, eso no necesariamente significa que la acción sea siempre altruista (trascendente), sino que podría estar involucrado un beneficio propio (intrínseco).

Los *motivos extrínsecos* mueven al sujeto a poseer, ganar, utilizar be-

Tabla 3
Tipos de motivos (adaptado de Jiménez, 2017).

Motivos	Características
Extrínsecos	
Intrínsecos	Aprendizaje
	Retos
	Satisfacción
Prosociales	
Trascendentes	

neficios tangibles e intangibles provenientes del exterior de la persona; por ejemplo status, influencia, reputación, reconocimiento y prestigio (Jiménez, 2017). Los *motivos intrínsecos*, en cambio, mueven a la persona por la satisfacción que le provoca la ejecución de una actividad en sí misma, como aprendizajes, retos y actividades que contribuyan al sentimiento de seguridad, bienestar consigo mismo, competencia y satisfacción personal (Jiménez, 2017). Los *motivos prosociales* buscan la satisfacción personal de beneficiar a otras personas, como por ejemplo atender necesidades ajenas, mejorar el clima laboral y

facilitar el trabajo a otros. Finalmente, los motivos trascendentes se distinguen por buscar satisfacer las necesidades reales de los demás (el bien auténtico de la persona) al margen del beneficio propio; lo cual implica, por ejemplo, interesarse por la opinión de otros sin buscar imponer el propio criterio, acoger críticas dominando la molestia que pueda provocar, anticipar las consecuencias de la conducta y reacciones propias sobre los demás evitándoles perjuicios (Jiménez, 2017). Aunque los motivos se pueden distinguir teóricamente, en la praxis lo normal es que se combinen todos dando lugar a distintas configuraciones de la *calidad motivacional* según sea inclinación de la persona hacia un tipo de motivo u otro (Jiménez, 2017). No se puede decir a priori que una configuración motivacional sea mejor, en definitiva. Lo que realmente cualifica a la persona es el modo en que ella resuelva efectivamente los posibles conflictos motivacionales a la hora de actuar (Jiménez, 2017). Es decir, es normal que ante cualquier problema de acción haya un influjo específico de cada tipo de motivo sobre la persona (una persuasión psicológica con intensidad propia, una cierta valoración del bien que constituye para sí mismo cualquiera de las posibles soluciones); pero, si la persona no es meramente impulsiva, reactiva o *espontánea* también habrá lugar para una decisión voluntaria y *racional* (Pérez López, 1991). Así, lo ideal es que, independientemente de cuál sea la configuración motivacional por cada plan de acción, lo determinante será que la persona se conduzca siempre priorizando, sobre todo, los *motivos trascendentes* por motivación racional (Pérez López, 1991).

Eso, sin embargo, puede ser estudiado solo *in actu*; y sus efectos tendrían que evaluarse longitudinalmente para verificar si se está produciendo un aprendizaje *positivo* (virtud) o *negativo* (vicio) en la calidad motivacional de la persona. No obstante, aunque el instrumento de Jiménez no permite evaluar qué tipo de motivación se da (racional o espontánea), al ofrecer una evaluación 360 sobre los motivos de la acción, ofrece al directivo la oportunidad de considerar cuál es el estado actual de su calidad motivacional, una suerte de fotografía del momento. Con ese resultado, y el de la configuración de sus competencias de liderazgo, podrá ser asesorado –por ejemplo, en un proceso de coaching– en relación a su puesto de trabajo y a los objetivos o misiones que le son conferidos en su organización. Es precisamente en ese escenario de asesoría donde puede fomentarse el uso y desarrollo de la motivación racional en la toma de decisiones.

El índice C de competencia moral, una forma de evaluar los aspectos afectivos y cognitivos del juicio moral

Volviendo a la teoría del desarrollo del juicio moral, es importante tomar en cuenta que Kohlberg define *juicio moral* como la "capacidad para tomar decisiones y hacer juicios que sean morales (es decir, basados en principios internos), y de actuar en coherencia con esos juicios" (Kohlberg, 1964, p. 425; ver también Kohlberg & Candee, 1992, p. 463ss). Esta definición va más allá de lo que podría estudiarse desde el punto de vista exclusivamente ético-filosófico o teórico, y se enfoca en lo que compete a la moral desde un punto de vista psicológico, en este caso desde la necesaria vinculación con los

principios internos y las conductas en la toma de decisiones. Así, Kohlberg no parte de una presuposición objetiva y prescriptiva sobre el contenido de la moral, es decir, qué debe ser considerado bueno o malo; sino que hace recaer el énfasis sobre el aspecto formal del juicio, siguiendo en ello las huellas de Piaget. Es notorio el relieve que Kohlberg pone sobre los principios internos y la coherencia con la conducta. Esto significa que, por un lado, el juicio moral evoluciona según se asuman como propios ciertos principios de acción (*principios internos*), es decir, según se vaya consolidando un *locus de control interno* (Deci & Ryan, 1985); a diferencia, por ejemplo, del comportamiento impulsivo y voluble –más susceptible de ser manipulado por influencias externas– característico de la etapa infantil o de una personalidad inmadura en adultos. Por otro lado, el énfasis de Kohlberg sobre la coherencia con la conducta significa que la madurez del juicio moral no es teórica, es decir, no depende del contenido de lo que se cree (de la filosofía moral que se adopte, por ejemplo), sino de qué tan efectivamente se puede utilizar ese contenido –sea cual fuere– en el comportamiento y en decisiones concretas. Por el contrario, la inconsistencia en el uso efectivo de los valores internos para dirigir la acción personal concreta es signo de inmadurez en el juicio moral, por más sofisticado y filosóficamente fundamentado que estén los principios éticos en el sujeto.

En ese sentido, continuando la impronta de Kohlberg (1958, 1964, 1992) de integrar el plano ideal con el plano comportamental, Georg Lind dedicó 30 años de su ejercicio investigativo y formativo para perfeccionar su Test de Competencia Moral (Lind, 1977-2020, 2019b) y su Método de Discusión de Dilemas de Constanza (KMDD) desarrollando un índice de Competencia Moral (Lind, 2002, 2008b, 2019a) para evaluar la eficacia en el uso del juicio moral. En ese sentido, Lind asume la definición de juicio moral que formula Kohlberg como una manera válida de entender su constructo. Pero, además, propone una definición más específica: la Competencia Moral puede definirse teóricamente como "la habilidad para resolver problemas y conflictos con base en una moral de principios a través de la deliberación y discusión, en vez de utilizar la violencia, el engaño o la sumisión a otros" (Lind, 1977-2020, 2019); y, operativamente, la define como "la capacidad de una persona de juzgar los argumentos de otros con relación a los estándares morales que ellos han aceptado como válidos para ellos [para sí mismos]" (Lind, 2008). Se puede ver que, desde el punto de vista teórico, hay influencia directa de los dos aspectos presentes en la definición de Kohlberg, es decir, la necesaria referencia a la interiorización de principios y a la verificación de los mismos en el comportamiento. Pero, además, Lind condiciona la toma de decisiones morales con la discusión racional y empática como alternativa al uso de la violencia –es decir, uso de fuerzas coercitivas externas (*violencia*, *engaño*, *sumisión*)–. Esa discusión tendría que llevarse a cabo desde los principios morales internos, aspecto que Lind forma de manera práctica con su Método de Discusión de Dilemas de Constanza (KMDD). No obstante, a nivel operativo se puede ver cómo Lind resalta un elemento que revelaría más consistentemente el uso efectivo del juicio moral: la capacidad de juzgar argumentos de *otros* del mismo modo que juzgaría

sus propios argumentos – es decir según los mismos estándares morales con los que se identifica internamente–.

Esto último está en plena sintonía con un hallazgo en las investigaciones de Piaget sobre la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo (Piaget, 1976). Aparentemente, entre los factores que promueven la formación de la conciencia moral desde la infancia, uno de los más importantes consiste en desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar de los demás. La importancia de dicho factor yace probablemente en el hecho de que tal acción implica necesariamente la superación del egocentrismo –característico de los primeros estadios de desarrollo cognitivo, pero moralmente hablando también es característico de personalidades viciosas en la etapa de adultez–; y tal acción fundamenta los vínculos sociales como tales. Solo así se ven a los demás como semejantes, no como instrumentos sometidos al interés propio. La asunción de la perspectiva ajena implicará no solamente ponerse en el lugar de otro –a quien se considera semejante– para juzgarlo desde su propia perspectiva, sino también implica saber asumir el punto de vista de otros para ponerse frente a uno mismo y juzgarse desde criterios ajenos. Esta capacidad permite adquirir la habilidad asumir roles o personajes sociales (Hersh, Reimer, & Paolitto, 2002). Su importancia es incalculable, ya que podría constituir incluso uno de los mecanismos evolutivos más importantes que permiten al ser humano codificar la sabiduría moral ancestral y transmitirla de generación en generación (Peterson, 2022, pp. 157ss.). Kohlberg habría seguido la misma pauta, puesto que el juicio moral según sus planteamientos también puede ser entendido como una capacidad para ponderar las demandas ajenas en relación con las de uno mismo. En esa línea, Lind recoge sus planteamientos formulando un modelo de aspectos duales de *comportamiento moral* (Lind, 2008a)

Para Lind, el componente afectivo se refiere a las orientaciones morales; mientras que el cognitivo es específicamente la Competencia Moral. Estas orientaciones morales pueden ser categorizadas según los 6 estadios de desarrollo del juicio moral que encontró Kohlberg. Tal modelo se considera un verdadero aporte a la teoría del desarrollo moral que inició Piaget y continuó Kohlberg (Zerpa, 2007).

En cierto sentido, el desarrollo de este modelo nace de una constante en el trabajo de Lind: su preocupación por la formación de personas desde edades tempranas para resolver conflictos razonablemente en

Figura 2: El Modelo Dual del Comportamiento Moral (adaptado de Lind, 2007, 2008a).



contextos democráticos en vez de recurrir a la violencia (Lind, 2008). Su preocupación pedagógica lo condujo a notar que el factor clave para tomar decisiones morales no está en los valores o ideales del decisor, sino en la capacidad para aplicarlos de forma efectiva en su vida cotidiana (Lind, 1994, 1998, 2008); y que estos dos aspectos (los valores y la capacidad moral) son distinguibles. En ese sentido, resulta necesario aclarar que esta aproximación al juicio moral no coincide con todas las definiciones de "moralidad" posibles, y en concreto no es una expresión exacta de lo que, en Ética Clásica o Ética Eudaimónica, podría denominarse una mejor condición moral de la persona. Sin embargo, es una definición que ayuda a identificar ciertos aspectos propios de la cognición a nivel psicológico (no filosófico), que inevitablemente estarán presentes en todo juicio moral, independientemente de qué escuela de pensamiento juzgue la bondad o maldad (juicio moral en sentido clásico) de un acto concreto, sea interno o externo. He ahí la utilidad investigativa de los aportes de Lind en un esfuerzo por dilucidar un aspecto crucial de la consistencia de los juicios morales.

Coincidencias teóricas entre los modelos de Acción Personal en las Organizaciones y Desarrollo del Juicio Moral

Es posible formular cierto nivel de convergencia teórica entre lo planteado por Piaget, Kohlberg y Lind, en relación a lo propuesto por Juan Antonio Pérez López y sus continuadores. En términos generales, si lo que cuenta en el liderazgo directivo no es únicamente el *logro*, sino *el modo en que se aprende* (aprendizaje positivo o negativo) con el logro, se ve ya una coincidencia a nivel de principios: ambos modelos buscan enfocarse en el aspecto formal (subjetivo o *intrínseco*, así como intersubjetivo o *trascendente*) del juicio y no solo en el contenido (objetivo o *extrínseco*). Esto permitiría realizar un análisis *dinámico* de la acción, humana, y no solo *estático*. Las formas de aprender van cambiando hasta consolidar estructuralmente la confianza o unida en un sistema de relaciones personales.

Además de lo dicho, también conviene notar que el aprendizaje positivo solo podría darse si la persona modifica tanto su intención como su percepción, es decir, tendría que utilizar la *motivación racional* (cambio a nivel de intención) para buscar provocar un bien al otro, es decir tener *motivos trascendentes* (cambio a nivel de percepción). El plan de acción se mantiene invariable, pero lo que cuenta para provocar un aprendizaje positivo, es que

se realice una evaluación de los tres tipos de resultados y, en adelante, se busque conscientemente (motivación racional) corregir o evitar un curso negativo. Esto combina dos criterios a tomar en cuenta en una decisión de liderazgo directivo. Por un lado, que el directivo debe ser consistente con su forma de analizar un plan de acción, independientemente de cuál sea esa forma (recuérdese que puede equivocarse y eso no invalida su decisión). Eso implica tener un nivel de autonomía suficiente (también denominado *locus de control interno*) para no ejecutar planes de acción (o lo que es igual, emitir juicios morales en la toma de decisiones directiva) por meras presiones externas. Recuérdese que eso, más bien, coincidiría con algunos estadios de juicio moral. Por ejemplo, podría referirse al nivel preconvencional como el de un niño que actúa por reflejos o impulsos (*motivación espontánea*) especialmente orientados a la obtención de un placer o a evitar el castigo. También podría referirse al nivel convencional, precisamente por reaccionar buscando acatar acuerdos sociales que uno ha introyectado. Pero el único nivel de desarrollo moral, según Kohlberg, en donde la persona actuaría por principios propios, sería el nivel posconvencional. En otras palabras, el escenario ideal propuesto por Pérez López, es decir, el modelo completo de toma de decisiones que él propone donde una persona actúa bajo el influjo de sus *motivos trascendentes por motivación racional* es solo posible en el último nivel descubierto por Kohlberg.

Es más, lo propuesto por Georg Lind plantearía como una condición necesaria que el directivo esté resolviendo dilemas morales poniéndose en el lugar de los demás, evaluando las formas de juicio moral de sus colaboradores o pares, y siendo consciente y coherente con los propios esquemas. En otras palabras, para hacer de los *motivos trascendentes por motivación racional* un hábito (*aprendizaje positivo*),el directivo debe igualmente hacer de la discusión moral un hábito directivo e interpersonal. El índice C de competencia moral, como indicador empírico, mide qué tan coherente es el directivo en su juicio moral cuando se evalúa a sí mismo (es decir cuando elige qué argumentos validan su decisión, y qué argumentos invalidan la decisión contraria). El acto de juzgarse a sí mismo se ve reflejado en el acto de juzgar los argumentos de una postura contraria a la propia. Aunque es relativamente fácil autojustificarse, la consistencia de una forma de razonamiento moral se nota, bajo este método empírico, calificando qué tanta coincidencia hay con el modo en que valida las mismas formas de razonamiento moral de una decisión (aunque dicha decisión sea opuesta a la de uno mismo). Dicho en pocas palabras, lo que cataliza el *aprendizaje positivo* sería el índice C de competencia moral. Se podría decir que un directivo que propone solucionar un problema con un plan de acción específico, solo ganará aprendizaje positivo si es consciente de su motivación y si evalúa si dicha motivación es compartida con las personas con las que colabora o a las que afecta su decisión.

La mente es una realidad activa: aprende, tiene una suerte de intencionalidad plasmada en funciones como organización y adaptación, asimilación y acomodación. Estos incluyen el rol de los afectos, que para Piaget sería el de ofrecer motivos a las operaciones intelectuales, provocando

un "sentirse movido" que confiere a la inteligencia su cualidad dinámica, activa, y no meramente reactiva o pasiva. Esta especie de "interés" innato en la acción de la inteligencia puede incluso experimentarse como un conflicto entre lo que se razona y lo que se siente (Hersh, Reimer, & Paolitto, 2002). Hay en ello una posible vinculación teórica a lo propuesto por Pérez López, en el sentido de que lo que realmente cuenta para mejorar la calidad motivacional en la toma de decisiones es el *modo* en la persona resuelve sus conflictos motivacionales. Por otro lado, la asunción de roles (capacidad de ponerse en el lugar del otro), inspirada por el aspecto afectivo de la cognición, es un requisito indispensable para desarrollar el juicio moral así como también lo sería para generar confianza y unidad organizacional. Piaget y Lind señalan que la asunción de la perspectiva ajena es lo que permite superar el egocentrismo, que en la vida adulta se manifiesta como personalidades viciosas que instrumentalizan a los demás. Un directivo capaz de "ponerse en los zapatos" de sus colaboradores puede evaluar la consistencia de sus decisiones, promoviendo un estado de unidad donde el colaborador se reconoce valorado como persona y no solo como recurso instrumental. Hay en ello una posible vinculación con las nociones de motivación espontánea y motivación racional; y, por ende, con el tipo de aprendizaje (positivo o negativo) que se puede llevar a cabo en un plan de acción. Después de todo, Pérez López considera que un modelo de interacción humana que dé razón (mínima pero completa) del proceso de aprendizaje negativo o positivo, necesariamente tiene que ser un modelo dinámico, es decir que muestre un proceso de aprendizaje. En esa línea, los procesos de organización, adaptación, asimilación y acomodación (descritos por Piaget), así como la capacidad de ponerse en el lugar del otro (para juzgar su situación como un semejante, y también para juzgarse a sí mismo desde la perspectiva ajena) podrían tomarse en consideración como parte del fundamento del aprendizaje dinámico de Pérez López. Si la mente no es un receptor pasivo, sino una entidad activa que busca adaptarse al entorno modificando sus propias estructuras lógicas cuando la realidad supera sus esquemas previos, el aprendizaje positivo que busca inculcar un estado de unidad y de confianza en la empresa podría implicar que cada acción de un directivo deba tener, en cierto sentido, una cualidad suficientemente sorpresiva (es decir de una calidad motivacional superior) para estimular la mente del colaborador a generar un cambio cualitativo en su estado interno, de forma similar a cómo la mente se transforma cualitativamente al incorporar nuevas formas de razonar para resolver realidades paradójicas.

En pocas palabras, el modo en que se resuelven conflictos motivacionales debería estimular las funciones de organización, adaptación, asimilación y acomodación, así como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para provocar un aprendizaje positivo en dirección hacia la consolidación de un recurso habitual hacia los motivos trascendentes por motivación racional. En ese sentido, lo propio del decisor (agente activo) sería el uso efectivo de esquemas morales cualitativamente superiores a los del colaborador (agente reactivo), y que los primeros cuestionen significativamente a los segundos. De ahí la importancia de formar a los directivos verificar que posean

de forma efectiva niveles de competencia moral suficientes para estimular los niveles de sus colaboradores. De lo contrario, sería poco probable que se produzcan cambios cualitativos hacia la formación de estadios superiores, es decir, un aprendizaje positivo.

Formulación de hipótesis

Nivel III postconvencional y estadio 6 de desarrollo del juicio moral como condición de posibilidad del estado de unidad en las organizaciones

La presencia del nivel III (postconvencional) y del estadio 6 (razonamiento basado en principios universales) del desarrollo del juicio moral está en correlación positiva con la presencia de competencias de liderazgo directivo y motivos de la acción que más exijan un desempeño orientado por principios universales y por el afán tratar a los demás como semejantes.

Un liderazgo basado en motivos trascendentes (buscar el bien real del otro) requeriría haber alcanzado el nivel III y el estadio 6, ya que en los niveles previos (preconvencional y convencional) la persona puede actuar por miedo al castigo, por interés propio o por presión social (moralidad heterónoma y mantenimiento de un sistema social aceptable). Esto podría limitar su capacidad de buscar el bien común en caso de que este choque con las expectativas del entorno (conflicto motivacional o con su propio beneficio). Sólo al utilizar el nivel postconvencional el directivo estaría recurriendo a la forma de razonamiento suficiente para defender como propios los principios éticos universales y actuar de manera autodeterminada (locus de control interno). Ese desempeño motivado por principios éticos universales podría coincidir con la definición misma de actuar por motivos trascendentes de forma racional. Por ende, el desarrollo de la confianza y el estado de unidad en una organización podrían estar condicionales al uso consistente del nivel III posconvencional y del estadio 6 de principios éticos universales. Sin embargo, no queda del todo claro por qué tendría que tener mayor correlación con cierto tipo específico de competencias de liderazgo directivo, ya que estas se evalúan solo por sus comportamientos habituales.

La competencia moral como correlato operativo de la las competencias de liderazgo directivo y motivos de la acción

El índice C de competencia moral está positivamente correlacionado con la posesión de competencias de liderazgo directivo y con la priorización de los motivos trascendentes.

A nivel de la efectividad (es decir en el desempeño concreto), es posible que la identificación de estadios de desarrollo moral no sea suficiente —aunque sí necesaria— para identificar una toma de decisiones motivada racionalmente hacia los motivos trascendentes. Es fundamental que exista un índice de efectividad que señale un nivel de coherencia suficiente como indicador del uso de la motivación racional. El índice C de competencia moral —definida por Lind como la habilidad para resolver conflictos mediante la deliberación basada en principios internos— podría servir como tal indicador. En ese sentido, un índice C elevado podría impactar de forma positiva sobre las competencias de liderazgo directivo y la

configuración de los motivos de la acción, siempre y cuando estos reflejen, en su definición operativa, un recurso a los motivos trascendentes por motivación racional. Esto debería ser así ya que el índice C de competencia moral reflejaría un uso consciente de la racionalidad para resolver conflictos motivacionales a nivel intra e interpersonal. En otras palabras, la competencia A nivel de la efectividad (es decir en el desempeño concreto), es posible que la identificación de estadios de desarrollo moral no sea suficiente –aunque sí necesaria– para identificar una toma de decisiones motivada racionalmente hacia los motivos trascendentes. Es fundamental que exista un índice de efectividad que señale un nivel de coherencia suficiente como indicador del uso de la motivación racional. El índice C de competencia moral –definida por Lind como la habilidad para resolver conflictos mediante la deliberación basada en principios internos– podría servir como tal indicador. En ese sentido, un índice C elevado podría impactar de forma positiva sobre las competencias de liderazgo directivo y la configuración de los motivos de la acción, siempre y cuando estos reflejen, en su definición operativa, un recurso a los motivos trascendentes por motivación racional. Esto debería ser así ya que el índice C de competencia moral reflejaría un uso consciente de la racionalidad para resolver conflictos motivacionales a nivel intra e interpersonal. En otras palabras, la competencia moral debería actuar como un mecanismo psicológico que hace posible la motivación racional en el directivo. Mientras que Pérez López define la motivación racional como la capacidad de la voluntad para ser movida por conocimientos (racionalidad) y no solo por impulsos (espontaneidad), la competencia moral podría proveer la estructura cognitiva necesaria para que esa racionalidad sea efectiva en la praxis, independientemente el esquema moral que se utilice (estadios de juicio moral).

Materiales y Método

Metodológicamente, el presente estudio se define como una investigación empírica de estrategia asociativa y diseño explicativo, fundamentada en variables observables de corte transversal. Esta estructura permitió analizar los vínculos funcionales entre los constructos planteados con el fin de contrastar e integrar los marcos teóricos expuestos, buscando así una explicación fundamentada de los hallazgos obtenidos (Ato, López-García & Benavente, 2013). Bajo esta premisa, se empleó un muestreo no aleatorio para recolectar datos cuantitativos en una medición única por participante, abarcando dos conjuntos de variables principales según cada modelo teórico. Posteriormente, la información se procesó mediante una matriz de correlaciones (covarianzas) y modelos de regresión para aquellas variables que evidenciaron nexos estadísticamente significativos (Ato, López-García & Benavente, 2013).

La presente investigación se articuló en torno a la siguiente interrogante fundamental: ¿de qué manera influye la competencia moral en el desarrollo de las capacidades de liderazgo directivo dentro de dos instituciones de educación superior? Bajo esta premisa, el estudio se planteó como meta principal la determinación del impacto de la competencia moral sobre las competencias de liderazgo directivo en dos instituciones de educación superior. Ello

implicó tener como objetivos específicos los siguientes:

- Describir los niveles de competencia moral y estadios de juicio moral en los directivos de dos instituciones de educación superior.
- Evaluar las competencias de liderazgo directivo y motivos de la acción en dos instituciones de educación superior.
- Correlacionar la competencia moral y los estadios de juicio moral con las competencias de liderazgo y los motivos de la acción en los directivos de dos instituciones de educación superior.

Se utilizó un muestreo no probabilístico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) orientado por las características de esta investigación. Se escogió a los participantes bajo los siguientes criterios de inclusión:

- Trabajar en una de las dos instituciones educativas.
- Desempeñar un cargo de director, jefe o coordinador según el organigrama vigente de su organización.
- Desempeñar algún otro cargo que –por sus funciones y en opinión de sus superiores directos– pueda ser considerado como puesto de liderazgo.

Para preservar el anonimato solo se registraron los siguientes datos demográficos: sexo (hombres o mujeres), edades con los siguientes rangos: 20 a 24, 25 a 29, 30 a 34, 35 a 39, 40 a 44, y 45 a más; y los años de experiencia en la institución, que van en rangos de 0 a 3, 4 a 8, y 9 a más. El total de participantes fue de 99 directivos. El 46.5 % estuvo compuesto de mujeres, cuyas edades fueron las siguientes: 3 % de 25 a 29 años, 6.1 % de 30 a 34 años, 12.1 % de 35 a 39 años, 12.1 % de 40 a 44 y 13.1 % de 45 a más. Sus años de experiencia se distribuyeron por rangos y fueron los siguientes: 8.1 % de 0 a 3 años, 13.1 % de 4 a 8 años y 25.3 % de 9 a más años. La población masculina abarcó el 53.5 % de directivos, con edades del 4 % de 25 a 29 años, 8.1 % de 30 a 34 años, 17.2 % de 35 a 39 años, 13.1 de 40 a 44 y 11.1 % de 45 a más. Sus años de experiencia fueron de 13.1 % de 0 a 3 años, 21.2 de 4 a 8 años y 19.2 de 9 a más.

Instrumentos

Test de Competencia Moral

Para evaluar el primer conjunto de variables se utilizó el Test de Competencia Moral (TCM) en su versión mexicana (Lind, 2001) según la teoría dual del comportamiento moral. Este instrumento evalúa el aspecto cognitivo y afectivo del juicio moral utilizando dilemas morales, soluciones y argumentos que las justifican a favor y en contra, y que la persona deberá calificar. Es un instrumento sensible al cambio que ha sido utilizado para investigaciones grupales. Sus resultados no son falsificables al tratarse de una prueba de desempeño (Lind, 2008b). Permite evaluar simultáneamente los aspectos competenciales del uso del juicio y las actitudes morales distinguiendo un aspecto del otro. Ha sido utilizado en nuestro medio para investigaciones cualitativas y cuantitativas (Cotrina & Cahuata, 2017; Dasso, 2016; Murillo, 2015; Osorio, 2011; Vilcapoma, 2012).

El aspecto cognitivo del juicio moral es evaluado por el TCM con el "índice C", que representa la competencia moral

(Kohlberg, 1964; Lind, 1977-2020, 2008, 2019), haciendo visible su definición operacional (Lind, 2020). Esto permite evaluar la capacidad de juzgar argumentos por su calidad moral en vez de hacerlo por otros criterios no morales, como por ejemplo por la presión externa o según qué tan agradable parezca. El cálculo del índice C requiere que se manifiesten los estándares morales del participante. Para ello se presenta al participante un dilema moral, es decir una situación en la que el personaje principal toma una decisión que puede ser juzgada como correcta o incorrecta desde distintos puntos de vista. El participante escoge su postura a favor o en contra de la decisión tomada en el dilema (se utiliza una escala tipo Likert que va del -3 al +3, donde -3 significa *totalmente en desacuerdo* y +3, *totalmente de acuerdo*) y se le ofrece una serie de argumentos que apoyan ambas posturas. Se le pide que asigne una valoración a cada uno de ellos de acuerdo con qué tan válidos los considera en una escala tipo Likert del -4 al +4, donde -4 *significa rechazo totalmente* y +4, *acepto totalmente*.

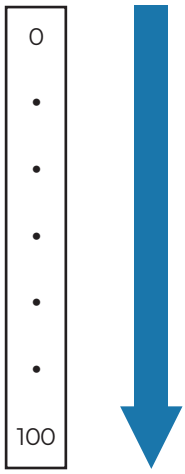
Los argumentos están diseñados de tal manera que representan las seis formas esenciales de juicio moral identificadas por Kohlberg (1958, 1984; Hersh, Reimer & Paolitto, 2002) agrupadas en tres niveles: Nivel I: Moralidad Heterónoma (estadio 1, con el mismo nombre, y estadio 2, moral de individualismo, fines instrumentales e intercambio); Nivel II: Moral Convencional (estadio 3, moral de expectativas interpersonales mutual, relaciones y conformidad interpersonal; y estadio 4: moral de sistema social y de conciencia); Nivel III: Moral Postconvencional o de Principios (estadio 5, moral de contrato social o de utilidad y derechos individuales; y estadio 6, moral de principios éticos universales). De ese modo, a partir de una jerarquía en su valoración, se podrá saber espontáneamente cuáles son aquellas a las que da más valor y, por consiguiente, representaría el aspecto afectivo del juicio moral, es decir, el estadio de juicio moral del participante o las *actitudes morales* hacia los estadios de juicio moral (Kohlberg, 1992; Lind, 2008). El participante obtendrá un resultado más elevado en la medida en que le dé más puntaje a los argumentos que representan los estadios superiores del desarrollo del juicio moral. Esto denota la capacidad de identificar qué formas de razonamiento son más completas lógicamente hablando para juzgar una decisión moral, independientemente de que apoyen o no la propia postura frente al dilema. Se puede interpretar estos resultados utilizando la descripción de cada estadio en la teoría del desarrollo del juicio moral de Kohlberg.

Simultáneamente, el test permite analizar qué tan congruente fue la valoración que el participante hizo de ambos grupos de argumentos (pro y contra). El participante obtiene una puntuación más elevada en la medida en que se refleje una puntuación semejante en ambos grupos de argumentos. En este caso, no importaría a qué estadios de juicio moral el participante le está asignando más puntaje; sino únicamente qué tan congruente es con esa forma de juzgar. Así, se estaría evaluando si el participante juzga argumentos por convicciones internas (al margen de cuáles son), y no por otros factores externos a la persona. Esto último constituye el índice C

de competencia moral que arroja resultados en los siguientes rangos: bajo, de 1 a 9; medio, de 10 a 29; alto, de 30 a 49, y muy alto, de 50 a más. Esta escala no tiene una distribución normal, ya que la población de personas con índices de competencia moral cada vez más altos disminuye progresivamente (Kohlberg & Nisan, 1992; Kohlberg & Reimer, 1992). Lind (2015) sugiere algunos criterios para interpretar estos rangos:

El TCM ha sido desarrollado bajo un enfoque particular de cuestionarios experimentales (Lind 1982, 1980), y está diseñado como un experimento N=1 multivariante de 3 factores,

Tabla 4
Diferentes niveles de competencia moral

Puntaje	Comportamiento	Interpretación
Sin calificación	El participante expresa su opinión, pero se rehúsa a calificar los argumentos.	La persona no distingue entre "argumentos" y "opiniones" sobre un tema.
	El participante acepta fuertemente todos los argumentos que apoyan su opinión, y rechaza fuertemente todos los que se le oponen.	La persona usa argumentos solo como justificación de una opinión ("racionalización"), pero no permite que los argumentos le iluminen su opinión.
	La persona usa argumentos solo como justificación de una opinión ("racionalización"), pero no permite que los argumentos le iluminen su opinión.	La persona puede distinguir la calidad moral de los argumentos independientemente de que concuerden con su opinión.
	El participante también otorga una calificación alta a los argumentos contrarios a su postura si es que se relacionan a un principio moral compartido.	La persona usa los argumentos contrarios como una fuente de conocimiento propio y de reflexión.

Nota: adaptado de Lind, 2015.

una de cuyas variables es una tarea de desempeño moral (los dos dilemas morales planteados). Esta tarea consiste en calificar argumentos por su calidad moral –en vez de calificarlos por otros motivos como su agradabilidad– incluyendo los contraargumentos a la propia postura. El índice C evalúa precisamente el grado con que los participantes pueden efectuar esta tarea (Lind, 2019b, 1982). Lind (2019b) señala que los criterios puramente empíricos que se utilizan mayormente para la construcción de test psicométricos –como por ejemplo la "confiabilidad", "consistencia interna" y correlaciones de test-retest o "validez" empírica– no son aplicables al TMC, ya que se trata de un instrumento que ubica las res-

puestas individuales (N=1) en un universo estructurado a priori de forma lógica bajo la teoría de Kohlberg. Así, el TCM requiere únicamente que se realice una correcta validación de constructo y que esta se exprese en la traducción oficial. Lind asesora los análisis de validez de su instrumento en todas las versiones traducidas y certificadas del TCM. Para que éste sea considerado válido interculturalmente (Lind, 1985) debe cumplir con cinco criterios empíricos (Lind, 2008b) que se derivan de la teoría del desarrollo cognitivo y de la teoría dual del comportamiento moral (Kohlberg, 1958, 1964, 1992; Lind, 1978, 2000, 2002). La validación del instrumento en nuestro medio fue realizada por Osorio (2011), mostrando un coeficiente de validez de contenido r ≥ 0,95; y un coeficiente de estabilidad α = 0,90 confirmando su confiabilidad.

Cuestionario de competencias y motivos para el liderazgo directivo

Para evaluar las competencias de liderazgo y los motivos de la acción se utilizó el aplicativo online TalentApp360, gestionado por la empresa Taket desde España, y que automatiza la aplicación de los cuestionarios desarrollados por Jiménez (2017) según los planteamientos de Cardona y Chinchilla (1997) para el diseño y evaluación de competencias de liderazgo directivo y motivos de la acción, cuya configuración nace de la teoría de Pérez López (1991). Al evaluar comportamientos habituales de los directivos en el desempeño de su función, así como también los tipos de razones que los conducen a actuar, el instrumento proporciona feedback a directivos para facilitar el conocimiento de sus competencias de liderazgo y los motivos que orientan su acción. Esta retroalimentación se recoge con una metodología de 360 grados (superiores, pares o subordinados.), la cual incluye una autoevaluación. Dicho instrumento se utiliza para consultorías privadas en organizaciones, así como también en programas de posgrado para directivos en formación. El aplicativo permite enviar directamente, y de manera completamente confidencial, los resultados individuales a cada participante. Además, otorga a las instituciones los resultados de forma agregada y anónima por grupos. De ese modo el directivo puede utilizar sus resultados para tomar medidas individuales con respecto a su formación; mientras que la organización puede utilizar los datos agregados para el diseño de planes de formación.

Las competencias que evalúa el instrumento están agrupadas en 5 dimensiones (estratégicas, interpersonales, autogestión, automotivación y autoliderazgo), cada una de las cuales incluyen 4 competencias distintas. Estas poseen 3 comportamientos característicos (ítems), los cuales cuentan con 3 rasgos que ayudan al participante a comprender su significado operativo, de tal manera que su evaluación sea más objetiva. Las competencias se evalúan en una escala tipo Likert que va del 1 al 5, donde 1 corresponde a *nunca* y 5, a *siempre*. El instrumento también evalúa motivos, agrupados en 4 dimensiones: extrínsecos, intrínsecos, prosociales y trascendentes. Los intrínsecos están divididos en 3 subdimensiones: aprendizaje, retos y satisfacción. Para evaluar cada dimensión y subdimensión se utilizan 4 ítems.

Para llegar a la versión final del instrumento,

Jiménez (2017) realizó un primer listado de competencias y motivos durante el último trimestre de 2014 con el cual realizó un estudio cualitativo con la participación de directivos y expertos en selección de personal; luego de lo cual se suprimieron y rediseñaron algunas competencias obteniendo una nueva versión del cuestionario, el cual fue utilizado en 2015 con una muestra aleatoria de 1000 directivos representativos de toda España en diversos sectores y empresas. Las propiedades psicométricas se midieron en una muestra de 11204 directivos, con una participación de 49.52 %. El análisis de consistencia interna arrojó un Alpha de Cronbach de 0.7 y 0.9 en todas las competencias; al igual que el análisis de componentes rotados, indicando una correlación alta entre las competencias asociadas a cada una de las dimensiones (entre 0.7 y 0.9). El análisis confirmatorio (CFA) mostró un buen ajuste en el modelo de cuatro factores con el que se diseñó cada una de las dimensiones. Las correlaciones entre los factores dieron nexos significativos para las 5 dimensiones. La validación por expertos también fue realizada por diversos profesores y científicos. El instrumento fue validado lingüísticamente en Arequipa por un investigador experto en la materia sin encontrar variaciones semánticas en la versión original para su uso en nuestro contexto. Por indicación de la autora y respetando las políticas de "copyright" del instrumento no fue posible realizar más pruebas de validez y confiabilidad.

Procedimientos

Se preparó un material en PDF para todos los participantes en el que se explicó el objetivo del estudio, los procedimientos de recolección de datos, los criterios para garantizar el anonimato de los participantes, los criterios de agrupación de participantes para facilitar el análisis y las etapas del estudio. Asimismo, se preparó un documento de consentimiento informado. Adicionalmente, se coordinó con Jiménez y con todo el cuerpo de directivos para participar de dos sesiones de capacitación sobre el uso del aplicativo Talentapp360. Por último, se conversó personalmente con cada uno de los participantes para explicarles todos los detalles del estudio, cómo llenar el TCM, absolver dudas y firmar el consentimiento informado.

Análisis de datos

Para el análisis descriptivo se aplicó frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y de dispersión que describan las variables evaluadas. Para el análisis inferencial la relación entre las variables se procesó utilizando el coeficiente producto momento de Pearson o el coeficiente de Spearman dependiendo de que las variables tengan o no una distribución normal. Asimismo, el impacto de la competencia moral sobre las competencias directivas se estimó utilizando un modelo de regresión lineal múltiple. Para el procesamiento estadístico descriptivo e inferencial se utilizó el software JASP versión 0.13.1 (JASP, 2018).

Resultados

El análisis de los datos recabados con ambos instrumentos arrojó los siguientes resultados:

En la Tabla 5 se observa que la mayoría de evaluados se encuentra en el estadio 1 (31.3%) y 2 (29.3%) del juicio moral, los mismos que se encuentran dentro del nivel preconvencional. Por el contrario, la menor proporción de evaluados se halla en el estadio 5 (8.1%) y 6 (1%), los cuales corresponden al nivel posconvencional.

Tabla 5
Estadios de juicio moral identificados

Nivel	Estadio	Frecuencia	%
Nivel I: *Preconvencional*	Estadio 1	31	31.3%
	Estadio 2	29	29.3%
Nivel II: *Convencional*	Estadio 3	20	20.2%
	Estadio 4	10	10.1%
Nivel III: *Posconvencional*	Estadio 5	8	8.1%
	Estadio 6	1	1.0%
	Total	99	100%

En la Tabla 6 se aprecia que respecto al índice C, la mayoría de evaluados presenta un nivel bajo (48.4%); el 36.4% tiene un nivel medio y el 15.2% un nivel alto de competencia moral.

En la Tabla 7 se observa que las tres competencias directivas mejor autovaloradas fueron: integridad (M= 4.61), trabajo en equipo (M= 4.49)

Tabla 6
Estadios de juicio moral identificados

Índice C	Frecuencia	%
Muy Alto	0	0.0%
Alto	15	15.2%
Medio	36	36.4%
Bajo	48	48.4%
Total	99	100%

y visión de la organización (M= 4.47). Por otro lado, las tres competencias directivas menos autovaloradas fueron: visión estratégica (M= 3.95), networking (M= 3.83) y gestión del estrés (M= 3.70). Se aprecia que la mayoría de competencias presenta una distribución normal dado

Tabla 7
Autoevaluación de competencias directivas

n= 99	Media	DE	Asimetría	Curtosis
Ambición	4.34	0.515	-.218	-.878
Aprendizaje	4.02	0.546	-.705	2.438
Autoconocimiento	4.04	0.601	.017	-.818
Autocrítica	4.16	0.505	-.200	-.286
Gestión del Estrés	3.70	0.588	.104	-.362
Gestión del Tiempo	4.05	0.586	-.593	.199
Iniciativa	4.28	0.551	-.257	-.398
Optimismo	4.16	0.594	-.251	-.779
Autocontrol	4.20	0.522	-.038	-.856
Equilibrio Emocional	4.20	0.573	-.626	.546
Integridad	4.61	0.416	-.610	-.987
Toma de Decisiones	4.24	0.526	-.078	-.583
Networking	3.83	0.699	-.633	.321
Orientación al Cliente	4.32	0.464	-.318	-.267
Visión de la Organización	4.47	0.437	-.592	-.369
Visión Estratégica	3.95	0.606	.374	-1.101
Coaching	4.36	0.643	-1.011	.927
Comunicación	4.26	0.592	-.413	-.481
Delegación	4.08	0.529	.012	-.482
Trabajo en Equipo	4.49	0.465	-.401	-.984

que su asimetría y curtosis se encuentran dentro del intervalo [-1.5; 1.5]; salvo la competencia de aprendizaje, que no tiene distribución normal.

En la Tabla 8 se observa que las cuatro competencias directivas mejor valoradas por los

jefes inmediatos y pares de los evaluados fueron: integridad (M= 4.49), trabajo en equipo (M= 4.37), ambición (M= 4.37) y visión de la organización (M= 4.31). Por otro lado, las tres competencias directivas menos autovaloradas fueron: networking (M= 4.08), gestión del

Tabla 8
Evaluación 360 de competencias directivas

***n*= 91**	**Media**	**DE**	**Asimetría**	**Curtosis**
Ambición	4.37	0.413	-1.808	5.903
Aprendizaje	4.17	0.403	-1.727	8.065
Autoconocimiento	3.93	0.477	-1.511	8.884
Autocrítica	4.13	0.466	-1.563	7.523
Gestión del Estrés	3.99	0.444	-1.519	7.114
Gestión del Tiempo	4.24	0.360	-.421	-.078
Iniciativa	4.23	0.388	-1.451	5.418
Optimismo	4.30	0.347	-.508	.182
Autocontrol	4.37	0.363	-1.319	4.252
Equilibrio Emocional	4.30	0.377	-.133	-.694
Integridad	4.49	0.402	-1.904	7.980
Toma de Decisiones	4.21	0.362	-1.485	6.841
Networking	4.08	0.334	-.244	-.572
Orientación al Cliente	4.21	0.319	-.604	1.389
Visión de la Organización	4.31	0.328	-.310	.050
Visión Estratégica	4.12	0.282	-.826	2.195
Coaching	4.24	0.440	-1.521	6.105
Comunicación	4.28	0.374	-1.381	6.704
Delegación	4.15	0.337	-.461	.704
Trabajo en Equipo	4.37	0.413	-.982	2.333

estrés (M= 3.99) y autoconocimiento (M= 3.93). Tanto las competencias mejor y peor valoradas en la evaluación 360 coinciden en su mayoría con la autovaloración.

Al contrario de la autovaloración, en la evaluación 360 se aprecia que la mayoría de competencias no presenta una distribución normal dado que su asimetría y curtosis

Tabla 9

Evaluación 360 de competencias directivas Correlación entre los resultados de la autoevaluación de competencias de liderazgo y los índices de competencia moral

n= 99		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Índice C	r de Pearson	-.155	-.116	-.223	-.155	-.041	-.254	-.192	-.128	-.085	.039	-.177	.059	.106	.055	-.096	-.033	.019	.009	-.007
	p-valor	.125	.254	.027	.125	.689	.011	.056	.206	.402	.699	.079	.559	.297	.590	.343	.749	.850	.928	.946

Nota: 1: ambición: 2: autoconocimiento; 3: autocrítica; 4: gestión del estrés; 5: gestión del tiempo; 6: iniciativa; 7: optimismo; 8: autocontrol; 9: equilibrio emocional; 10: integridad; 11: toma de decisiones; 12: networking; 13: orientación al cliente; 14: visión de la organización; 15: visión estratégica; 16: coaching; 17: comunicación; 18: delegación; 19: trabajo en equipo

Tabla 10

Evaluación 360 de competencias directivas Correlación entre los resultados de la autoevaluación de competencias de liderazgo y los índices de competencia moral

n= 99		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Índice C	rho de Spearman	-.007	.008	.120	.050	.094	-.075	-.009	-.020	-.022	.023	.035	.033	.049	-.059	-.004	-.013	.109	.079	.124	-.009
	p-valor	.947	.938	.257	.640	.376	.478	.929	.850	.833	.826	.742	.758	.648	.580	.969	.901	.305	.455	.241	.931

Nota: ambición: 2: aprendizaje; 3: autoconocimiento; 4: autocrítica; 5: gestión del estrés; 6: gestión del tiempo; 7: iniciativa; 8: optimismo; 9: autocontrol; 10: equilibrio emocional; 11: integridad; 12: toma de decisiones; 13: networking; 14: orientación al cliente; 15: visión de la organización; 16: visión estratégica; 17: coaching; 18: comunicación; 19: delegación; 20: trabajo en equipo

se encuentran fuera del intervalo [-1.5; 1.5]; salvo las competencias de gestión de tiempo, optimismo, equilibrio emocional, networking, orientación al cliente, visión de la organización y delegación, las cuales presentan una distribución normal.

En la Tabla 9 se puede apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa e inversamente proporcional entre la competencia moral (índice C) y la autovaloración de las competencias directivas de autocrítica (r= -.223; *p*= .027) e iniciativa (r= -.254; *p*= .011), lo cual indica en ambos casos que una mayor competencia moral está asociada a una calificación más negativa al respecto de las competencias de autocrítica e iniciativa.

Los resultados de la Tabla 10 muestran que no existe ninguna correlación estadísticamente significativa entre la competencia moral del participante (índice C) y los resultados de la evaluación 360 de las competencias directivas (p> .05). Estos resultados indican que la evaluación de la competencia moral en los directivos no se vincula ni directa ni inversamente a la percepción que tienen los jefes y compañeros de trabajo de los evaluados sobre las competencias de liderazgo directivo de estos últimos.

En la Tabla 11 se aprecia que la competencia moral (índice C) sí impacta de una forma estadísticamente significativa sobre la autovaloración de la competencia directiva de autocrítica, siendo dicho impacto negativo (β= -0.010; *p*= .030), lo cual indica que conforme aumente la competencia moral la autocrítica disminuirá. Las variables de control: sexo, edad y años de experiencia laboral no fueron significativas (*p*> .05).

Tabla 11
Modelo de regresión de la competencia directiva de autocrítica autovalorada

		Coeficientes no estandarizados			
1	Modelo	B	Desv. Error	t	p-valor
	(Constante)	4.210	.153	27.518	.000
	Sexo	.039	.103	.380	.705
	Edad	.027	.037	.729	.468
	Años de experiencia	.008	.070	.113	.910
	Índice C	-.010	.004	-2.205	.030

Nota: 1: R^2= .057

En la Tabla 12 se observa que la competencia moral (índice C) sí impacta de una forma estadísticamente significativa sobre la autovaloración de la competencia directiva de iniciativa, siendo dicho impacto negativo (β= −0.013; *p*= .008), lo cual indica que conforme

Tabla 12
Modelo de regresión de la competencia directiva de autocrítica autovalorada

		Coeficientes no estandarizados			
1	Modelo	B	Desv. Error	t	p-valor
	(Constante)	4.603	.163	28.216	.000
	Sexo	.091	.109	.833	.407
	Edad	-.057	.040	-1.439	.153
	Años de experiencia	-.018	.074	-.238	.812
	Índice C	-.013	.005	-2.693	.008

Nota: 1: R^2= .100

aumente la competencia moral la calificación de la iniciativa disminuirá. Las variables de control: sexo, edad y años de experiencia laboral no fueron significativas (*p*> .05).

Conclusiones

El hecho de que los resultados estén agrupados principalmente en los primeros tres estadios, disminuyendo progresivamente mientras se asciende hasta el sexto está respaldado por estudios longitudinales que demostraron la universalidad cultural de los estadios de desarrollo moral, donde se ve que su distribución en poblaciones interculturales no es equitativa, encontrándose una disminución exponencial de personas que utilizan de manera consistente estadios superiores (Kohlberg & Nisan, 1992; Kohlberg & Reimer, 1992). En otras palabras, a pesar de que existe evidencia del uso de hasta 6 estadios de juicio moral, no hay una distribución normal de dichos estados: son mucho menos los que llegan a utilizar los últimos, mientras que la mayoría se ubica en los primeros estadios. Esto corresponde al aspecto afectivo del juicio moral.

El aspecto cognitivo del juicio moral se evaluó a partir del índice C de competencia moral. Existe una distribución de resultados similar a la de estadios de juicio moral, lo cual es de esperarse. A mayor competencia moral más se utiliza el estadio como un principio interno, y no como una influencia de su entorno. Así, existe una relación entre los estadios y la competencia moral ya que solo los estadios superiores permiten superar la perspectiva egocéntrica que ve la moral como algo impuesto extrínsecamente, sea por una persona, una cultura o una institución. Por otro lado, la competencia moral no se desarrolla a menos que se cultive con

formación práctica especialmente orientada a la toma de decisiones basada en la discusión y valoración de motivos racionales, exceptuando la violencia o cualquier otro tipo de medio coercitivo. Es posible que el no incluir experiencias formativas orientadas a esos fines en las instituciones educativas pueda estar afectando el desarrollo de esta capacidad, salvo situaciones excepcionales. Las investigaciones realizadas por Lind muestran que la distribución de resultados en poblaciones adultas es asintótica, disminuyendo exponencialmente en los niveles más altos.

Casi la totalidad de directivos se autocalificó con altos puntajes en sus competencias, lo cual demuestra que ellos perciben que hacen un uso efectivo de las 5 dimensiones; y la porción restante se calificó con un puntaje regular en las competencias directivas. La evaluación 360 arrojó resultados aún mejores, lo cual podría estar confirmando la autopercepción de los directivos. Naturalmente es posible encontrar puntajes más bajos en comportamientos específicos, lo cual es utilizado como insumo para planes de mejora individuales. Sin embargo, en términos globales hay una percepción muy positiva de las competencias evaluadas. Es importante recordar que, a pesar de que el instrumento utilizado busca evaluar competencias, se basa en la percepción de las mismas, mas no en una evaluación de desempeño, que podría estar libre de un posible sesgo en las respuestas.

A partir del estadio 3, donde ya existe la capacidad de ponerse en el lugar del otro, podría esperarse hallar una relación con los motivos trascendentes. Sin embargo, esta no existe. Por otro lado, es sorpresiva la diferencia que hay entre la percepción tan positiva de competencias directivas (tanto la autoevaluación como la evaluación 360) y las grandes porciones de directivos que utilizaron los estadios más bajos de juicio moral y que obtuvieron un desempeño bajo en el índice C de competencia moral. Hipotéticamente, las competencias del instrumento describen a un directivo que es ético, no solo a nivel individual, sino socialmente hablando, ya que además de poderse autogestionar, sabe cómo gestionar y promover el desarrollo de su equipo y su organización.

Al analizar la relación que entre los estadios (procesos racionales preferentes), la competencia moral (uso de la estructura moral como principio interno) con las competencias de liderazgo y los motivos de la acción se encontraron correlaciones negativas y estadísticamente significativas entre la competencia moral y la autoevaluación de la autocrítica y la iniciativa. Se vio, además —con una prueba de regresión—, que existe una relación causal que nos sugiere que un mayor nivel de competencia moral promueve una autopercepción más negativa de esas dos competencias. Estos resultados son sorpresivos, ya que teóricamente podría suponerse que los motivos de la acción deberían tener algún tipo de relación positiva con los estadios de desarrollo moral, pues en ambos casos se trata de preferencias afectivas. Sin embargo, debe recordarse que los niveles altos de competencia moral están asociados a una menor tendencia a encubrir errores (Kohlberg & Candee, 1984; Lind, 2008, 2010), pudiendo suponer, así que, los directivos tienden a ser más críticos consigo mismos en algunas competencias. De ese modo, en concreto, respecto a la autocrítica, los directivos con mayor

competencia moral podrían llegar a ser más críticos consigo mismos al evaluar los siguientes comportamientos que hacen parte de esa competencia: reconoce sus limitaciones y su responsabilidad frente a sus fallas sin excusarse ni buscar otros culpables, reconociendo que hay aspectos en los que puede mejorar; sabe pedir disculpas además de dejarse ayudar en los aspectos en los que necesita mejorar; así como también acepta feedback sin miedo, con actitud abierta, agradecida y afán de superación. Los directivos también serían más críticos al autoevaluar los siguientes comportamientos propios de la competencia de iniciativa: no es conformista y cree en el cambio, actuando con independencia en su trabajo sin consultar cada paso, dedicando tiempo a pensar de forma individual y participativa, desde diversos puntos de vista, planteando varias posibles soluciones con actitud de curiosidad para promover mejoras y asumir nuevos retos sin miedo al error.

Una limitación importante fue que las instituciones evaluadas cuentan en su cultura interna con un fuerte componente de valores humanistas. Al utilizarse un instrumento de competencias de liderazgo con un fundamento teórico también humanista, es posible que se genere una identificación con el mismo, y un posible sesgo positivo. La afinidad por los comportamientos descritos podría sesgar a los participantes con una actitud favorable hacia ellos. Por lo tanto, se sugiere investigar competencias de liderazgo directivo con esta base moral y humanista en instituciones que no necesariamente partan de una visión ética de la persona humana, ya que podría ser que, un escenario en cierto sentido profano podría permitir evidenciar más fácilmente las diferencias en la percepción que se tiene de los comportamientos descritos por el instrumento. Así, las correlaciones entre la percepción negativa de competencias directivas con los resultados bajos de competencia moral podría llegar a ser significativa, mostrando más claramente las relaciones causales.

Todo esto lleva a la suposición de que no necesariamente es lícito deducir que el juicio moral de los directivos puede ser evaluado por medio de la percepción de competencias directivas, especialmente si estas no se basan sobre una evaluación de desempeño; mientras que el índice C de competencia moral sí lo hace. Esto puede ser particularmente relevante si se toma en cuenta que el instrumento de evaluación de competencias de liderazgo directivo fue escogido específicamente por su íntima fundamentación en la teoría moral clásica, razón por la cual su autora –así como los autores sobre cuyos fundamentos se basa–, busca ir más allá de una mera evaluación de resultados, para evidenciar lo importante que es evaluar el modo de conseguirlos, ya que, de otro modo, se correría el riesgo legitimar medios antiéticos o que destruyan las condiciones éticas en una organización con la finalidad de alcanzar buenos y mejores resultados económicos (Cardona, 2009). De ese modo, se pone de manifiesto que, a pesar de que dicha estrategia podría ser un avance importante en el planteamiento de nuevos modos de evaluar al talento directivo, es importante notar que algunos aspectos trascendentales del desarrollo del juicio moral escaparían completamente a la consideración empírica si no se utiliza una prueba de desempeño en la evaluación de

las competencias. Como señala Jiménez (2017), se sugiere plantear investigaciones que correlacionen las competencias y los motivos con los objetivos y resultados concretos de la organización.

Referencias Bibliográficas

Alcázar, M. (2007). *Versión ampliada de Introducción al octógono: una teoría de empresa centrada en el conocimiento y querer de las personas.* Pamplona: Instituto Empresa y Humanismo. Cuaderno 93 - Universidad de Navarra.

Álvarez Q., N. E., & Díaz L., C. P. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de las organizaciones (Octógono) para la empresa solar representaciones S.A.C.* (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

Anaya V., A. A. (2015). *Propuesta de un nuevo sistema de motivación para los trabajadores de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C. basado en la teoría antropológica de la motivación de Juan Antonio Pérez López* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Andreu, R., & Rosanas, J. M. (2010). *Manifiesto para un Management mejor. Una visión racional y humanista* (Documento de Investigación DI-885). Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (2006). *La ética en la Economía y en las organizaciones: ¿es posible una integración efectiva?* Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Ariño, M. Á. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones.* Barcelona: Deusto.

Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología, 29*(3), 1038-1059.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cardona, P., & Chinchilla, N. (marzo-abril de 1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard-Deusto Business Revie*w(89).

Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2009). C*ómo desarrollar las competencias de liderazgo* (4ta ed.). Navarra: EUNSA.

Centro de Liderazgo para el Desarrollo. (2020). Presentación. Obtenido de Centro de Liderazgo para el Desarrollo: https://ucsp.edu.pe/liderazgo/

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organiaciones.* México: McGraw-Hill.

Colby, A., Kohlberg, L., Speicher, B., Hewer, A., Candee, O., Gibbs, J., & Power, C. (1987). *The Measurement of Moral Judgement. Volume II, Standard issue scoring.* New York: Columbia U. Press.

Cotrina Tellez, M., & Cahuata Hernández, B. (2017). Desarrollo del juicio moral según el plan de estudios de dos universidades de Arequipa. *Revista de Psicología. Universidad Católica San Pablo, 7*(1), 33-47.

Covey, S. R. (2018). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Lima: Planeta.

Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsabilities. *Journal of Personality and Social Psychology,* 8(4, Pt. 1), 377-383.

Dasso Vassallo, A. F. (2016). *Competencia Moral y Satisfacción con la vida en profesores de educación básica* (Tesis de maestría). PUCP Escuela de Posgrado, Lima.

Dávila A., R. (2019). *Ensayo. Costumbres e historia de los peruanos. Vicios, defectos y virtudes. ¿Cuándo se jodió el Perú?* (Edición Kinle). Amazon Digital Services LLC – KDP Print US. https://smile.amazon.com/Los-Peruanos-Costumbres-peruanos-virtudes-ebook/dp/B01GW9N7HA/ref=smi_www_rco2_go_smi_g4368549507?_encoding=UTF8&%2A-Version%2A=1&%2Aentries%2A=0&ie=UTF8

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. Mendive. *Revista de Educación, 16*(1),122-139.

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial.* Lima: PAD - Escuela de Dirección.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (6ta ed.). Piura: Planeta.

García Cuadraro, J. Á. (2014). *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre* (6ta ed.). Navarra: EUNSA.

Gibbs, J., Basinger, K., & Fuller, R. (1992). *Moral Maturity: Measuring the Development of Socio-moral Reflexion.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gilligan, C. (2003). *In a different voice. Psychological Theory and Women's Development.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gorczyca, J. (2011). *Essere per l'altro. Fondamenti di etica generale.* Roma: Gregorian & Biblical Press.

Gorrochotegui M., A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y Educadores - Universidad de La Sabana, 10*(2), 87-102.

Grimaldo, M. (2007). La teoría de L. Kohlberg, una explicación del juicio moral desde el constructivismo. *Cultura, XXI*(21), 325-340. Obtenido de http://www.revistacultura.com.pe/imagenes/pdf/21_12.pdf

Gus Machado College of Business. (2019). About College of Business. Obtenido de STU Gus Machado College of Business: https://www.stu.edu/business/about/

Habermas, J. (1985). Philosophical Notes on Moral Judgment Theory. En G. Lind, H. A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moral Development and the Social Environment. Studies in the Psychology and Philosophy of Moral Judgment and Education* (T. E. Wren, Trad., págs. 3-20). Chicago, Illinois: Precedent Publishing, Inc.

Hartmann, H. A. (1985). What is Social about Morality? Morals, Morality, and Ethis in Social Science Perspectives. En G. Lind, H. A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moral Development and the Social Environment. Studies in the Psychology and Philosophy of Moral Judgment and Education* (T. E. Wren, Trad., págs. 275-295). Chicago, Illinois: Precedent Publishing, Inc.

Hartshorne, H., & May, M. A. (1928). *Studies in the nature of character. Vol. I: Studies in Deceit, Book one and two.* New York: Macmillan.

Havard, A. (2017). *Liderazgo virtuoso.* Madrid: Palabra.

Heidbrink, A. (1983). Moralische Urteilskompetenz und politisches Lernen. En A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moralisches Urteilen und soziale Umwel*t (págs. 237-248). Beltz: Weinheim.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hersh, R. H., Reimer, J., & Paolitto, D. P. (2002). *El crecimiento moral. De Piaget a Kohlberg* (4ta ed.). Madrid: Narcea.

Huamán, G. (10 de Junio de 2019). *Hay más de 1400 empresarios investigados por corrupción en el Perú.* Obtenido de https://ojo-publico.com/1235/hay-mas-de-1400-empresarios-investigados-por-corrupcion-en-el-peru

IESE Business School. (2020). I*ESE Business School: Nuestra misión y valores. Integridad, excelencia y espíritu de servicio.* Obtenido de https://www.iese.edu/es/conoce-iese/mision-valores/: https://www.iese.edu/es/conoce-iese/mision-valores/

Instituto Empresa y Humanismo. (2020). *Conócenos.* Obtenido de https://www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/conocenos

JASP. (2018). *JASP - A fresh way to do statistics.* Obtenido de https://jasp-stats.org/

Jiménez López, E. (2017). *Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra - Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona.

Juan Pablo II. (1981). *Carta Encíclica Laborem Exercens.* Obtenido de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html.

Kant, I. (1788). *Kritik der Praktischen Vernunft. Kritik der Urtheilskraft.* Obtenido de https://korpora.zim.uni-duisburg-essen.de/Kant/aa05/030.html

Kohlberg, L. (1927). Moral Stages and Moralization: the cognitive-developmental Approach. En L.

Kohlberg, *Essays on Moral Development Volume II: The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages* (págs. 170-205). San Francisco: Harper and Row.

Kohlberg, L. (1958). *The Development of Modes of Moral Thinking and Choice in the Years 10 to 16* (Tesis doctoral). University of Chicago, Chicago.

Kohlberg, L. (1964). Development of Moral Character and Moral Ideology. En M. L. Hoffman, & L. W. Hoffman (Edits.), *Review of Child Development Research* (Vol. 1, págs. 381-431). New York: Russel Sage Foundation. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=0-u4BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA383&dq=kohlberg+-+Development+of+moral+character+and+moral+ideology&ots=2kh51Pcc5V&sig=K2PH4K_CjsD2Bi_hpgn9SgqWbPw#v=onepage&q=kohlberg%20-%20Development%20of%20moral%20character%20an

Kohlberg, L. (1978). Revisions in the Theory and Practice of Moral Development. *New Directions for Child Development, 2,* 83-88.

Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development. Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row.

Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral* (2da ed.). (C. Medrano, Ed.) Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kohlberg, L., & Candee, D. (1992). Relación del juicio moral con la acción moral. En L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral* (2da ed., pp. 463-534). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kohlberg, L., & Nisan, M. (1992). Universalidad cultural de los estadios de juicio moral: un estudio longitudinal en Turquía. En L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral* (2da ed., pp. 535-545). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kohlberg, L., & Reimer, J. (1992). Universalidad cultural de los estadios de juicio moral: un estudio longitudinal en Israel. En L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral* (2da ed., pp. 547-569). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kohlberg, L., Levine, C., & Hewer, A. (1992). La formulación actual de la teoría. En L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral* (2da ed., pp. 221-312). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Kohlberg, L., Levine, C., & Hewer, A. (1992). Sinopsis y respuestas detalladas a los críticos. En L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral* (2da ed., pp. 313-368). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Krebs, D. (1982). Altruism: A rational Approach. En N. Heisenberg, *The Development of Prosocial Behavior* (pp. 53-77). New York: Academic.

Kuhn, D. (2005). *Education for Thinking.* Cambridge: Harvard University Press.

Lacunza, R. (2002). Dimensión educativa de un Director de Recursos Humanos. El desarrollo de la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH. Estudios sobre Educación, 2, 167-179.

Lind, G. (1977-2020). *Moral Competence Test* (MCT). Obtenido de http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-engl.htm

Lind, G. (1978). Wie misst man moralisches Urteil? Probleme und alternative Möglichkeiten der Messung eines komplexen Konstrukts. En G. Portele (Ed.), *Sozialisation und Moral* (pp. 171-201). Weinheim: Belz.

Lind, G. (1980). Zum Stand der Moral Judgment-Forschung. Überlegungen zum Gehalt und zur Bewährung von Kohlbergs Theorie. (T. Universität, Ed.) *Newsletter Soziale Kognition,* 3, 75-85.

Lind, G. (1982). Experimental Questionnaires: a new Approach to Personality Research. En A. Kossakowski, & K. Obuchowski (Edits.), *Progress in Psychology of Personality* (pp. 4-23). Berlin: Deutscher Verlag.

Lind, G. (1985a). The Theory of Moral-Cognitive Development: a socio-psychological Assessment. En G. Lind, H. A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moral Development and the Social Environment. Studies in the Psychology and Philosophy of Moral Judgment and Education* (T. E. Wren, Trad., pp. 21-54). Chicago: Precedent Publishing, Inc.

Lind, G. (1985b). Attitude Change or Cognitive-Moral Development? En G. Lind, H. A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moral Development and the Social Environment* (T. E. Wren, Trad., págs. 173-192). Chicago: Precedent Publishing, Inc.

Lind, G. (1992). Rekonstruktion des Kohlberg-Ansatzes: Das Zwei-Aspekte-Modell der Moralentwicklung. En F. Oser, & W. Althof (Edits.), *Moralische Selbstbestimmung* (pp. 204-208). Stuttgart: Klett-Cotta.

Lind, G. (1994). Jugendliche Gewalt-Fakten und Fiktionen. *Politisches Lernen,* 26-37.

Lind, G. (1998). Gewalt und Krieg als niedrigste Stufe der Konfliktbewältigung. En W. Kempf, & I. Schmidt-Regener, *Krieg, Nationalismus, Rassismus und die Medien* (pp. 273-282). Münster: LIT-Verlag.

Lind, G. (2000). *Content and Structure of Moral Judgment* (Tesis doctoral). Social Science Faculty, University of Konstanz, Kontanz. Obtenido de http://moralcompetence.net/pdf/Lind-1985_Inhalt-und-Struktur.pdf

Lind, G. (2001). *Validity Study of the Mexican Version of the Moral Judgment Test, MJT.* Kontanz: University of Kontanz.

Lind, G. (2002). *Ist Moral lehrbar?* Berlin: Logos-Verlag.

Lind, G. (2008a). *La moral puede enseñarse.* México, D. F.: Trillas.

Lind, G. (2008b). The Meaning and Measurement of Moral Judgment Competence. A dual-aspect Model. En D. Frasko, & W. Willis, *Contemporary Philosophical and Psychological Perspectives on Moral Development and Education* (pp. 185-220). Creskill: Hampton Press. Obtenido de http://moralcompetence.net/pdf/Lind-2008_Meaning_measurement.pdf

Lind, G. (2010). Die Förderung moralisch-demokratischer Kompetenzen mit der Konstanzer Methodeder Dilemma-Diskussion (KMDD). En B. Latzko, & T. Malti (Edits.), *Moralentwicklung und -erziehung in Kindheit und Adoleszenz* (pp. 285-302). München: Juventa-Verlag.

Lind, G. (2015). *The Meaning and Measurement of Moral Competence: the Moral Competence Test*

(MCT) - PDF Slides. Obtenido de http://moralcompetence.net/material/moral/messen/_MCT_e.pdf

Lind, G. (2019a). *How to teach moral competence*. Berlin: Logos.

Lind, G. (Enero de 2019b). *The Moral Competence Test (MCT) as an N=1 Experiment*. Obtenido de http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-experiment.htm

Lind, G. (Julio de 2020). *Moral Competence Test (MCT)*. Obtenido de http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/mut/mjt-engl.htm

Lind, G., & Wakenhut, R. (1985). Testing for Moral Judgment Competence. En G. Lind, H. A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moral Development and the Social Environment. Studies in the Psychology and Philosophy of Moral Judgment and Education* (T. E. Wren, Trad., pp. 79-105). Chicago: Precedent Publishing, Inc.

Lind, G., Sandberger, J.-U., & Bargel, T. (1985). Moral Competence and Democratic Personality. En G. Lind, H. A. Hartmann, & R. Wakenhut (Edits.), *Moral Development and the Social Environment. Studies in the Psychology and Philosophy of Moral Judgment and Education* (T. E. Wren, Trad., pp. 55-78). Chicago, Illinois: Precedent Publishing, Inc.

Llacsa Sotomayo, V. M. (2017). *Valores morales y gestión de los directivos en las instituciones educativas públicas del distrito de chaclacayo-Lim*a (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Lima.

Loza Adaui, C. R. (2004). *Actitues hacia temas éticos, herramientas de gestión ética y nivel de reflexión moral en veinte gerentes-ejecutivos de compañías de seguros y reaseguros de la ciudad de Arequipa* (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

Mansbart, F.-J. (2001). *Motivationaler Einflusse der moralischen Urteilsfähigkeit auf die Bildung von Vorsätzen* (Tesis de grado). Universität Konstanz - Fachbereich Psychologie, Kontanz.

Martínez, F. G., & Chaves, J. Ó. (2011). *Psicología del Desarrollo II*. Madrid: UNED.

McNamee, S. (1977). Moral Behavior, Moral Development and Motivation. *Journal of Moral Education, 7*(1), 27-31.

Medina-Vincent, M. (2016). La ética del cuidado y Carol Gilligan: una crítica a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg para la definición de un nivel moral postconvencional contextualista. Daimon. *Revista Internacional de Filosofía,* 67, 83-98.

Melé, D. (1991). *Desarrollo humano y teorías de la organización* (Documento de Investigación n° 224). Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Melé, D., Chinchilla, N., & López-Jurado, M. (2018). The "Freely Adaptive System". Application of this Cybernetic Model to an Organization Formed by Two Dynamic Systems. *Philosophy of Management, 18*(1), 89-106.

MINEDU. (2005). *Propuesta pedagógica de formación ética*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/1-propuesta-pedagogica-par-la-formacion-etica.pdf

Morales Zegarra, K. (10 de Diciemebre de 2018). *¿Cómo funciona la corrupción en el Perú? Análisis del caso Odebrecht*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/12/10/como-funciona-la-corrupcion-en-el-peru-analisis-del-caso-odebrecht/

Murillo Deglane, M. G. (2015). Desarrollo del Juicio Moral en personas casadas y divorciadas de la ciudad de Arequipa. *Avances en Psicología. UNIFE, 23*(1), 73-85.

Osorio Cokting, J. F. (2011). Competencia del juicio moral en escolares de quinto año de secundaria y universitarios de primer semestre en la ciudad de Arequipa. *Revista de Psicología. Universidad Católica San Pablo, 1,* 27-38.

PAD Escuela de Negocios. (2020). *Nuestra Escuela*. Obtenido de https://pad.edu/nuestra-escuela/

Papalia, D. E., & Wendkos, S. (1999). *Psicología del desarrollo.* México: McGraw Hill.

Papalia, D. E., Feldman, R. D., & Marorell, G. (2012). *Desarrollo humano.* México: Mc Graw Hill.

Pérez López, J. A. (1974). *Organizational Theory: a Cybernetic Approach*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Pérez López, J. A. (1990). El poder... ¿para qué? *Cuadernos Empresa y Humanismo, 29,* 3-19. Obtenido de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3660/1/Cuaderno029.pdf

Pérez López, J. A. (1990). El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa. En C. Llano Cifuentes, J. A. Pérez López, G. Gilder, & L. Polo, *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (pp. 33-58). Madrid: Rialp, S. A.

Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal.* Madrid: Rialp.

Pérez López, J. A. (1996). *Sociología y santificación del trabajo* (Documento de Investigación n. 306) Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (4ta ed.). Madrid: Rialp.

Peterson, J. B. (30 de enero de 2017). *Personalidad 06: Jean Piaget y el Constructivismo*. YoutTube Obtenido de https://youtu.be/BQ4VSRg4e8w?list=PLPySkm-cA4XE8_ISBS-NWzxb-jg-Vy3shD.

Peterson, J. B. (2022). *Mapas de sentidos: La arquitectura de la creencia* (J. J. Estrella, Trad.; 2ª ed.). Editorial Ariel. (Obra original publicada en 1999).

Piaget, J. (1976). The affective unconscious and the cognitive unconscious. En B. Inhelder & H. H. Chipman (Eds.), *Piaget and his school* (pp. 63-71).

Piaget, J. (1978). *Introducción a la Epistemología Genética.* Buenos Aires: PAIDOS.

Piaget, J. (1984). *El juicio moral en el niño.* Barcelona: Martínez Roca.

Piaget, J. (1991). *Seis estudios de Psicología.* (J. Marfà, Trad.) Barcelona: Labor, S. A.

Proética. (2019). *XI Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú.* Obtenido de https://www.proetica.org.pe/contenido/xi-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2019/

Quevedo C., A. V. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones: octógono.* Piura: Universidad de Piura.

Quiroz, R. (28 de marzo de 2021). "La ética de la criollada en el Perú": ¿qué tienen que ver los relatos de Ricardo Palma con el Vacunagate? *El Comercio.* Obtenido de https://elcomercio.pe/eldominical/filosofia/la-etica-de-la-criollada-en-el-peru-por-ruben-quiroz-lo-que-revelan-el-vacunagate-y-nuestra-historia-ricardo-palma-tradiciones-peruanas-don-dimas-de-la-tijereta-impunidad-corrupcion-noticia/

Rest, J. R. (1979). *Development in Judging Moral Issues.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J. (2000). Postconventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach to Morality Research. *Journal of Moral Education, 29*(4), 382-395.

Rice, F. P. (1997). *Desarrollo Humano.* México: Prentice Hall.

Rosanas, J. M. (2001). La esencia de la Dirección. *IESE - Revista de antiguos alumnos,* 46-54.

Rosanas, J. M. (2006). ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López? *IESE - Revista de antiguos alumnos,* 38-42.

Sommers, C. H. (2001). *The war against Boys: How misguided Feminism is harming our young Men.* Nueva York: Simon and Schuster.

Vilcapoma, H. J. (2012). *Competencia del juicio moral en estudiantes de odontología y factores asociados* (Tesis de maestría). Facultad de Odontología - Universidad Nacional de San Marcos, Lima.

Yamamoto, J. (09 de julio de 2015). *Psicólogo social: Egoísmo, chisme y envidia están creciendo en el Perú.* Obtenido de https://rpp.pe/lima/actualidad/psicologo-social-egoismo-chisme-y-envidia-estan-creciendo-en-el-peru-noticia-815296

Zerpa, C. E. (2007). Tres teorías del desarrollo del juicio moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación moral. *Laurus, 13*(23), 137-157.

Fecha de recepción: 11 diciembre de 2025
Fecha de aceptación: 30 de marzo de 2026
*Trabajo basado en la tesis de grado del autor