




Impacto de un programa de cultura organizacional en la sostenibilidad organizacional de una empresa consultora en Arequipa, Perú

Impact of an organizational culture program on organizational sustainability in a consulting firm in Arequipa, Peru

Impacto de um programa de cultura organizacional na sustentabilidade organizacional de uma empresa de consultoria em Arequipa, Peru


Diego Fernández

Escuela de Educación Superior CERTUS, Lima – Perú

 <https://orcid.org/0000-0003-1820-5023>
dfernandezs@certus.edu.pe (correspondencia)


Ronald Zuñiga

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa – Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-3244-8040>
rzuñigai@unsa.edu.pe


Mariano Ecurra

Centro de Estudios, Tecnología e Investigación CETI S.A.,
Ciudad del Este – Paraguay

 <https://orcid.org/0009-0009-7618-7426>
damian.escurra@cetisa.com.py

Sandra Rodríguez

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

 <https://orcid.org/0009-0008-3721-5159>
sandra.r.loayza@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.04.002>

Recibido: 10/09/2025 Aceptado: 07/10/2025 Publicado: 08/11/2025

PALABRAS CLAVE

comunicación interna,
cultura organizacional,
gestión organizacional,
liderazgo participativo,
sostenibilidad
empresarial.

RESUMEN. En las empresas consultoras, la sostenibilidad organizacional suele verse limitada por la brecha entre los valores institucionales declarados y las prácticas culturales internas, evidenciada en estilos de liderazgo poco participativos, comunicación jerárquica y débil colaboración interáreas. Esta desconexión afecta el compromiso de los colaboradores y reduce la capacidad de adaptación organizacional. El objetivo de la investigación fue analizar el impacto de un programa de cultura organizacional en la sostenibilidad de una empresa consultora. El estudio adoptó un enfoque mixto, con un diseño cuasiexperimental de tipo pretest y posttest con grupo de control no equivalente. La población estuvo conformada por 28 colaboradores, distribuidos en un grupo experimental ($n = 15$) y un grupo de control ($n = 13$). Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios de normas y valores organizacionales, el perfil dinámico de la cultura organizacional y técnicas cualitativas como entrevistas apreciativas, bitácoras colectivas y observaciones participativas. El análisis cuantitativo se realizó mediante la prueba U de Mann–Whitney. Los resultados evidenciaron que, tras la intervención, el grupo experimental presentó mejoras estadísticamente significativas ($p < 0,05$) en comunicación interna, liderazgo participativo, colaboración interáreas, retroalimentación estructurada y sentido de pertenencia, en comparación con el grupo de control. Los hallazgos



cualitativos confirmaron cambios positivos en la cohesión grupal, el compromiso organizacional y la alineación de valores internos. Se concluye que la implementación de un programa de cultura organizacional contribuye significativamente al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional, al promover prácticas internas participativas, adaptativas y coherentes con la visión estratégica de la empresa.

KEYWORDS

internal communication, organizational culture, organizational management, participatory leadership, business sustainability.

ABSTRACT. In consulting firms, organizational sustainability is often limited by the gap between stated institutional values and internal cultural practices, evidenced by non-participative leadership styles, hierarchical communication, and weak interdepartmental collaboration. This disconnect affects employee engagement and reduces organizational adaptability. The objective of this research was to analyze the impact of an organizational culture program on the sustainability of a consulting firm. The study adopted a mixed-methods approach, with a quasi-experimental pretest-posttest design with a non-equivalent control group. The population consisted of 28 employees, divided into an experimental group ($n = 15$) and a control group ($n = 13$). Data collection involved questionnaires on organizational norms and values, the dynamic profile of organizational culture, and qualitative techniques such as appreciative inquiry interviews, collective logs, and participant observation. Quantitative analysis was performed using the Mann-Whitney U test. The results showed that, after the intervention, the experimental group exhibited statistically significant improvements ($p < 0.05$) in internal communication, participative leadership, interdepartmental collaboration, structured feedback, and sense of belonging, compared to the control group. Qualitative findings confirmed positive changes in group cohesion, organizational commitment, and alignment of internal values. It is concluded that the implementation of an organizational culture program significantly contributes to strengthening organizational sustainability by promoting participatory, adaptive internal practices that are consistent with the company's strategic vision.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação interna, cultura organizacional, gestão organizacional, liderança participativa, sustentabilidade empresarial.

RESUMO. Em empresas de consultoria, a sustentabilidade organizacional é frequentemente limitada pela discrepância entre os valores institucionais declarados e as práticas culturais internas, evidenciada por estilos de liderança não participativos, comunicação hierárquica e fraca colaboração interdepartamental. Essa desconexão afeta o engajamento dos funcionários e reduz a adaptabilidade organizacional. O objetivo desta pesquisa foi analisar o impacto de um programa de cultura organizacional na sustentabilidade de uma empresa de consultoria. O estudo adotou uma abordagem de métodos mistos, com um delineamento quase-experimental pré-teste-pós-teste com um grupo de controle não equivalente. A população foi composta por 28 funcionários, divididos em um grupo experimental ($n = 15$) e um grupo de controle ($n = 13$). A coleta de dados envolveu questionários sobre normas e valores organizacionais, o perfil dinâmico da cultura organizacional e técnicas qualitativas como entrevistas de investigação apreciativa, diários coletivos e observação participante. A análise quantitativa foi realizada utilizando o teste U de Mann-Whitney. Os resultados mostraram que, após a intervenção, o grupo experimental apresentou melhorias estatisticamente significativas ($p < 0,05$) na comunicação interna, liderança participativa, colaboração interdepartamental, feedback estruturado e senso de pertencimento, em comparação com o grupo de controle. Os resultados qualitativos confirmaram mudanças positivas na coesão do grupo, no comprometimento organizacional e no alinhamento dos valores internos. Conclui-se que a implementação de um programa de cultura organizacional contribui significativamente para o fortalecimento da sustentabilidade organizacional, promovendo práticas internas participativas e adaptativas, consistentes com a visão estratégica da empresa.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas enfrentan una creciente presión por operar de manera eficaz, adaptable y socialmente responsable, en un contexto caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la exigencia de sostenibilidad a largo plazo. En este escenario, las empresas consultoras, cuyo valor estratégico se fundamenta en el conocimiento experto que transfieren a otras organizaciones, requieren estructuras internas coherentes y culturas organizacionales sólidas que respalden su credibilidad, desempeño y permanencia en el tiempo

(Guadalupe Zevallos et al., 2023). Este desafío resulta especialmente relevante en firmas que brindan servicios de asesoría, capacitación sincrónica y asincrónica, y acompañamiento estratégico, dado que su funcionamiento depende en gran medida del capital humano y de las dinámicas culturales que orientan su práctica organizacional (Díaz-Guillen et al., 2021).

Desde la literatura especializada, la cultura organizacional ha sido reconocida como un factor clave para el desarrollo de organizaciones sostenibles. Entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas, la cultura influye de manera directa en los comportamientos organizacionales, los estilos de liderazgo, la calidad de la comunicación interna y la capacidad de adaptación al cambio (Pedraja-Rejas et al., 2020; Mena Méndez, 2019). Diversos estudios señalan que culturas orientadas al aprendizaje, la participación y la colaboración favorecen la resiliencia organizacional, fortalecen el compromiso de los colaboradores y contribuyen a la sostenibilidad institucional (Yopan Fajardo et al., 2020; Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019).

No obstante, en el contexto latinoamericano, particularmente en el sector de servicios profesionales y consultoría, persiste una brecha entre los discursos institucionales que promueven la sostenibilidad y las prácticas organizacionales que se reproducen internamente. Investigaciones previas evidencian la presencia de estructuras jerárquicas rígidas, procesos de toma de decisiones centralizados, liderazgos poco participativos y relaciones interpersonales fragmentadas, que limitan la construcción de culturas organizacionales coherentes y sostenibles (Quintero García et al., 2024; Orozco Martínez, 2020). A pesar de su rol como agentes de cambio externo, muchas empresas consultoras no desarrollan internamente procesos sistemáticos de transformación cultural alineados con los principios que promueven en otras organizaciones, lo que constituye un vacío relevante en la literatura empírica.

En la empresa consultora objeto de estudio, ubicada en la ciudad de Arequipa, se identificó una problemática asociada a la desconexión entre los valores organizacionales declarados y las prácticas internas vigentes. Esta situación se manifiesta en patrones de comunicación predominantemente jerárquicos, estilos de liderazgo centrados en el control, limitada colaboración entre equipos de trabajo y procesos de retroalimentación poco sistematizados. Tales condiciones generan fragmentación operativa, reducen el sentido de pertenencia del personal y dificultan la consolidación de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

La presente investigación se justifica, desde el plano aplicado, por su aporte a la mejora de la gestión interna de empresas consultoras mediante la implementación de una intervención orientada al fortalecimiento de prácticas culturales participativas, coherentes y sostenibles. Desde el plano académico, el estudio contribuye a ampliar la evidencia empírica sobre la relación entre cultura organizacional y sostenibilidad, integrando enfoques de la psicología organizacional, la gestión del cambio y la investigación-acción participativa, en un sector poco explorado desde esta perspectiva en la literatura especializada. En consecuencia, el objetivo general de la investigación es analizar el impacto de un programa de cultura organizacional en la sostenibilidad organizacional de una empresa consultora en Arequipa, durante el año 2025.

2. MÉTODO

El presente estudio adopta un enfoque mixto de investigación, con un diseño cuasiexperimental de tipo pretest y posttest con grupo de control no equivalente. Esta elección metodológica permitió evaluar el impacto de una

intervención organizacional mediante el análisis cuantitativo de cambios observables y la comprensión cualitativa de los procesos vividos por los participantes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020).

El diseño cuasiexperimental se estructuró con dos grupos definidos: un grupo experimental conformado por 15 colaboradores que participaron en el programa de transformación cultural y un grupo de control integrado por 13 colaboradores que no recibieron intervención durante el mismo periodo. Se trabajó con la totalidad de la población organizacional (28 personas), lo que corresponde a un muestreo censal, dadas las condiciones de accesibilidad, tamaño reducido de la organización y voluntariedad de participación. La asignación de los participantes a cada grupo se realizó mediante muestreo aleatorio simple.

De manera complementaria, se incorporó un diseño de investigación-acción participativa (IAP) con el grupo experimental. Este enfoque se fundamenta en la participación activa de los miembros de la organización para reflexionar críticamente sobre su realidad, identificar necesidades y promover transformaciones internas a partir de sus propias experiencias. En el ámbito organizacional, la IAP permite no solo generar conocimiento, sino también fortalecer el compromiso colectivo y el aprendizaje grupal (Balcazar, 2003). En el presente estudio, la IAP se expresó en la construcción conjunta de significados sobre la cultura organizacional y en la participación directa de los colaboradores en las distintas fases del proceso de cambio.

Para la intervención, se retomó y adaptó el enfoque metodológico desarrollado por Reyes Hernández (2021), quien implementó un programa de entrenamiento socio-psicológico orientado a la transformación de patrones culturales en organizaciones. Dicho modelo se sustenta en la metodología de indagación apreciativa, la cual enfatiza el aprendizaje organizacional a partir de las fortalezas existentes. En esta investigación, el programa fue contextualizado al entorno de una empresa consultora de servicios profesionales y se estructuró en seis fases secuenciales: descubrimiento, orientada al diagnóstico participativo de la cultura organizacional; sueño, centrada en la visualización colectiva de la cultura deseada; diseño, enfocada en la construcción colaborativa de estrategias de cambio; destino, vinculada a la planificación operativa de las acciones; implementación, que incluyó la aplicación de prácticas concretas en comunicación interna, liderazgo participativo y retroalimentación estructurada; y evaluación, orientada a la medición de los efectos del programa sobre las dinámicas organizacionales. Cada fase contempló sesiones grupales, talleres de liderazgo y espacios de reflexión colectiva.

Para la recolección de datos se emplearon instrumentos cuantitativos y cualitativos. Entre los primeros se utilizó el Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales, aplicado en el pretest y postest a ambos grupos, con el fin de identificar cambios en la percepción cultural. Asimismo, se aplicó el Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional, estructurado en dimensiones específicas y administrado en dos momentos para registrar variaciones percibidas en el grupo experimental. Como técnicas cualitativas se emplearon entrevistas apreciativas individuales, bitácoras colectivas y observaciones participativas, las cuales permitieron profundizar en las experiencias, dinámicas y aprendizajes emergentes durante la intervención.

El Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales se estructuró bajo una escala tipo Likert. Para el análisis de los datos, las puntuaciones obtenidas en cada dimensión fueron categorizadas mediante baremos, considerando los siguientes niveles: bajo = 1, moderado = 2 y alto = 3, lo que permitió una interpretación ordenada del estado de la cultura organizacional de los colaboradores.

El análisis estadístico de los datos se realizó considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Para evaluar la evolución interna del grupo experimental y del grupo de control entre el pretest y el posttest se aplicó la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, adecuada para muestras relacionadas. Asimismo, para comparar las puntuaciones entre el grupo experimental y el grupo de control, tanto en la línea base como después de la intervención, se utilizó la prueba U de Mann–Whitney, debido a la ausencia de normalidad en la distribución de los datos y a la naturaleza independiente de los grupos. Los valores p se reportaron con tres decimales.

El análisis cualitativo se fundamentó en el registro de experiencias, percepciones y cambios organizacionales observados durante la intervención, a partir de tres fuentes principales de datos:

- Entrevistas apreciativas individuales ($n = 10$): realizadas a diez colaboradores del grupo experimental, seleccionados por su participación activa y conocimiento del proceso de intervención.
- Bitácoras colectivas ($n = 6$): documentos elaborados de manera autogestionada por seis equipos de trabajo, en los que se registraron reflexiones, aprendizajes y acuerdos alcanzados durante el programa.
- Observaciones participativas ($n = 12$ sesiones): correspondientes a doce sesiones grupales del programa, en las que se realizaron registros sistemáticos de las dinámicas de interacción, participación y retroalimentación durante talleres y reuniones de implementación.

En cuanto a la validación del programa de intervención, esta fue desarrollada previamente por Reyes Hernández (2021) mediante juicio de expertos. El diseño fue evaluado por nueve especialistas en psicología organizacional e indagación apreciativa, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos que consideró criterios de pertinencia, estructura, coherencia metodológica y viabilidad. El análisis de fiabilidad, realizado mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, arrojó valores de 0.97 para la sección de características generales y 0.93 para las invariantes metodológicas, lo que evidencia una alta consistencia interna del programa aplicado.

3. RESULTADOS

En la Tabla 1, se observa que la distribución de los niveles culturales en el diagnóstico inicial evidencia un predominio de desempeños situados entre los niveles bajo y medio en las dimensiones evaluadas, lo que sugiere una cultura organizacional con prácticas aún poco consolidadas. Las mayores debilidades se concentran en los procesos de retroalimentación y en la colaboración interáreas, dimensiones clave para el aprendizaje organizacional y la articulación interna. Asimismo, el liderazgo participativo presenta limitaciones que podrían restringir la implicación activa de los colaboradores en los procesos organizacionales. En conjunto, estos resultados describen una cultura caracterizada por un desarrollo incipiente de prácticas participativas y colaborativas, estableciendo una línea base pertinente para el análisis del impacto del programa de intervención.

Tabla 1

Distribución porcentual de niveles culturales pretest

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)
Comunicación interna	32,1	46,4	21,5
Liderazgo participativo	35,7	42,9	21,4
Colaboración interáreas	39,3	46,4	14,3
Retroalimentación estructurada	42,9	39,3	17,8
Sentido de pertenencia	28,6	53,6	17,8

Los resultados de la prueba U de Mann–Whitney muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el grupo experimental y el grupo de control en ninguna de las dimensiones evaluadas en la medición pretest ($p > 0,05$). Las medianas observadas en ambos grupos son similares, lo que indica que los colaboradores partían de niveles comparables en comunicación interna, liderazgo participativo, colaboración interáreas, retroalimentación estructurada y sentido de pertenencia, tal como se detalla en la Tabla 2.

Estos hallazgos ratifican la homogeneidad inicial exigida por el diseño cuasiexperimental y permiten atribuir con mayor solidez metodológica los cambios observados en la fase post intervención a la aplicación del programa de cultura organizacional, minimizando la influencia de diferencias previas entre los grupos.

Tabla 2

Comparación GE vs. GC en el pretest – Prueba U de Mann-Whitney

Dimensión	Mediana GE	Mediana GC	U	p
Comunicación interna	3,4	3,3	87,5	0,628
Liderazgo participativo	3,2	3,1	89,0	0,584
Colaboración interáreas	3,0	3,0	90,5	0,546
Retroalimentación estructurada	2,9	3,0	88,0	0,607
Sentido de pertenencia	3,1	3,0	91,0	0,529

Los resultados del post test evidencian cambios estadísticamente significativos en el grupo experimental luego de la implementación del programa de cultura organizacional. La aplicación de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon mostró que en todas las dimensiones evaluadas los valores p fueron inferiores a 0,05, lo que confirma la existencia de diferencias significativas entre las mediciones pretest y posttest. Asimismo, se observa un incremento consistente en las medianas de todas las dimensiones, tal como se presenta en la Tabla 3, lo que refleja una mejora generalizada en la percepción de la cultura organizacional por parte de los colaboradores.

De manera específica, las dimensiones de comunicación interna, liderazgo participativo y sentido de pertenencia registran los incrementos más relevantes, alcanzando en el post test valores cercanos a los niveles altos de la escala. Estos resultados sugieren que la intervención tuvo un efecto positivo en las dinámicas comunicativas, en los estilos de liderazgo y en la identificación de los colaboradores con la organización, promoviendo prácticas más participativas y colaborativas.

Desde una perspectiva de sostenibilidad organizacional, la mejora conjunta de estas dimensiones se asocia con el fortalecimiento de la cohesión interna y el incremento de la capacidad de adaptación de la empresa frente a entornos cambiantes. La consolidación de prácticas comunicativas más abiertas, liderazgos participativos y mayores niveles de pertenencia contribuye a generar condiciones organizacionales más estables y resilientes, favoreciendo el desarrollo sostenido de la empresa en el tiempo.

Tabla 3

Cambios pre/post test en el GE – Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Dimensión	Mediana Pre	Mediana Post	Z	p
-----------	-------------	--------------	---	---

Comunicación interna	3,4	4,2	-2,970	0,003
Liderazgo participativo	3,2	4,3	-3,012	0,003
Colaboración interáreas	3,0	4,1	-2,803	0,005
Retroalimentación estructurada	2,9	4,0	-2,670	0,008
Sentido de pertenencia	3,1	4,3	-3,087	0,002

Por otra parte, los resultados correspondientes al grupo de control evidencian la ausencia de cambios estadísticamente significativos entre las mediciones pretest y posttest. La aplicación de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon mostró que, en todas las dimensiones evaluadas, los valores p fueron superiores a 0,05, lo que indica que las variaciones observadas no son estadísticamente significativas. Asimismo, las medianas registradas presentan incrementos mínimos, tal como se detalla en la Tabla 4, lo que sugiere estabilidad en la percepción de la cultura organizacional del grupo que no recibió la intervención.

Estos resultados contrastan con los hallazgos obtenidos en el grupo experimental y permiten descartar que las mejoras observadas se deban a cambios espontáneos del contexto organizacional o al efecto del paso del tiempo. En este sentido, la ausencia de variaciones significativas en el grupo de control refuerza la validez interna del estudio y sustenta la asociación entre los cambios evidenciados en el grupo experimental y la aplicación del programa de cultura organizacional.

Desde una perspectiva organizacional, estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de implementar estrategias activas y planificadas de transformación cultural para generar mejoras sostenibles en aspectos clave como el liderazgo, la cohesión grupal y la comunicación interna, dado que la inercia organizacional tiende a mantener estables las prácticas existentes cuando no se aplican intervenciones específicas.

Tabla 4

Cambios pre/post test en el GC – Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

Dimensión	Mediana Pre	Mediana Post	Z	p
Comunicación interna	3,3	3,4	-0,811	0,417
Liderazgo participativo	3,1	3,2	-0,618	0,537
Colaboración interáreas	3,0	3,1	-0,454	0,650
Retroalimentación estructurada	3,0	3,1	-0,493	0,622
Sentido de pertenencia	3,0	3,1	-0,791	0,464

La distribución porcentual de los niveles culturales en la medición post test evidencia un desplazamiento significativo hacia los niveles altos en todas las dimensiones evaluadas. Como se muestra en la Tabla 5, la mayoría de los colaboradores del grupo experimental se concentra en el nivel alto en dimensiones clave como comunicación interna, liderazgo participativo y sentido de pertenencia, mientras que las proporciones en el nivel bajo se reducen de manera considerable.

Estos resultados indican que la intervención no solo produjo incrementos en las medidas de tendencia central, sino que también generó una transformación en la percepción global de la cultura organizacional. El predominio de niveles altos sugiere la consolidación de prácticas internas más participativas, colaborativas y coherentes, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Desde una perspectiva de sostenibilidad organizacional, este cambio en la distribución de los niveles culturales refleja un fortalecimiento de las bases internas que favorecen la cohesión, la estabilidad y la capacidad de adaptación de la empresa en el tiempo. La internalización de valores compartidos y prácticas culturales más sólidas contribuye a la consolidación de una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenido y a la mejora continua.

Tabla 5

Distribución porcentual de niveles culturales en el post test

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)
Comunicación interna	10,0	40,0	50,0
Liderazgo participativo	6,7	33,3	60,0
Colaboración interáreas	13,3	46,7	40,0
Retroalimentación estructurada	13,3	40,0	46,7
Sentido de pertenencia	6,7	33,3	60,0

La comparación entre el grupo experimental y el grupo de control en la medición post test evidencia diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones evaluadas. Los resultados de la prueba U de Mann–Whitney muestran valores p inferiores a 0,05, lo que indica que los niveles alcanzados por el grupo experimental son significativamente superiores a los del grupo de control. Asimismo, las medianas registradas en el grupo experimental superan de manera consistente a las del grupo de control, tal como se detalla en la Tabla 6.

Estos resultados confirman que los colaboradores que participaron en el programa de cultura organizacional desarrollaron percepciones más favorables en comunicación interna, liderazgo participativo, colaboración interáreas, retroalimentación estructurada y sentido de pertenencia, en comparación con aquellos que no recibieron la intervención. La magnitud y consistencia de las diferencias observadas refuerzan la efectividad del programa aplicado.

Además, estos hallazgos evidencian que un modelo estructurado de transformación cultural contribuye al fortalecimiento de la estabilidad interna de la organización, al reducir resistencias al cambio, mejorar la articulación entre equipos de trabajo y promover prácticas colaborativas más sólidas. En conjunto, los resultados respaldan la implementación de intervenciones culturales como un componente estratégico para el desarrollo organizacional sostenido.

Tabla 6

GE-posttest vs. GC-posttest – Prueba U de Mann–Whitney

Dimensión	Mediana GE	Mediana GC	U	p
Comunicación interna	4,2	3,4	34,0	0,002
Liderazgo participativo	4,3	3,2	28,5	0,001
Colaboración interáreas	4,1	3,1	36,0	0,003
Retroalimentación estructurada	4,0	3,1	40,5	0,005
Sentido de pertenencia	4,3	3,1	26,0	0,001

En cuanto al análisis cualitativo, mediante un análisis temático inductivo, se identificaron cuatro categorías centrales que reflejan la evolución de la cultura organizacional y su impacto en la sostenibilidad interna de la empresa. El análisis se sustentó en la triangulación sistemática de tres fuentes cualitativas: entrevistas apreciativas individuales, bitácoras colectivas y observaciones participativas, lo que permitió contrastar percepciones individuales, registros colectivos y comportamientos observados durante la implementación del programa.

a. Mayor apertura en la comunicación interna: Antes de la intervención, la comunicación interna se caracterizaba por un esquema predominantemente jerárquico y unidireccional, en el que la información fluía principalmente desde los niveles directivos hacia los colaboradores, con limitadas oportunidades para el diálogo horizontal y la retroalimentación ascendente. Esta dinámica restringía la participación activa del personal, generaba percepciones de distanciamiento entre áreas y dificultaba la coordinación interna.

Tras la implementación del programa, los testimonios individuales evidencian una transformación significativa en los flujos comunicativos, coherente con los cambios observados en el análisis cuantitativo. Los colaboradores destacan la apertura de espacios de diálogo y la posibilidad de expresar opiniones y propuestas sin temor a represalias, lo que refleja un incremento en la confianza organizacional y en la percepción de escucha activa. Estas percepciones se ilustran en los siguientes testimonios:

- “Antes solo recibíamos órdenes, ahora hay espacios para dar nuestra opinión y contribuir con mejoras” (Entrevistado N.º 7).
- “En los talleres aprendimos a dar retroalimentación sin miedo a represalias, y eso está ayudando mucho” (Entrevistado N.º 10).

La triangulación de fuentes refuerza estos hallazgos, ya que las bitácoras colectivas registran de manera recurrente la implementación de reuniones periódicas más participativas y el uso de mecanismos de comunicación interna más transparentes. De forma complementaria, las observaciones participativas evidencian un mayor intercambio de ideas, una participación más equitativa y una mayor disposición al consenso durante las dinámicas grupales.

Desde una perspectiva de sostenibilidad organizacional, la apertura de la comunicación interna constituye un elemento clave para fortalecer la cohesión grupal, mejorar la calidad de la toma de decisiones y aumentar la capacidad de adaptación institucional. La consolidación de flujos comunicativos más horizontales y transparentes favorece relaciones de confianza y aprendizaje colectivo, fundamentales para la estabilidad y el desarrollo sostenido de la organización.

b. Liderazgo más accesible y participativo: Previo a la intervención, el liderazgo organizacional se caracterizaba por un estilo predominantemente directivo y centralizado, en el que la toma de decisiones recaía en los niveles jerárquicos superiores y la participación del equipo era limitada. Esta configuración generaba percepciones de distancia entre líderes y colaboradores, reduciendo la iniciativa individual y la corresponsabilidad en los procesos organizacionales.

Posteriormente a la implementación del programa de transformación cultural, los relatos de los participantes evidencian un cambio significativo en el estilo de liderazgo, en concordancia con los incrementos observados en las mediciones cuantitativas del liderazgo participativo. Los colaboradores destacan una mayor apertura de

los líderes hacia la escucha activa, la consulta previa a la toma de decisiones y la valoración de los aportes del equipo, como se refleja en los siguientes testimonios:

- “Los gerentes nos han incluido más en la toma de decisiones, nos preguntan antes de definir cambios importantes” (Entrevistado N.º 3).
- “Antes el liderazgo era distante, ahora siento que mis ideas son valoradas” (Entrevistado N.º 8).

La triangulación metodológica confirma esta transformación. Las bitácoras colectivas registran acuerdos orientados a promover reuniones participativas y espacios de diálogo entre líderes y equipos, mientras que las observaciones participativas muestran interacciones más horizontales durante los talleres, con líderes asumiendo roles facilitadores más que exclusivamente directivos.

La adopción de un liderazgo más accesible y participativo fortalece la confianza interna, reduce tensiones jerárquicas y mejora la calidad de las decisiones colectivas. Este estilo de liderazgo contribuye a la construcción de entornos laborales más estables y resilientes, al involucrar activamente a los colaboradores en la gestión y continuidad de los procesos organizacionales.

c. Fortalecimiento del sentido de pertenencia: Antes de la intervención, el sentido de pertenencia organizacional se encontraba debilitado, manifestándose en una baja identificación de los colaboradores con la empresa y una limitada conexión con los valores institucionales. En varios casos, la relación con la organización se percibía como funcional, centrada en el cumplimiento de tareas más que en el compromiso colectivo.

Tras la ejecución del programa, los testimonios individuales evidencian un fortalecimiento significativo del sentido de pertenencia, en coherencia con los resultados cuantitativos obtenidos en esta dimensión. Los colaboradores expresan una mayor identificación con la organización, así como una percepción más clara de reconocimiento y valoración de su aporte individual y grupal:

- “Ahora siento que la empresa realmente valora el esfuerzo de cada uno” (Entrevistado N.º 9).
- “Estamos más unidos como equipo, nos preocupamos por cómo mejorar juntos” (Entrevistado N.º 4).

La triangulación de fuentes respalda estos resultados, ya que las bitácoras colectivas reflejan un mayor énfasis en el trabajo colaborativo y en el alineamiento de las actividades cotidianas con los valores organizacionales. Asimismo, las observaciones participativas evidencian actitudes de mayor cohesión, apoyo mutuo y disposición a colaborar entre los miembros de los equipos.

El fortalecimiento del sentido de pertenencia constituye un pilar fundamental para la retención de talento, la continuidad operativa y el crecimiento a largo plazo. Un equipo que se identifica con la organización y comparte sus valores presenta mayores niveles de compromiso, estabilidad y capacidad para afrontar escenarios de cambio.

d. Consolidación de prácticas sostenibles: Antes de la intervención, las prácticas organizacionales vinculadas a la sostenibilidad interna se encontraban poco sistematizadas y dependían principalmente de iniciativas individuales, sin una articulación clara con los objetivos estratégicos de la empresa. Esta situación limitaba la continuidad de las mejoras y la consolidación de aprendizajes colectivos.

Tras la aplicación del programa, los registros cualitativos evidencian la emergencia y progresiva consolidación de prácticas organizacionales más sostenibles, orientadas a mantener los cambios logrados en el tiempo. Los

participantes destacan la institucionalización de espacios de diálogo, mecanismos de retroalimentación y acciones de apoyo mutuo, como se observa en los siguientes testimonios:

- “Queremos mantener los espacios de diálogo abiertos y seguir implementando reuniones de trabajo integradas” (Entrevistado N.º 6).
- “Hemos creado un esquema de mentoría interna para ayudar a nuevos colaboradores a entender la cultura organizacional” (Entrevistado N.º 2).

La triangulación de fuentes confirma que estos cambios trascienden las percepciones individuales. Las bitácoras colectivas documentan acuerdos orientados a sostener prácticas colaborativas, mientras que las observaciones participativas muestran una mayor apropiación de los procesos de evaluación y seguimiento por parte de los equipos.

La consolidación de estas prácticas refleja un tránsito desde cambios coyunturales hacia transformaciones de carácter más estructural. La institucionalización de mecanismos participativos y de aprendizaje continuo fortalece la estabilidad interna de la empresa, incrementa su capacidad adaptativa y contribuye a la construcción de una cultura organizacional coherente y sostenible en el largo plazo.

En conjunto, los hallazgos cualitativos evidencian que la intervención generó transformaciones tangibles en la cultura organizacional, manifestadas en una mayor apertura comunicativa, un liderazgo más participativo, un fortalecimiento del sentido de pertenencia y la consolidación de prácticas organizacionales sostenibles. Estos cambios fortalecen la capacidad de la empresa para adaptarse a entornos dinámicos, mejorar la retención de talento y consolidar procesos internos más coherentes y eficientes. De este modo, los resultados cualitativos complementan y refuerzan la evidencia estadística presentada en las secciones previas, confirmando que la aplicación del programa tuvo un impacto integral y progresivo en la consultora, alineando su cultura interna con su visión estratégica de largo plazo.

4. DISCUSIÓN

La presente investigación confirma que la transformación cultural estructurada constituye un factor determinante para la sostenibilidad organizacional, evidenciando que los procesos de cambio interno basados en la participación activa de los colaboradores generan efectos significativos y sostenibles en el tiempo. Los resultados obtenidos muestran mejoras estadísticamente significativas en la comunicación interna, el liderazgo participativo, la colaboración interáreas, la retroalimentación estructurada y el sentido de pertenencia, dimensiones que la literatura identifica como pilares fundamentales para la estabilidad y adaptabilidad de las organizaciones (Reyes Hernández, 2021; Carro-Suárez et al., 2017; Narváez-Zuñiga & Cepeda-Rivera, 2025).

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Reyes Hernández (2021), quien sostiene que la sostenibilidad empresarial se construye principalmente desde el fortalecimiento de la cultura interna y las relaciones interpersonales, más que desde variables exclusivamente económicas o estructurales. De manera similar, Pedraja-Rejas et al. (2020) y Mena Méndez (2019) señalan que la cultura organizacional, entendida como un sistema de valores, creencias y prácticas compartidas, condiciona la calidad de las decisiones, la cohesión grupal y la capacidad de respuesta ante entornos cambiantes. En este sentido, los resultados observados en la empresa consultora intervenida confirman empíricamente estas aproximaciones teóricas.

En esta misma línea, los resultados obtenidos guardan coherencia con el estudio de Toro Villa y Dueñas Rada (2024), quienes analizaron la relación entre cultura organizacional y sostenibilidad en una institución de educación superior, evidenciando que las organizaciones que fortalecen sus prácticas culturales internas, especialmente en comunicación, liderazgo y sentido de pertenencia, presentan mayores niveles de cohesión, compromiso y estabilidad institucional. Si bien dicho estudio se desarrolló en un contexto educativo, sus hallazgos coinciden con la presente investigación al destacar que la sostenibilidad organizacional se construye a partir de dinámicas culturales sólidas y participativas, lo que refuerza el carácter transversal de la cultura organizacional como eje estratégico en distintos tipos de organizaciones.

En relación con la comunicación interna, los resultados cuantitativos y cualitativos evidencian una transición desde un modelo jerárquico y unidireccional hacia esquemas más abiertos y horizontales. Este hallazgo es consistente con los aportes de Yopan Fajardo et al. (2020), quienes sostienen que las organizaciones que promueven flujos comunicativos bidireccionales fortalecen la confianza interna y mejoran la coordinación interáreas. Asimismo, Petrilli-Cambambia et al. (2022) destacan que una comunicación interna efectiva es un componente esencial de la sostenibilidad social de las organizaciones, al favorecer el aprendizaje colectivo y la integración de los equipos de trabajo.

Respecto al liderazgo participativo, los resultados obtenidos concuerdan con estudios previos que evidencian que los estilos de liderazgo basados en la escucha activan, la corresponsabilidad y la facilitación de procesos incrementan el compromiso organizacional y fortalecen la cultura interna (Espinoza Cevallos, 2024; Sarmiento-Barros, 2024). En particular, Coronado Espinoza et al. (2023) demostraron que los programas de liderazgo transformacional generan impactos positivos en la cultura organizacional cuando se articulan con espacios de participación real, lo que explica las mejoras observadas en la presente investigación.

En cuanto al sentido de pertenencia, los hallazgos muestran un fortalecimiento significativo de la identificación de los colaboradores con la organización y sus valores. Este resultado coincide con lo planteado por Aragón Ramírez y Ávila Gómez (2020), quienes afirman que una cultura organizacional sólida contribuye directamente a la retención de talento y a la estabilidad operativa. Del mismo modo, Hernández Bonilla et al. (2025) evidencian que el compromiso organizacional actúa como un mecanismo mediador entre la cultura interna y la sostenibilidad empresarial, reforzando la relevancia de este hallazgo.

Desde una perspectiva metodológica, los resultados respaldan la efectividad de enfoques participativos de intervención, particularmente aquellos basados en la indagación apreciativa. Bengoa González y Espinosa Salcido (2009) sostienen que este enfoque permite generar transformaciones más sostenibles al centrarse en las fortalezas organizacionales y en la construcción colectiva de soluciones. En concordancia, Balcazar (2003) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) destacan que los diseños participativos y mixtos fortalecen la validez de los resultados al integrar la dimensión cuantitativa con la comprensión cualitativa de los fenómenos organizacionales.

Desde el punto de vista práctico, los resultados sugieren que las empresas que buscan fortalecer su sostenibilidad organizacional deben priorizar programas de transformación cultural que integren comunicación efectiva, liderazgo participativo y mecanismos de retroalimentación estructurada. Estudios recientes destacan que estas prácticas fortalecen la resiliencia organizacional y mejoran la capacidad de adaptación frente a escenarios de incertidumbre (Hokmabadi et al., 2024; Quintero García et al., 2024). Asimismo, Alvarez Medina

y Ramírez Barón (2023) enfatizan que las estrategias de sostenibilidad solo generan impactos reales cuando se articulan con la cultura interna de las organizaciones.

En términos teóricos, los resultados obtenidos refuerzan una concepción ampliada de la sostenibilidad organizacional, que integra dimensiones culturales, sociales y humanas, además de las económicas y ambientales. Esta visión coincide con los planteamientos de Orozco Martínez (2020) y García-Samper et al. (2022), quienes sostienen que la sostenibilidad empresarial requiere coherencia entre valores, prácticas internas y estrategias organizacionales. Asimismo, Schein (1988) destaca que la cultura organizacional actúa como un mecanismo profundo de regulación del comportamiento, lo que explica su impacto en la estabilidad y continuidad de las organizaciones.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones del estudio. En primer lugar, la selección no probabilística del entorno organizacional y la aplicación del programa en un único caso limitan la generalización de los resultados a otros contextos o sectores. Asimismo, aunque el diseño cuasiexperimental permitió identificar cambios significativos, sería pertinente desarrollar estudios longitudinales que evalúen la permanencia de las mejoras observadas en el tiempo. Adicionalmente, el contexto dinámico en el que se desarrolló la intervención pudo haber influido en algunos resultados, sin estar plenamente controlado en el diseño metodológico. Sin embargo, el diseño combinado, cuasiexperimental y participativo, permitió generar hallazgos robustos y valiosos para la comprensión de la transformación cultural en organizaciones con características similares, tal como lo sugieren estudios previos en este campo (Ibarra-Michel, 2019; Viteri Moya, 2020). Se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis a otros tipos de organizaciones y contextos sectoriales, incorporando diseños longitudinales que permitan evaluar la consolidación de los cambios culturales en el largo plazo.

5. CONCLUSIONES

La transformación cultural ha demostrado ser un factor clave en la sostenibilidad organizacional. La implementación de un programa estructurado basado en indagación apreciativa generó mejoras significativas en comunicación interna, liderazgo participativo, integración interáreas, retroalimentación y sentido de pertenencia, fortaleciendo la cohesión organizacional y su capacidad de adaptación.

Los análisis cuantitativos confirmaron diferencias significativas entre el grupo experimental y el de control, validando el impacto del programa. A nivel cualitativo, los colaboradores destacaron cambios en el liderazgo y la apertura comunicativa, consolidando espacios de diálogo y colaboración activa. La convergencia de estos enfoques demuestra que la transformación cultural influye directamente en la estabilidad interna de la empresa.

Desde lo práctico, los programas de transformación organizacional optimizan la toma de decisiones y mejoran la retención de talento, reforzando la resiliencia operativa. En lo teórico, este estudio confirma que la sostenibilidad no solo depende de factores económicos o ambientales, sino de una dimensión cultural basada en valores internos. La validación del programa en una empresa consultora abre oportunidades para su aplicación en otros sectores.

En conclusión, fortalecer la cultura organizacional es esencial para consolidar prácticas internas adaptativas y resilientes. Diseñar estrategias basadas en participación y reconocimiento interno es clave para la sostenibilidad. Futuras investigaciones deberían profundizar en modelos que integren aspectos estructurales y humanos para una gestión empresarial más efectiva.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurrir en conflictos de intereses personales o financieros.

Rol de los autores / Authors Roles:

Diego Fernández: Conceptualización, visualización, investigación, recolección de datos, análisis formal, curación de datos y escritura - borrador original.

Mariano Ecurra: Conceptualización, visualización, investigación, recolección de datos, análisis formal, curación de datos y escritura - borrador original.

Sandra Rodríguez: Conceptualización, visualización, investigación, recolección de datos, análisis formal, curación de datos y escritura - borrador original.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Los autores declaran que no recibieron fondos específicos para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Aragón Ramírez, I. T., & Ávila Gómez, J. F. (2020). *Cultura organizacional, factor clave para la sostenibilidad empresarial* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología]. Repositorio Institucional UCC. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/20134>
- Alvarez Medina, M. T., & Ramirez Barón, M. C. (2023). Estrategias de sostenibilidad, resultados e impactos: El caso de una empresa industrial. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(43), 57-71. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i43.119>
- Balcazar, F. E. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, 4(7-8), 59-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1272956>
- Bengoza González, J., & Espinosa Salcido, M. R. (2009). La indagación apreciativa: una alternativa para crear realidades de libertad y compromiso. *Revista REMO*, 6(16), 2-7. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272009000100002
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Díaz-Guillen, P. A., Andrade-Arango, Y., Hincapié-Zuleta, A. M., & Uribe-Uran, A. P. (2021). Análisis del proceso metodológico en programas de educación superior en modalidad virtual. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 21 (65), Artículo 14. <https://doi.org/10.6018/red.450711>
- Espinoza Cevallos, P. A. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. *Revista Política Y Ciencias Administrativas*, 3(1), 20-35. <https://doi.org/10.62465/rpca.v3n1.2024.75>

- Coronado Espinoza, J. J., Baldeos Ardian, L. A., Ramos Yovera, S. E., Lioo Jordan, F. D. M., & Neri Ayala, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A1>
- García-Samper, M., Manotas, E. N., Ramírez, J., & Hernández-Burgos, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099>
- Guadalupe Zevallos, O. G., Rodas Valladares, J. F., Torres De Salinas, F. M. G., & Egusquiza Rodriguez, M. J. (2023). Responsabilidad Social Corporativa en la gerencia de empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (104), 1809-1824. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.27>
- Hernández Bonilla, B. E., Sandoval Trujillo, S. J., & Ramírez Cortés, V. (2025). Impulsando la Sostenibilidad Empresarial mediante el Compromiso Organizacional en las MIPYMES del Estado de México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2487>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities: A Systematic Review. *Systems*, 12(6), 220. <https://doi.org/10.3390/systems12060220>
- Ibarra-Michel, J. P. (2019). *Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán*. SSRN 3406157. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3406157>
- Magallanes, M. A. (2020). Impacto de la gestión de sustentabilidad empresarial en la cultura organizacional. *NovaRua*, 12(20), 45-56. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.3>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Narváez-Zuñiga, E. F., & Cepeda-Rivera, C. M. (2025). Cultura organizacional el ADN de la sostenibilidad en las organizaciones. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 3(3), 480-492. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N3-027>
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 20(1), 76-105. https://revistas.anahuac.mx/index.php/the_anahuac_journal/article/view/260
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

- Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., & Herrera-Meza, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo*, 11(1), 110-129. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659
- Quintero García, L. T., Gaitán Riaño, S. C., & Saavedra Najar, R. A. (2024). Gobierno corporativo y sostenibilidad en Latinoamérica. *Revista Academia & Negocios*, 10(2), 313-331. <https://doi.org/10.29393/RAN10-20GCLS30020>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista REDS*, 7(1), 201-217. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201
- Sarmiento-Barros, M. L. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Toro Villa, Z. D. C., & Dueñas Rada, V. J. (2024). *Cultura organizacional y sostenibilidad en las instituciones de educación superior: Caso Universidad Simón Bolívar*. [Tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar]. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/4407>
- Viteri Moya, D. M. (2020). *Dimensiones pro-sostenibilidad en la cultura organizacional de las universidades públicas de Pichincha* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas]. <https://doi.org/10.35537/10915/121971>
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque organizacional complejo y las perspectivas antropológicas latinoamericanas. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>