

Revista
**CONTABILIDAD
&
SISTEMAS**

Volumen XXIX

I Semestre 2026

Una publicación del Departamento
de Control de Gestión y Sistemas
de Información.

ISSN: 0718-1434



CONTROL DE GESTIÓN PARA UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN

EN ESTA EDICIÓN: • Entrevista Gerente General Colún, Cooperativismo competitivo
• Comunicación y calidad organizacional • Control de gestión en MiPymes
• Sostenibilidad y paradoja de Jevons • Cultura, desempeño y confianza • Casos
Codelco, Copec, SLEP GM y La Casa del Pauca • Antes de la IA: datos, modelos y criterio.



ADMISIÓN 2027

Estudia en la FEN UCHILE

Ingeniería
Comercial

Ingeniería en Información
y Control de Gestión

Contador
Auditor

- ✓ Moderno campus e infraestructura
- ✓ 100% de cumplimiento en el calendario académico
- ✓ Diversas opciones de intercambio
- ✓ Descubre los nuevos Minors y amplía los horizontes de tu carrera
- ✓ Nuevas Becas de Arancel que premian el talento y compromiso académico

Síguenos

Conversemos

admissionfen.cl



@admissionfen.uchile



+ 56 9 5664 5579



4

Editorial

Christian A. Cancino del Castillo

Director Revista Contabilidad & Sistemas. Profesor Asociado, FEN Universidad de Chile.

7

Palabras del Director del DCS

Ariel La Paz Lillo

Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, FEN Universidad de Chile.

9

Entrevista

Gerente General COLUN

Lionel Mancilla Lausic

Presidente del Foro Cooperativo

14

Comunicación, control de gestión y calidad: una mirada integrada

Alicia Núñez Mondaca

Profesora Asociada, FEN Universidad de Chile.

20

Control de gestión en MiPymes: Un primer acercamiento

Mariangel Aguirre

Profesora de Pregrado y Postgrado, FEN Universidad de Chile.

26

Repensando el consumo y el diseño institucional ante la paradoja de Jevons

Alejandro Tuesta

Académico e investigador en sostenibilidad y desarrollo inclusivo.

32

Indicadores de Gestión: KPI y KRI

Esteban Olivares Arellano

Académico, FEN Universidad de Chile. Director, Next Consultores.

36

El efecto moderador de la cultura en la relación entre evaluación subjetiva del desempeño y confianza

Antonio Farías

Profesor Asociado, FEN Universidad de Chile.

50

Caso Ganador

Codelco y el reto del alineamiento estratégico de las personas.

Cuando el cobre no es suficiente: Personas, cultura y control en una empresa estatal
Rodrigo Villalobos

Académico y consultor en planificación estratégica y control de gestión.

61

Caso Ganador

Copec:

Cuando la gasolinera dejó de ser gasolinera

El dilema del alineamiento estratégico en la transición hacia un ecosistema multiservicio

Santiago Ulloa Pizarro

Asistente de Investigación Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, FEN Universidad de Chile.

73

Caso Ganador

Datos, legitimidad y el desafío de institucionalizar:

El SLEP Gabriela Mistral y la cultura de datos en la educación pública chilena

Pablo Araya

Especialista en gestión pública, educación y cultura de datos.

84

Caso Ganador

Inclusión y esperanza para personas con discapacidad en la Amazonía:

La Casa del Paucar ante el dilema de visibilizarse sin perder su alma

Isabel de Belén Flores Pomasunco

Docente e investigadora, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Junior Antonio Vilchez

Investigador en gestión e innovación social.

Milenka Kaory Felen Galindez

Investigadora en sostenibilidad y organizaciones con impacto social.

Rosa Guimaray

Profesora, Pontificia Universidad Católica del Perú.

99

Volver a lo Básico

Antes de la Inteligencia Artificial: datos, modelos y criterio

Javier Leiva Serey

Consultor en datos, analítica y control de gestión. Nest Consultores

Rodrigo Varela Laso

Profesor de Postgrado y U Ejecutivos (FEN, U. de Chile) y Director de Soluciones Digitales y Control de Gestión (Nest Consultores).

Representante Legal

Óscar Landerretche, Ph.D. en Economía, Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Director Responsable

Christian Cancino del Castillo, Doctor en Economía y Empresas, Universidad Autónoma de Madrid. Profesor Asociado, Universidad de Chile.

Comité Editorial

Doctor Jaime Miranda Pino, Universidad de Chile; Ph.D. Alicia Núñez, Universidad de Chile; PhD Claudio Bonilla, Universidad de Chile; Ms. Esteban Olivares, Universidad de Chile.

Coordinador

Siomar Pérez Barra, Universidad de Chile.

Comité Científico

Doctor Alejandro Cataldo Cataldo, Universidad de Talca, Chile; Ph.D. Freddy Coronado Martínez, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile; Doctor José Guimón de Ros, Universidad Autónoma de Madrid, España; Doctor Julio Hernández, Universidad de Piura, Perú; Ph.D. Ariel La Paz, Universidad de Chile, Chile; Doctor Sigifredo Laengle, Universidad de Chile, Chile; Doctor Darío Milesi, Universidad Nacional del General Sarmiento, Argentina; Ph.D. Verónica Fuentes, Universidad Diego Portales, Chile; Doctor Juan Carlos Salazar Elena, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Equipo de Apoyo Revista

Marcela López, Relacionadora Pública DCS, Universidad de Chile; José Moya, Jefe de TI e Inteligencia de Clientes DCS, Universidad de Chile; Sandra Vacca, Coordinadora de Comunicaciones.

La Revista Contabilidad y Sistemas es editada por el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La Revista es de publicación semestral y su objetivo es divulgar artículos académicos y profesionales en las áreas de interés del Departamento, esto es Sistemas de Información, Contabilidad, Control de Gestión, Auditoría y Tributación. La publicación de la revista fue autorizada por la Universidad de Chile por Decreto Exento N° 0043027 de 16 de noviembre de 2004 y por Decreto Exento N° 0014798 de 28 de abril de 2015.

Portada

Ilustración de freepik.

Diseño y Diagramación

Rodolfo Valenzuela.

Editorial

Revista
**CONTABILIDAD
&
SISTEMAS**

**En un escenario global
caracterizado por la volatilidad
e incertidumbre ante cambios
económicos, geopolíticos,
culturales, entre otros, y la
búsqueda de modelos de negocio
con propósito, la disciplina**

**de Planificación y Control de
Gestión se erige no solo como un
conjunto de métricas, sino como
el puente fundamental entre la
estrategia y la sostenibilidad de
las organizaciones.**

Christian A. Cancino del Castillo
Director Revista Contabilidad & Sistemas. Profesor Asociado,
FEN Universidad de Chile.

"Este número 29 de nuestra Revista Contabilidad y Sistemas (Revista C&S) profundiza en cómo el pensamiento crítico, el liderazgo ético, la cultura de datos y la innovación estratégica definen el éxito en contextos complejos".

Iniciamos esta edición con una entrevista exclusiva a Lionel Mancilla, Gerente General de Colun y destacado líder de la ingeniería en Chile. En una conversación profunda, Mancilla nos relata cómo el modelo cooperativo ha logrado liderar la industria láctea, demostrando que la eficiencia económica y los valores sociales pueden coexistir mediante una planificación estratégica rigurosa y una ejecución de excelencia.

En nuestra tradicional sección de Opiniones, contamos con cuatro visiones complementarias: la profesora Asociada de la Facultad de Economía y Negocios (FEN), Alicia Núñez Mondaca, invita a reflexionar sobre la integración de la comunicación y el control de gestión para construir calidad organizacional. La experta en control de gestión, y profesora part time FEN de posgrado y pregrado, Mariangel Aguirre, explora el valor de esta disciplina como herramienta de profesionalización para las MiPymes. Por su parte, el profesor Alejandro Tuesta analiza las implicancias de la paradoja de Jevons, advirtiéndole que la eficiencia tecnológica por sí sola no garantiza la sostenibilidad sin un marco institucional adecuado. La última opinión de este número es del profesor adjunto de la FEN y experto en gestión de riesgos estratégicos Esteban Olivares.

En un aporte significativo de este número 29 de la Revista C&S, destacamos el aporte académico del profesor Asociado Antonio Farías, quien presenta un artículo científico sobre las fronteras actuales del control de gestión, aportando rigor teórico y evidencia empírica a nuestra disciplina.

Asimismo, nos enorgullece presentar cuatro casos de estudio, ganadores del 9° Encuentro Internacional de Casos organizado conjuntamente por el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la FEN, Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú) y el Global Chartered Controller Institute (GCCCI): Caso SLEP Gabriela Mistral, de Pablo Araya, que trata sobre la cultura de datos en la educación pública; caso Codelco, de Rodrigo Villalobos, que aborda los retos del alineamiento estratégico de personas en la minería estatal; y caso Copec, de Santiago Ulloa, que analiza la transición hacia un ecosistema multiservicio. Caso La Casa del Paucar: el dilema de visibilizarse sin perder su alma, liderado por la profesora Rosa Guimaray y su equipo investigador de la PUCP.

Como ya es tradicional, al cierre de este número se presenta la sección "Volver a lo Básico", a cargo de Javier Leiva y Rodrigo Varela, quienes nos recuerdan que antes de cualquier implementación de Inteligencia Artificial, el criterio humano, los modelos de negocio claros y la calidad de los datos son los cimientos indispensables.

Les invitamos a disfrutar de esta edición que busca, una vez más, ser un espacio de difusión de conocimiento de frontera. 🧠

Saludos afectuosos.

Christian Cancino del Castillo

Director Revista C&S



MAGÍSTER EN

SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS



Integra tecnología, datos y estrategia para transformar organizaciones; con la visión y las competencias para liderar proyectos digitales, explotar información estratégicamente y proponer soluciones que generen valor real.



Inicio: Mayo 2027



Duración: 9 bimestres



Lugar: Sede Providencia
Avda. Nueva Los Leones 0222

CONTACTO

Sandra Redón I.
sredon@fen.uchile.cl
contacto@fen.postgradouchile.cl
Teléfono: +56 2 2978 3722 | Móvil +56 97609 8797



www.postgradofen.uchile.cl

Palabras del Director del DCS

Ariel La Paz Lillo

Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, FEN Universidad de Chile.



Desde el Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS), recibimos con gran entusiasmo la publicación del número 29 de nuestra revista. En esta edición, se hace más evidente que nunca que nuestra misión trasciende la enseñanza técnica. Formamos líderes capaces de gestionar la colaboración entre humanos, datos, información y máquinas, con un sentido crítico y ético.

La vigencia de nuestras disciplinas se ve reflejada en los contenidos que hoy presentamos. La entrevista a Lionel Mancilla (Colun) confirma que el Control de Gestión es el motor que permite a organizaciones con distintos modelos de propiedad competir al más alto nivel. Por otro lado, la excelencia académica de nuestra Facultad de Economía y Negocios se manifiesta en el artículo de investigación del profesor Antonio Farías, que sitúa al DCS a la vanguardia del pensamiento administrativo.

Asimismo, un hito fundamental en este número es la publicación de los casos ganadores del 9º Encuentro Internacional de Casos. Este esfuerzo colaborativo entre la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y el Global Chartered Controller Institute (GCCl), demuestra nuestro compromiso con la internacionalización y con el método del caso como herramienta clave para que nuestros egresados actúen como "traductores", entre los datos y la toma de decisiones.

Los casos de Codelco, COPEC y el SLEP Gabriela Mistral no solo son piezas pedagógicas de alta calidad, sino que reflejan los desafíos reales de transformación digital y cultural que enfrentan los profesionales hoy. Además, las columnas de opinión de nuestras académicas y colaboradores sobre MiPymes, comunicación y sostenibilidad, enriquecen el debate necesario, para una gestión con impacto social.

Cierro estas palabras reforzando la idea planteada por Leiva y Varela en la sección Volver a lo Básico: la inteligencia artificial es una potente "compañera de mochila", pero sin la base sólida de datos y procesos que enseñamos en nuestras aulas, no es más que ruido.

El DCS sigue liderando la conversación sobre cómo transformar la información en una ventaja competitiva real. 



Entrevista

Lionel Mancilla Lausic

Gerente General, Colun.

Cooperativismo, gestión y visión estratégica en entornos complejos

“La meta es que el cooperativismo sea visto como un modelo plenamente vigente y competitivo, capaz de contribuir a la descentralización y al desarrollo sostenible del país”

Sobre los desafíos de liderar una cooperativa moderna, el rol de la ingeniería en la gestión y el valor del propósito en la toma de decisiones estratégicas, así como la gestión de la innovación y los principales retos del sector en el contexto actual, reflexiona el ejecutivo de la cooperativa.

En el marco del número correspondiente al primer semestre de 2026 de la Revista Contabilidad y Sistemas, centrado en Planificación y Control de Gestión, la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile fue escenario de una jornada particularmente significativa en abril pasado.

En conjunto con el Colegio de Ingenieros de Chile A.G., se desarrolló una conferencia que reunió a más de un centenar de estudiantes, académicos y profesionales, interesados en comprender cómo los modelos organizacionales distintos a los tradicionales pueden competir exitosamente en mercados exigentes.

El expositor principal de la jornada fue Lionel Mancilla, gerente general de Colun, cooperativa líder en la industria láctea, quien ofreció una presentación clara y profunda sobre el rol del cooperativismo en Chile y el mundo. A través de la experiencia de esta organización, mostró cómo una entidad basada en valores cooperativos puede lograr altos niveles de eficiencia, crecimiento sostenido y liderazgo en su industria, sin renunciar a su esencia.

Durante su exposición, Mancilla abordó temas clave para la disciplina de control de gestión. Entre ellos, destacan la importancia de proyectar escenarios futuros en contextos de alta incertidumbre, el rol de la eficiencia operacional y el control de costos, y la necesidad de innovar permanentemente para responder a cambios en el mercado, y la regulación y las expectativas de los consumidores.

En su exposición, usted abordó cómo Colun proyecta escenarios futuros en un entorno cambiante, ¿cómo se articula la planificación estratégica en una cooperativa frente a la incertidumbre?

R- La planificación estratégica en una cooperativa como Colun tiene una particularidad relevante: no solo debe responder a variables de mercado, sino también a las necesidades de sus cooperados que son, al mismo tiempo, proveedores y dueños.

Esto exige una mirada de largo plazo, pero con una capacidad de adaptación constante. Nosotros trabajamos con escenarios prospectivos que consideran variables económicas, regulatorias, tecnológicas y también climáticas, dado que nuestra actividad está directamente vinculada al mundo agrícola. A partir de estos escenarios, definimos objetivos estratégicos que buscan equilibrar crecimiento, sostenibilidad y estabilidad para nuestros cooperados.

La incertidumbre de los escenarios no se elimina, pero se gestiona. Y ahí es donde el control de gestión cumple un rol fundamental. Tener sistemas de información robustos, indicadores claros y procesos bien definidos permite tomar decisiones oportunas que resguarden el patrimonio. Además, la planificación no es un ejercicio aislado, sino un proceso continuo que se retroalimenta con la operación diaria. En ese sentido, el pensamiento analítico y la disciplina que aportan los ingenieros -particularmente en análisis de datos, modelamiento y control- es clave, para traducir la estrategia en ejecución concreta.

¿Qué rol juega la eficiencia y el control de costos en un modelo cooperativo como Colun?

R- Son absolutamente centrales. En términos de eficiencia, las cooperativas operan con lógicas similares a las empresas tradicionales, pero, adicionalmente, para ser sostenibles en el tiempo, debemos ser muy rigurosos en el uso de los recursos.

El control de costos no es solo una herramienta financiera, es una forma de asegurar que cada decisión aporte valor. En nuestro caso, esto es especialmente relevante porque los resultados impactan directamente a cada uno de nuestros cooperados. Trabajamos con estructuras de costos bien definidas, sistemas de control operacional exi-

gentes y una cultura organizacional que valora la eficiencia y el trabajo bien hecho. Pero siempre con un equilibrio: la reducción de costos debe hacerse de tal forma que no afecte la calidad y seguridad de los alimentos que producimos para la población y, por consiguiente, preserve el propósito de la organización. Ahí nuevamente la ingeniería aporta mucho, porque permite diseñar procesos eficientes y medibles, lo que facilita la mejora continua.

La innovación aparece como un elemento clave en su exposición. ¿Como se gestiona la innovación en una organización como Colun?

R- La innovación en Colun es una actividad permanente, no una opción. Operamos en un mercado altamente competitivo, donde los consumidores cambian rápidamente sus preferencias, y donde, además, las exigencias regulatorias son cada vez mayores.

La forma en que abordamos la innovación combina tres dimensiones. Primero, existe una escucha activa del mercado: consumidores, clientes y tendencias globales. Segundo, tenemos una fuerte capacidad interna de desarrollo, donde nuestros equipos trabajan en mejorar productos existentes y desarrollar nuevos. Y tercero, contamos con una cultura organizacional que favorece la mejora continua.

¿Cómo capturamos la información disponible del mercado y la transformamos en mejoras reales? Contamos con múltiples canales de retroalimentación, análisis de datos, de consumo, estudios de mercado y pruebas constantes de producto, y, de acuerdo con la ponderación de la información, se evalúan seria y prudentemente los cambios que requieran nuestros productos. Consideramos que cualquier percepción puede ser una oportunidad de mejora que nos desafíe a revisar procesos, a cuestionarnos y a buscar soluciones que permitan generar impactos positivos en nuestros clientes y consumidores. En ese sentido, la innovación no es solo tecnológica, también es cultural.

Creo firmemente que la innovación debe estar alineada con la estrategia. No se trata de innovar por innovar, sino de hacerlo con un propósito claro: entregar mejores productos, cumplir con los más altos estándares y fortalecer nuestra propuesta de valor al consumidor.

¿Cómo se reflejan en la práctica los valores cooperativos en la gestión de Colun?

R- Los valores cooperativos no son una declaración teórica, sino que se viven en el día a día. Diversos tamaños de productores lecheros forman parte de Colun, y uno de los principios fundamentales es que cada socio tiene un voto, independientemente de su tamaño. Eso genera una lógica de equidad en las decisiones que se adoptan en la cooperativa.

Por ejemplo, cuando definimos políticas comerciales o inversiones, no solo consideramos la rentabilidad, sino también el impacto en nuestros cooperados. Hay un equilibrio permanente entre eficiencia económica y desarrollo de quienes forman parte de la cooperativa. Otro aspecto relevante es la transparencia. Los socios tienen acceso a información clara y participan en instancias de decisión, lo que genera un nivel de confianza que es difícil de replicar en otros modelos.

También se refleja en la forma en que enfrentamos las crisis. En momentos complejos, la lógica no es maximizar resultados de corto plazo, sino proteger la sostenibilidad de los socios y la comunidad en general. Esto no significa que no existan tensiones. Como en cualquier organización, hay desafíos y decisiones difíciles, pero el marco valórico orienta esas decisiones y permite mantener coherencia.

En definitiva, los valores cooperativos no limitan la gestión, sino que la enriquecen, obligan a tener una mirada más amplia y diversa, donde el éxito no se mide solo en resultados financieros, sino también en el impacto en las personas y la comunidad que la rodea.

Como Presidente del Foro Cooperativo en Chile, ¿cuáles son los principales desafíos y metas del cooperativismo hacia adelante?

R- El cooperativismo en Chile tiene un potencial enorme, aunque aún es menos visible en comparación con otros modelos empresariales. Uno de nuestros principales desafíos es precisamente dar a conocer su aporte. Desde el Foro Cooperativo, buscamos posicionar a las cooperativas como actores relevantes en el desarrollo económico y social del país. Esto implica trabajar en varios frentes: difusión, incidencia en políticas públicas y fortalecimiento de las propias organizaciones.

También hay un desafío de modernización, las cooperativas deben adaptarse a los cambios tecnológicos, mejorar sus procesos y fortalecer su gobernanza. No basta con tener un buen propósito, también se requiere una gestión de excelencia. La meta es que el cooperativismo sea visto como un modelo plenamente vigente y competitivo, capaz de contribuir a la descentralización y al desarrollo sostenible del país. Y en eso, las universidades y los futuros ingenieros tienen un rol fundamental.

Más allá de lo técnico, ¿qué significó para usted la recepción en la FEN, tanto por parte de los estudiantes como de su propio equipo?

R- Fue una experiencia muy significativa, primero, por el interés genuino de los estudiantes. La cantidad y calidad de las preguntas reflejan una inquietud real por entender cómo funcionan las organizaciones más allá de la teoría. Me llamó especialmente la atención la profundidad de algunas preguntas, no eran solo consultas técnicas, sino reflexiones sobre propósito, modelo de negocio y sostenibilidad. Eso habla muy bien de la formación que están recibiendo.

También fue muy especial ver a parte importante del equipo de COLUN que trabaja en Santiago acompañando la actividad. Ese tipo de gestos no se planifican, surgen de manera espontánea, y reflejan el compromiso e identificación de las personas con la organización. Para mí, más que un reconocimiento personal, lo interpreto como una valoración al trabajo colectivo. Colun es lo que es gracias a muchas personas, y ese apoyo lo hace evidente.

Creo que este tipo de espacios son muy valiosos. Permiten conectar el mundo académico con la realidad empresarial, y generar conversaciones que enriquecen a todos los participantes. 

Mensajes claves

En el encuentro, Lionel Mancilla dejó varios mensajes claves. Uno de ellos es que el éxito de una organización como Colun no es resultado de una sola dimensión, sino de la integración coherente entre estrategia, gestión, valores e innovación.

En un entorno marcado por la incertidumbre, destacó que la planificación estratégica se transforma en una herramienta clave, pero siempre acompañada de una ejecución rigurosa y sistemas de control de gestión, que permitan ajustar el rumbo oportunamente. En ese contexto, relevó el rol de la ingeniería como un aporte clave en metodologías, análisis y herramientas para una gestión eficaz. Asimismo, agregó que la experiencia de Colun muestra que es posible combinar eficiencia económica con un propósito más amplio.

Otro aporte central son los valores cooperativos, los que no solo son compatibles con la competitividad, sino que pueden ser una fuente de ventaja sostenible.

Finalmente, enfatizó la importancia de escuchar y adaptarse, entendiendo a la innovación, como un proceso de mejora continua, que se nutre tanto de grandes tendencias como de observaciones cotidianas, incluso de aquellas que nacen de percepciones individuales.

Christian Cancino, académico de la FEN, quien participó de este encuentro explicó que la jornada evidenció el interés de las nuevas generaciones por comprender modelos organizacionales con sentido. “Espacios como este no solo enriquecen la formación académica, sino que también abren nuevas perspectivas sobre el rol que pueden jugar los profesionales en la construcción de organizaciones más sostenibles y conectadas con la sociedad. Sin duda, una conversación que deja aprendizajes relevantes para la disciplina de planificación y control de gestión”, sostuvo. 



Gerente General de Colún, Lionel Mancilla, en charla a estudiantes FEN.

MAGÍSTER EN TRIBUTACIÓN



Conviértete en un referente del sistema tributario chileno e internacional; con las herramientas para planificar impuestos, asesorar contribuyentes y anticiparte a los cambios normativos en un mundo fiscal en constante evolución.



Inicio: Marzo 2027



Duración: 4 semestres



Lugar: FEN UCHILE
Diagonal Paraguay #257

CONTACTO

Sandra Redón I.
sredon@fen.uchile.cl
contacto@fen.postgradouchile.cl
Teléfono: +56 2 2978 3722 | Móvil +56 97609 8797



www.postgradofen.uchile.cl

Comunicación, control de gestión y calidad: una mirada integrada



Alicia Núñez Mondaca
Profesora Asociada, FEN
Universidad de Chile.

Introducción

Los sistemas de control de gestión suelen asociarse a indicadores, metas y mecanismos formales de monitoreo del desempeño. Sin embargo, la calidad organizacional no se construye únicamente a partir de herramientas técnicas. En gran medida, su éxito depende de procesos organizacionales más complejos, vinculados a la comunicación, la coordinación y a cómo las personas interpretan la información que reciben.

En este contexto, la comunicación resulta un elemento central para entender cómo los sistemas de control de gestión logran traducirse efectivamente en resultados organizacionales. Es a través del diálogo que los objetivos estratégicos se discuten, se comprenden y finalmente se vuelven operativos, permitiendo su despliegue en los distintos niveles de la organización. Dicho de otra forma, los sistemas de control generan información, pero es a través de la comunicación que dicha información adquiere significado organizacional y se convierte en acción.

Autores como Simons (1995), en su modelo de palancas de control, plantea que los sistemas de control interactivos permiten a los directivos involucrarse activamente en los procesos de toma de decisiones mediante el diálogo continuo con distintos niveles de la organización. Así, los sistemas de control no solo se limitan a monitorear el desempeño, sino que también promueven procesos de aprendizaje organizacional mediante la comunicación permanente entre directivos y colaboradores.

Ocurre algo similar con el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992). Más allá de ser un sistema de medición del desempeño, su principal aporte está en actuar como una herramienta de alineación organizacional, que permite traducir la estrategia en objetivos operacionales comprensibles para toda la organización. Este proceso no ocurre de manera automática y requiere necesariamente de mecanismos efectivos de comunicación que conecten la visión estratégica con las actividades operacionales que se desarrollan en los distintos niveles organizacionales.

La literatura sobre gestión de calidad también ha reconocido la importancia de los procesos comunicacionales en la mejora organizacional. Los enfoques de calidad total desarrollados por autores como Deming (1986) y Juran (1988) enfatizan que la mejora continua no depende únicamente de la implementación de herramientas técnicas, sino también de la capacidad de las organizaciones, para generar espacios de comunicación abierta que faciliten el aprendizaje y la identificación temprana de problemas en los procesos.

En este sentido, la comunicación pasa a ser un elemento clave para el funcionamiento de los sistemas de gestión de calidad. Los procesos de retroalimentación, el intercambio de información entre áreas y la capacidad de discutir errores o desviaciones, respecto de los estándares establecidos son fundamentales para sostener procesos de mejora continua.

La evidencia acumulada en distintos sectores organizacionales refuerza esta idea. Una revisión de investigaciones publicadas entre 1990 y 2023 confirma que los mecanismos de control adoptan múltiples formas (formales e informales), dependiendo del contexto organizacional (por mencionar, Daniel y Reitsperger, 1991; Hartline, Maxham y McKee, 2000; Wang et al., 2006).

Entre los mecanismos formales, se encuentran herramientas como el cuadro de mando integral, los círculos de control de calidad, los sistemas estructurados de retroalimentación, la supervisión formal y los procesos sistemáticos de fijación de metas. Al mismo tiempo, en ciertos contextos organizacionales emergen formas más informales de control basadas en acuerdos profesionales, negociación y compromiso entre actores organizacionales.

Las diferencias sectoriales resultan particularmente relevantes. En entornos industriales, especialmente en manufactura, los sistemas formales de control han mostrado efectos positivos en la mejora de la calidad, cuando se combinan con procesos estructurados de comunicación. Daniel y Reitsperger (1991), por ejemplo, encontraron que las organizaciones que adoptaban estrategias orientadas a cero defectos utilizaban sistemas de control caracterizados por metas claras y procesos frecuentes de retroalimentación sobre indicadores de calidad. En estos casos, la comunicación permite traducir objetivos estratégicos en prácticas operacionales consistentes.

En el ámbito de los servicios, la relación entre comunicación y calidad adquiere características distintas. Hartline et al. (2000) muestran que la calidad percibida por los usuarios depende en gran medida de la interacción directa entre empleados y clientes. En estos contextos, los sistemas de control tienden a combinar evaluaciones basadas en comportamientos con mecanismos de empoderamiento de los trabajadores, con el objetivo de mejorar su capacidad de respuesta frente a situaciones diversas.

La literatura también muestra que el concepto de calidad de la comunicación ha sido conceptualizado de distintas maneras. En algunos casos, se define como la calidad de la interacción entre actores organizacionales. Wang et al. (2006), por ejemplo, analizan cómo la calidad de la interacción entre usuarios y profesionales de sistemas de información influye en el desempeño de los proyectos, mostrando que estos procesos de interacción actúan como un mecanismo a través del cual los sistemas de control impactan los resultados.

Otros autores adoptan una perspectiva más cercana al control organizacional. Mayta-Huiza et al. (2023) muestran que variables como la supervisión y los procesos de información y comunicación forman parte de las actividades de control gerencial y actúan como mecanismos intermedios entre el control y el desempeño organizacional. Sus resultados indican que estos efectos indirectos son incluso mayores que los efectos directos del control sobre el desempeño, lo que refuerza la idea de que los sistemas de control operan a través de procesos organizacionales que median su impacto.

Un hallazgo particularmente consistente en esta literatura es precisamente el rol mediador de la comunicación. Diversos estudios coinciden en que los sistemas de control influyen en el desempeño organizacional a través de procesos intermedios asociados al comportamiento organizacional. Factores como la motivación de los trabajadores, el aprendizaje a partir de errores, la satisfacción laboral o el clima de colaboración han demostrado desempeñar un rol importante en la traducción de los sistemas de control en resultados concretos.

Un ejemplo particularmente ilustrativo proviene del sector Salud. Estudios realizados en hospitales muestran que variables como el aprendizaje a partir de errores y el compañerismo entre profesionales presentan relaciones significativas con indicadores de calidad clínica y con la reducción de errores médicos. Khatri et al. (2009), por ejemplo, demuestran que los enfoques de gestión basados en el compromiso y la participación de los trabajadores se relacionan con entornos que favorecen el aprendizaje organizacional, en contraste con culturas de culpabilización que tienden a inhibir la comunicación y limitar la mejora.

La implementación de sistemas formales de gestión de calidad también puede modificar estas dinámicas. En organizaciones que adoptan enfoques de gestión de calidad total o

certificaciones, la comunicación adquiere un rol más estructural dentro del sistema de gestión. En este sentido, Zelnik et al. (2012) encontraron que la comunicación entre empleados y niveles directivos se relacionaba significativamente con la satisfacción laboral en organizaciones que implementaban sistemas de gestión de calidad.

A la luz de la evidencia analizada, queda claro que la efectividad de los sistemas de control de gestión no radica simplemente en la sofisticación técnica de sus indicadores, sino en su capacidad para activar procesos de comunicación interna. Tal como sugieren Wang et al. (2006) y más recientemente Mayta-Huiza et al. (2023), los sistemas de control por sí mismos son estructuras inertes; es la interacción humana la que les otorga sentido y los transforma en verdaderos motores de mejora. Por ello, la gestión moderna debe entender que el control no es un fin en sí mismo, sino un medio para facilitar el flujo de información y la interpretación de los objetivos en la organización.

Este enfoque exige transitar desde un control basado en la supervisión hacia un control que promueva el aprendizaje.

Cuando la comunicación se sitúa en el centro de la estrategia, el error deja de ser un problema que se oculta y pasa a convertirse en un dato valioso que permite corregir procesos a tiempo. En última instancia, la verdadera calidad organizacional no surge de la imposición de estándares rígidos, sino de la creación de entornos donde la información circule con transparencia y los equipos tengan la capacidad de negociar y operacionalizar sus metas con autonomía y claridad.

En definitiva, la relación entre control de gestión, comunicación y calidad muestra que el desempeño organizacional no es solo un resultado técnico, sino también social. Lograr una organización resiliente y eficiente requiere, por tanto, que el diseño de los sistemas de control y el desarrollo de procesos comunicacionales se piensen como una sola pieza. Solo cuando el control se traduce en un diálogo constructivo, la visión estratégica deja de ser una declaración de intenciones, para convertirse en una práctica cotidiana compartida por todos los miembros de la organización.

Este flujo de relaciones se sintetiza en el siguiente modelo conceptual (ver Figura 1).

Figura 1. Relación conceptual entre control de gestión, comunicación y calidad



Organizaciones de salud

Estas dinámicas adquieren una relevancia especial en organizaciones de salud, donde los resultados de calidad dependen tanto de la coordinación entre múltiples profesionales como de la interacción directa con los pacientes. En este contexto, la comunicación no solo cumple una función interna de coordinación, sino que también se convierte en un componente central de la experiencia del paciente.

La atención hospitalaria requiere la participación simultánea de distintos profesionales de la salud, incluyendo mé-

dicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo. En este escenario, la claridad de la información entregada a los pacientes, la coherencia de los mensajes transmitidos por distintos miembros del equipo clínico y la posibilidad de que los pacientes participen en decisiones relacionadas con su tratamiento, constituyen elementos fundamentales para la calidad percibida de la atención.

Desde la perspectiva del control de gestión, la experiencia del paciente puede entenderse como un resultado organizacional que surge de la interacción entre múltiples procesos

internos de coordinación, información y comunicación. Desde esta perspectiva, la experiencia del paciente permite observar de qué manera las dinámicas comunicacionales de una organización se traducen en resultados concretos de calidad en la atención médica.

En esa línea, en un estudio reciente que realizamos en hospitales de alta complejidad en Chile analizamos la relación entre distintos aspectos de la experiencia hospitalaria y la satisfacción de los pacientes dados de alta. Los resultados muestran que los factores más influyentes en la percepción de calidad de la atención no se relacionan únicamente con aspectos estructurales del hospital, sino, principalmente, con la calidad de la comunicación entre el equipo clínico, los pacientes y sus familias (Fuentes y Núñez, 2025).

Estos hallazgos refuerzan una idea central planteada en la literatura sobre el control de gestión: los sistemas organizacionales influyen en los resultados de calidad, principalmente, a través de procesos intermedios que inciden en el comportamiento organizacional. En el caso de los hospitales, la comunicación entre profesionales de la salud, pacientes y familias constituye uno de esos mecanismos clave que conecta los sistemas de gestión con los resultados percibidos de calidad en la atención.

Por lo mismo, las organizaciones que buscan mejorar sus resultados de calidad no debieran concentrarse solo en el diseño de sistemas formales de control, sino también en el desarrollo de procesos comunicacionales que faciliten la coordinación entre los distintos actores organizacionales y promuevan entornos de aprendizaje organizacional. 

REFERENCIAS

- Daniel, S., & Reitsperger, W. (1991). Linking quality strategy with management control systems: empirical evidence from Japanese industry. *Accounting, Organizations and Society* 16(7), 601-618.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer-contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 52-70.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. London: Collier Macmillan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Khatri, N., Brown, G. D., & Hicks, L. L. (2009). From a blame culture to a just culture in health care. *Health Care Management Review*, 34(4), 312-322.
- Mayta-Huiza, D. A., Córdoba Beru, Á., Vargas Apaza, S. L., Chávez-Choque, M. E., & Pineda Yucra, W. (2023). Impacts of supervision, information and communication between management control and administrative management procedures. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 563-575.
- Fuentes, V., & Núñez, A. (2025). Patient experience and satisfaction in Chilean hospitals: Insights for enhancing person-centered care. *Patient Education and Counseling*, 2025, 141, 109332. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2025.109332>.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Wang, E. T. G., Shih, S.-P., Jiang, J. J., & Klein, G. (2006). The relative influence of management control and user-IS personnel interaction on project performance. *Information and Software Technology*, 48(3), 214-220.
- Zelnik, M., Maletič, D., Maletič, M., & Gomišček, B. (2012). Quality management systems as a link between management and employees. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1-2), 45-62. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637780>





DIPLOMA EN

Control de Gestión Gerencial



MODALIDAD
EN VIVO



FECHA INICIO
23 Octubre 2026



DURACIÓN
100 horas

DIRIGIDO A:

Profesionales relacionados directamente con la gestión o control que actualmente desarrollan, o bien aspiran tener, posiciones clave y/o de liderazgo dentro de las organizaciones.



DIRECCIÓN ACADÉMICA

Christian Cancino

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales, U. Autónoma de Madrid.
Ingeniero en Información y Control de Gestión, U. de Chile.
Ingeniero Comercial, U. de Chile.



Control de gestión en MiPymes: Un primer acercamiento

El origen y motivación para la creación de empresas de menor tamaño suele ser bastante variado: sustento familiar, actividad complementaria al trabajo dependiente, desarrollo de una actividad o producto que se busca, pero aún no existe en el mercado, entre otras. En un comienzo es posible que correspondan a empresas unipersonales o con una cantidad reducida de socios/colaboradores, pero en la medida que va creciendo el negocio, este se va complejizando y comienza a incorporar elementos que parecieran más cercanos a empresas de gran tamaño.

El aumento de dotación de personal y el desarrollo o incorporación de productos o servicios, genera un alto impacto en las operaciones del día a día, en conjunto con otros desafíos, como el financiamiento y la toma de decisiones estratégicas que permitan que la empresa crezca y se mantenga vigente en un mercado que cada vez se vuelve más abierto y dinámico.

Es a partir de este punto que el control de gestión y sus herramientas pueden agregar valor en el análisis y apoyo en la toma de decisiones. Siempre teniendo en cuenta que debe existir un proceso de adaptación que permita su implementación dependiendo del nivel en que se encuentre la empresa y sus declaraciones estratégicas.

A continuación, se presenta una aproximación de herramientas, conceptos y metodologías que se podrían utilizar en MiPymes como puerta de entrada, para luego seguir expandiendo su utilización en la organización.

El control de gestión es comúnmente definido como el proceso mediante el cual los administradores influyen en los miembros de la organización, para implementar estrategias y alcanzar objetivos. De esa manera, se transforma en un proceso transversal a todo tipo de empresa, ya sea grande o pequeña.



Mariangel Aguirre

Profesora de Pregrado y
Postgrado, FEN Universidad de
Chile.

De acuerdo con la Ley 24.416, conocida como Estatuto Pyme en Chile, se entiende como empresas de menor tamaño a las micro, pequeñas y medianas empresas, las que son clasifi-

cadas a partir de su facturación anual (Congreso Nacional de Chile, 2010).

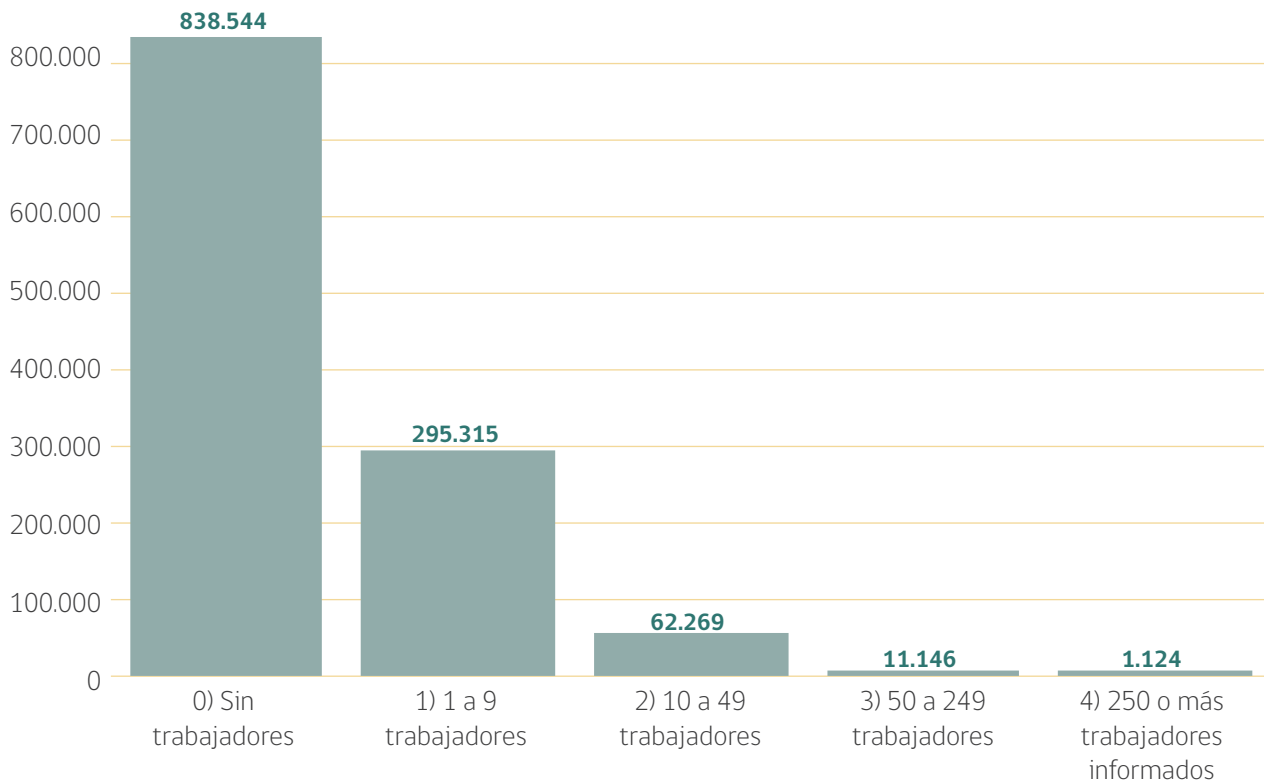
Clasificación	Desde (UF)	Hasta (UF)
Microempresa	0	2.400
Pequeña empresa	2.400	25.000
Mediana empresa	25.000	100.000
Gran empresa	100.000	Y más

Tabla 1: Clasificación de empresas según Ley N° 20.416 (en UF).

En Chile, durante el año 2024 las MiPymes llegaban 1.208.398 empresas¹ (SII, 2025), donde aquellas que tienen trabajado-

res dependientes informados entre 1 y 249 personas corresponden a 368.730 organizaciones.

Tabla 2: N° de empresas por cantidad de trabajadores dependientes informados (SII, Octubre 2025).



¹ Fuente(s): Formularios 22, 29 y Declaraciones Juradas N° 1887, 1879, 1827, 1847, 1923, 1924, 1926 y 1943 que se encuentran registradas en las bases del SII. Fecha de extracción de datos: Octubre 2025. Se consideran sólo las empresas que tienen información y ventas de acuerdo con el detalle presentado por el SII, cuya clasificación sea Micro, Pequeña y Mediana.

Preguntas como: ¿Esto va en línea con la misión de la empresa?, ¿qué cambios serían necesarios para poder llegar a dónde queremos estar y cómo los implementamos?, son los primeros acercamientos para poder llevar la gestión de la empresa en una dirección esperada. Es relevante que las declaraciones estratégicas sean conocidas por todas las personas que operan y toman decisiones dentro de la compañía. En algunos casos, coincidirá que los accionistas también trabajan dentro de la empresa, por lo que deben ser capaces de comunicar y actuar en consecuencia con las declaraciones estratégicas, para también influir al resto del equipo a partir del ejemplo.

En conjunto con lo anterior, se vuelve relevante obtener información del entorno y de la compañía misma. Contar con esto permite caracterizar de mejor manera la situación país/industria y las tendencias de la demanda; mientras que la información de la organización ayuda a tener claro los recursos y capacidades actuales de la empresa. Para esta evaluación, se suelen utilizar herramientas como el análisis PESTEL (Fahey & Narayanan, 1986), modelo de 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982), análisis de cadena de valor y análisis de recursos y capacidades.

Luego, a través del análisis FODA (Humphrey, 1960), se puede ordenar y contrastar la información obtenida, identificando lo que favorece a la operación, lo que podría ser una oportunidad por aprovechar, las amenazas que pueden tener un gran impacto y las debilidades que deben corregirse. Con este ejercicio, se puede hacer una evaluación de la situación actual de la empresa en el contexto actual y de corto-mediano plazo.

Por otro lado, tener claridad sobre el modelo de negocios de la empresa es crítico. En general, la herramienta más utilizada corresponde al modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), el que también es solicitado en la actualidad como parte de los documentos de postulación a los fondos estatales para financiamiento de MiPymes².

Este modelo permite hacer la conexión entre cómo se generan los ingresos de la empresa, a partir de los egresos en los que se debe incurrir, pasando por el cumplimiento de la

propuesta de valor al cliente. Se desglosan elementos como socios, actividades y recursos clave, en conjunto con la relación con clientes, canales y segmentos de clientes del negocio. Es una herramienta que debe estar en concordancia con las declaraciones estratégicas y los análisis de contexto realizados y, de manera sencilla y clara, explica cómo funciona la empresa.

Con todo lo analizado anteriormente, se tiene un nivel de claridad respecto del negocio que permite tener discusiones estratégicas respecto del rumbo de la empresa. Aparecen las preguntas sobre este ámbito: ¿Cómo estamos actualmente, seremos capaces de aprovechar las oportunidades?, ¿los productos/servicios que ofrecemos son buscados por nuestros clientes?, ¿se deben considerar nuevas líneas? y ¿quiénes son realmente nuestros clientes?

Aquellos que estén encargados de realizar los análisis revisados deben tener en cuenta que el tiempo utilizado en su desarrollo es una inversión. En MiPymes, tal como se indicó anteriormente, puede que muchos roles se encuentren mezclados en una misma persona, la que debe dar respuesta a distintas situaciones, ya sean ejecutivas u operativas. Es por eso que se debe planificar con antelación tener el espacio para realizar los análisis necesarios, siempre teniendo en cuenta el contraste de costo-beneficio, el uso eficiente del tiempo y también identificar las fuentes valiosas de información que puedan alimentar a los modelos.

Luego de tener las discusiones de la dirección de la empresa, se debe poder plasmar el plan en términos numéricos. Esto debe transitar desde un análisis complejo a herramientas que permitan identificar los resultados concretos esperados.

Una de las herramientas más conocidas y que implica un análisis integral de la operación, es el presupuesto. Muchas micro y pequeñas empresas, a pesar de estar por varios periodos operativas y tener altos niveles de facturación, no tienen un ejercicio de realización de presupuesto anual y tampoco suelen tener un análisis acabado de sus costos. Esto genera que información muy relevante para evaluar la rentabilidad y tomar decisiones no se encuentre disponible para los actores principales.

² Programas y convocatorias CORFO: <https://www.corfo.gob.cl/sites/cpp/programasyconvocatorias/>

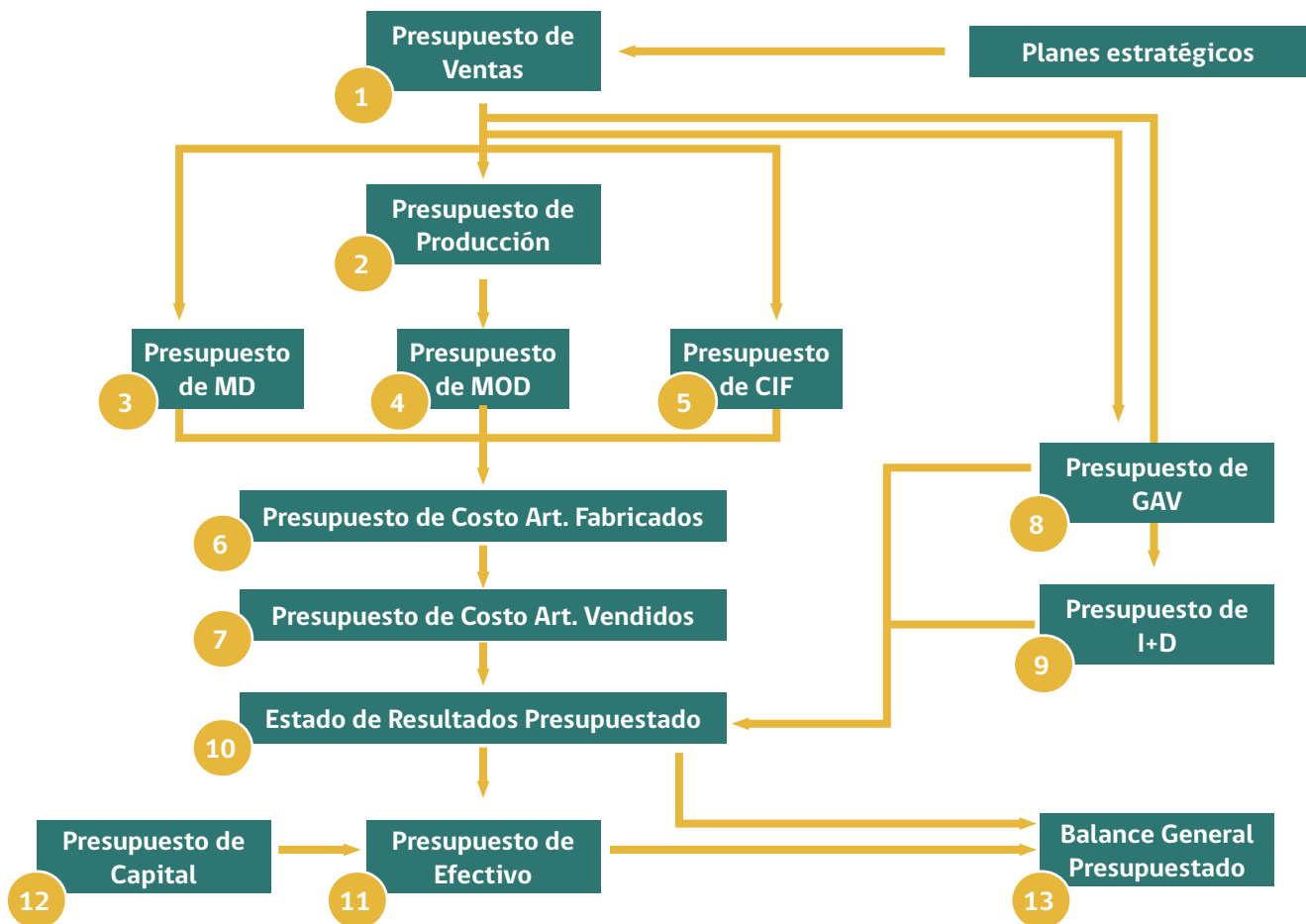
Como primera etapa, se recomienda realizar un costeo detallado de los productos y/o servicios que comercializan. Con estos datos, se puede analizar el margen bruto del negocio, realizar una revisión de precios, la evaluación de costos de los insumos y eficiencia en su uso. Adicionalmente, para poder tener la información, es necesario llevar a cabo una revisión de procesos de producción, lo que entregará mayores luces, respecto de cuáles son los elementos que impactan en los objetos del costo y cómo lo hacen.

En este punto es muy importante no perder de vista las declaraciones estratégicas y modelo de negocios, dado que la toma de decisiones puede afectar cómo el cliente recibe el producto o servicio y, debe estar en línea con la propuesta de valor declarada. De igual manera, es necesario evaluar qué es lo que realmente se puede cambiar o sacrificar, sin afectar el entregable de cara a los clientes.

Teniendo el detalle de los costos y sus drivers, se puede avanzar con el desarrollo del presupuesto de la empresa. Esta herramienta es la expresión cuantitativa de un plan de acción que propone la administración para un periodo futuro y pretende modelar la realidad, a partir de las expectativas de diferentes variables que afectan a la organización, tanto a nivel productivo, como administrativo.

Existe el esquema del presupuesto maestro, que, a partir del presupuesto de ventas, se desprenden aquellos asociados a costos de producción; también los correspondientes a los gastos de administración y ventas, para terminar en la proyección de EEFF como EERR, Flujo de Efectivo y Balance General. Esta estructura comprende la proyección del uso de los recursos escasos en el presupuesto operativo y el cómo se obtendrá el financiamiento, para conseguirlo, a través del presupuesto financiero.

Infografía 1: Esquema de Presupuesto maestro.



Las MiPymes tienen el desafío inicial de las fuentes de información. En algunos casos, tendrán acceso a un sistema digital que lleve registros de ventas e inventarios, pero existen otras actividades en el proceso de registro, que ocurren de forma manual. Lo mismo para en el caso del abastecimiento de los insumos necesarios para la producción o la administración, donde pueden existir diferentes proveedores que, normalmente, no se encuentran integrados de manera directa en los sistemas de las empresas y pueden generarse vacíos de información. Se vuelve muy relevante poder capturar los datos y dejar registros, tanto para efecto de gestión contable y tributaria, como para la gestión de las operaciones de la empresa.

El primer presupuesto operativo que se debe realizar es el presupuesto de ventas. Para su desarrollo, es necesario tener claridad del mix de productos/servicios, periodicidad y volumen de las ventas, posibles estacionalidades, precios de comercialización a proyectar y tasa de crecimiento de las ventas para el periodo a presupuestar. Esto a partir de la experiencia, información histórica y de mercado, tendrá como resultado la proyección de las ventas del periodo presupuestado, lo que será el catalizador del resto de las etapas, de acuerdo con el esquema del presupuesto maestro.

Junto con lo anterior, también resulta relevante identificar cuál será la política de inventario de la compañía, de manera de proyectar el presupuesto de producción considerando el stock a mantener como inventario inicial para los periodos posteriores. También es necesario definir las tasas de uso de los insumos en la producción de bienes y servicios, de manera de tener la “receta” estándar, que permitirá proyectar el consumo de materia prima, material directo y Costos Indirectos de fabricación (CIF), para lograr la producción estimada.

Con lo anterior, es posible realizar un análisis de margen bruto, el cual luego podrá expandirse, a partir de la proyección de los gastos de la empresa, para finalmente obtener EEEF presupuestados.

De esta manera, las MiPymes podrán identificar las tasas de uso estándar, expectativas de niveles de venta, proyecciones de gastos y resultados financieros esperados. A partir de esto, se desarrollarán los primeros indicadores que podrán ser utilizados para la evaluación y análisis del desempeño de la empresa entre lo real obtenido y lo presupuestado, además de ser una nueva fuente de información para el testeo

de las hipótesis levantadas respecto del negocio como tal. Por otro lado, en conjunto con las declaraciones estratégicas, esta información se traduce en una visión más concreta del plan, que puede comunicarse en todos los niveles organizacionales, para poder unificar los esfuerzos y potenciar el entendimiento de lo que se espera como resultado.

En conjunto con lo anterior, cada MiPyme debe evaluar el nivel de participación óptimo que se tendrá de los miembros de la organización en los análisis de contexto y en la realización del presupuesto. Es fundamental identificar los roles claves dentro de la organización, que tienen la data más precisa, de modo de poder capturarla en los modelos.

Y, finalmente, existe el efecto del liderazgo dentro de la empresa que, en línea con las herramientas presentadas, debe potenciar el entendimiento y comportamiento esperado de los colaboradores. En este punto, se debe sortear el desafío de poder comunicar en el actual contexto, donde generaciones muy diferentes de profesionales se encuentran conviviendo en las organizaciones y que cada una es muy potente en distintas dimensiones.

El control de gestión es un concepto que debe ser implementado en empresas de distintos tamaños. Este se traduce en diferentes herramientas y análisis que permiten generar comportamientos deseados, para la consecución de los resultados esperados.

Su desarrollo en las MiPymes implica salir de la operación del día a día y cambiar a una visión cada vez más estratégica, de manera de seguir construyendo el negocio sobre bases sólidas, que permitan hacer una evaluación de este, cuestionar decisiones y confrontar opciones dentro de un perímetro más completo, que puede adaptarse a través del tiempo.

Este es un marco general para implementar en una primera etapa, y que también, puede ser un punto de partida para aquellas que se encuentran ad portas de ser iniciadas, que permite seguir escalando en la planificación y ejecución de una administración más completa, con el fin de potenciar el crecimiento de MiPymes existentes. 🍷

BIBLIOGRAFÍA

- Congreso Nacional de Chile. (03 de 02 de 2010). Ley no. 20.416. Fija Normas Especiales para las Empresas de Menor Tamaño. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://bcn.cl/2934i>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. Saint Paul Minn, United States of America: West.
- Humphrey, A. (1960). SWOT Analysis. Unpubliseh document.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Wiley.
- Porter, M. (1982). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- SII. (10 de 2025). Estadísticas de Empresa. Obtenido de SII: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- SII. (29 de 01 de 2025). SII. Obtenido de SII: https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/beneficios_tributarios/001_440_8443.htm

Repensando el consumo y el **diseño institucional** ante la paradoja de Jevons



Alejandro Tuesta

Académico e investigador en sostenibilidad y desarrollo inclusivo.

Cuando William Stanley Jevons advirtió en 1865 que hacer más eficiente el uso del carbón no había reducido su consumo, sino que lo había multiplicado, planteó una paradoja que, más de siglo y medio después, sigue vigente. Ese hallazgo, el cual alude a que mejor eficiencia puede traducirse en mayor consumo agregado, fue documentado en su libro titulado “The Coal Question” y dio origen a lo que hoy llamamos la “Paradoja de Jevons”.

Este trabajo desarrolla un análisis conceptual orientado a discutir las implicancias institucionales de la paradoja de Jevons en contextos contemporáneos.

La paradoja y el efecto rebote

El fenómeno que describe Jevons desafía una idea aún dominante: que los avances tecnológicos, por sí solos, nos conducirán hacia la sostenibilidad. Esto no significa que la tecnología no sea esencial. Al contrario, muchas de las soluciones más prometedoras frente a la crisis climática, hídrica o energética provienen de la innovación y desarrollo tecnológico. El desafío está en asegurarse de que esos avances operen dentro de marcos que orienten sus beneficios hacia el bien común y no hacia un aumento neto del consumo.

Pero, si la eficiencia se aplica en contextos de mercado desregulado y sin cambios culturales o institucionales, el resultado suele ser contrario al deseado: los servicios se abaratan, se amplía su acceso, y el consumo neto sube.

El “efecto rebote” ha sido bien documentado no solo en el uso histórico del carbón, sino también en recursos como el agua, los combustibles fósiles y la madera (Gotttron, 2001; Sorrell, 2009; Polimeni et al., 2008).

Eficiencia y límites institucionales

El tener en cuenta el efecto rebote no implica desechar la eficiencia. Lo que urge es integrarla dentro de marcos sistémicos que consideren incentivos adecuados, gobernanza participativa y una cultura centrada en el cuidado colectivo.

En el caso del agua, por ejemplo, imponer cuotas puede tener efectos limitados o incluso contraproducentes. En cambio, políticas como tarifas progresivas, tecnologías de captación pluvial y programas de educación hídrica, que pongan en valor los beneficios sociales de una gestión eficiente suelen generar resultados más sostenibles. En este sentido, herramientas como la evaluación de la huella de agua, bajo la norma ISO 14046 (International Organization for Standardization [ISO], 2014), permiten cuantificar no solo los volúmenes de consumo directo e indirecto, sino también los impactos potenciales asociados al uso del recurso a lo largo del ciclo de vida de productos, procesos u organizaciones.

Esta norma establece principios, requisitos y directrices para realizar evaluaciones de huella hídrica con enfoque de análisis de ciclo de vida, diferenciando entre inventario de consumos y evaluación de impactos ambientales. Desde la perspectiva de la contabilidad ambiental y el control de gestión, su valor no radica únicamente en medir, sino en hacer visibles externalidades que, de otro modo, permanecerían fuera de los sistemas de decisión.

Esta mirada sistémica sugiere que el desafío no radica en optimizar aisladamente cada recurso, sino en integrar su gestión dentro de marcos institucionales capaces de alinear eficiencia, límites ecológicos y bienestar social.

En este escenario, la noción de suficiencia adquiere una relevancia analítica central. A diferencia de la eficiencia, que busca maximizar resultados por unidad de recurso, la suficiencia cuestiona cuánto es realmente necesario producir y consumir dentro de los márgenes de seguridad del planeta. Bajo esta lógica, la sostenibilidad deja de ser un desafío estrictamente técnico, para convertirse en uno institucional: se trata de la capacidad de definir y sostener umbrales de consumo, que garanticen el bienestar humano sin comprometer la estabilidad ecológica.

Diversos autores han planteado la suficiencia como complemento estructural a la eficiencia, destacando que sin límites explícitos las mejoras tecnológicas tienden a reabsorberse

en expansión de escala (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022).

Este enfoque dialoga críticamente con las corrientes que confían en el desacoplamiento, como resultado predominante de la innovación tecnológica.

En la literatura económica contemporánea, distintas corrientes sostienen que la innovación tecnológica, acompañada de instrumentos regulatorios y señales de mercado adecuadas, puede facilitar procesos de desacoplamiento, es decir, de separación entre el crecimiento económico y el aumento del impacto ambiental (Nordhaus, 2013; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2011).

Desde esta perspectiva, la eficiencia constituye un componente central de la transición hacia modelos productivos más sostenibles. Paralelamente, otros estudios advierten que los efectos agregados de la eficiencia dependen del contexto institucional y de la dinámica de consumo, señalando la posibilidad de efectos rebote a nivel sistémico (Ver Tabla 1). La interacción entre ambas aproximaciones configura un debate abierto en economía ambiental y gestión de la sostenibilidad.

4. Casos sectoriales contemporáneos

La combinación de instrumentos económicos, marcos normativos y estrategias culturales tiende a ser más efectiva que los enfoques puramente tecnológicos (York, 2006).

Lo mismo ocurre en el ámbito del transporte. Mejorar la eficiencia de los vehículos es necesario, pero insuficiente si no va acompañado de políticas que impulsen alternativas bajas en carbono: movilidad activa, transporte público conveniente, vehículos eléctricos y rediseños urbanos que reduzcan la necesidad de desplazarse en automóvil particular. Sin estas medidas estructurales, la eficiencia vehicular puede traducirse simplemente en más autos circulando.

El sector del gas licuado de petróleo (GLP) también ofrece oportunidades relevantes: sensores inteligentes que permiten monitorear el uso real en tiempo real, sistemas híbridos que combinan GLP con energía solar, y plataformas digitales que facilitan el seguimiento del consumo, haciendo visible cuánto, cómo y cuándo se utiliza el recurso. Esta información no solo ayuda a detectar ineficiencias o fugas, sino que también empodera a los usuarios al darles control sobre su

demanda energética, promoviendo así prácticas domésticas más sostenibles.

En el ámbito forestal, las mejoras tecnológicas en el procesamiento de la madera deben estar respaldadas por incentivos que promuevan el manejo sostenible de especies nativas, mecanismos de trazabilidad del origen y certificaciones que reconozcan las prácticas responsables de las empresas y otros actores locales. No se trata de sustituir la madera, el desafío está en transformar su cadena de valor desde criterios de conservación, equidad territorial y uso racional del recurso.

Un punto central para desactivar la paradoja es asumir la corresponsabilidad como principio rector. La eficiencia no puede concebirse como un fin en sí mismo. Solo adquiere

sentido si se convierte en un medio para redistribuir excedentes hacia objetivos sociales y/o medioambientales. Tal como advierten Polimeni et al. (2008), los ahorros generados por tecnologías eficientes tienden a reabsorberse en nuevas formas de consumo, si no existen estructuras institucionales que orienten esos excedentes hacia usos de menor impacto.

Algunos estudios sugieren que es posible contener el “efecto rebote” mediante marcos integrados. Estos enfoques reúnen tres dimensiones clave: tecnologías que permiten decisiones informadas, instrumentos económicos que regulan el acceso y el uso, y una narrativa cultural que resignifica la eficiencia como parte del bien común. Se trata de construir condiciones sociales donde el uso consciente de los recursos no sea un sacrificio, sino un motivo de orgullo colectivo (Sorrell, 2009; York et al., 2006).

Tabla 1: Resumen de casos sectoriales y mecanismos de rebote

Caso / Sector	Mejora de eficiencia	Mecanismo de rebote	Consecuencia agregada	Instrumento requerido	Referencia
Carbón	Mejora en eficiencia térmica de maquinaria industrial	Abaratamiento de la energía	Multiplicación del consumo	Regulación orientada a suficiencia energética y límites de extracción	Jevons (1865)
Agua	Captación y riego eficiente	Ampliación de acceso y uso	Aumento del consumo neto	Tarifas progresivas	Polimeni et al. (2008)
Transporte	Eficiencia vehicular	Menor costo por trayecto	Más autos circulando	Movilidad activa y planificación urbana	York (2006)
Madera	Mejora en eficiencia del procesamiento industrial forestal	Mayor rentabilidad	Presión sobre especies	Trazabilidad obligatoria y manejo sostenible certificado	York et al. (2006)
Inteligencia Artificial / Digital	Procesamiento algorítmico	Rebote computacional (computational rebound effect)	Expansión de flujos de datos	Ética material y regulación	Crawford (2021)

Infraestructura digital y efecto rebote algorítmico

Hasta aquí hemos visto cómo la eficiencia puede tener efectos contraproducentes en sectores ligados a recursos tangibles y visibles: agua, energía, transporte o madera. Sin embargo, este mismo patrón comienza a repetirse en ámbitos menos evidentes, pero cada vez más relevantes: las tecnologías digitales. Aunque a simple vista parezcan inmateriales, sistemas como la Inteligencia Artificial (IA) dependen de infraestructuras físicas, energéticas y extractivas. En ese senti-

do, la paradoja de Jevons no desaparece: se traslada a nuevos territorios donde sus efectos son más difíciles de identificar, pero igual de reales.

En el contexto de la IA y los sistemas algorítmicos basados en grandes volúmenes de datos, la Paradoja de Jevons adopta nuevas formas. Estas tecnologías ofrecen niveles inéditos de eficiencia en innumerables áreas. Su capacidad para procesar datos masivos, optimizar sistemas complejos y apoyar decisiones críticas las convierte en herramientas indispensables para la sostenibilidad global.

Sin embargo, como advierte Kate Crawford en *Atlas of AI* (2021), esta eficiencia no es neutra: descansa sobre una infraestructura intensiva en recursos materiales, procesadores, centros de datos (data centers), redes eléctricas y sistemas de almacenamiento energético, cuyo funcionamiento conjunto demanda grandes cantidades de energía, agua y minerales críticos. A ello deben añadirse los insumos requeridos en sus procesos de fabricación y ensamblaje. Aunque estos sistemas se presenten como inmateriales, operan sobre una base física con impactos ambientales significativos a lo largo de todo su ciclo de vida.

Los beneficios adicionales que ofrece la IA pueden verse eclipsados por los efectos indirectos y acumulativos de su infraestructura física y energética, especialmente cuando estos impactos no son suficientemente visibles ni regulados (Crawford, 2021).

En este escenario, la aplicación de normas, como la mencionada ISO 14046, no debe limitarse a productos físicos, sino extenderse a la infraestructura algorítmica, entendida como el conjunto de sistemas digitales, modelos de datos y capacidades informáticas que organizan y optimizan procesos económicos.

La evaluación de la huella de agua en los centros de datos permite visibilizar el costo hídrico del enfriamiento de servidores, un impacto que suele quedar oculto tras la narrativa de la “nube” (cloud computing) (Mytton, 2021).



Lejos de reducir el efecto rebote, la IA puede amplificarlo, aunque de manera más difícil de rastrear. Al automatizar o simplificar tareas cotidianas como comprar, cocinar o coordinar actividades, los asistentes inteligentes tienden a generar nuevas formas de consumo y una creciente dependencia del ecosistema digital. Este fenómeno se manifiesta como un rebote de eficiencia computacional; a medida que el procesamiento se vuelve más eficiente y económico, la demanda de recursos digitales crece exponencialmente, superando los ahorros energéticos iniciales (Lannelongue et al., 2021). En lugar de disminuir nuestra demanda de recursos físicos, estas tecnologías la reconfiguran y expanden, multiplicando los servicios, dispositivos y flujos de datos necesarios para mantener el sistema operativo.

Los procesos involucrados, como la automatización industrial, el entrenamiento de modelos algorítmicos (model training) o el uso masivo de servicios en la nube, no son neutrales. Si no se abordan desde una perspectiva de sostenibilidad, la paradoja simplemente se actualiza, mimetizada bajo la promesa de progreso.

En esta línea, autores como Vincent Mosco (2014) y Nathan Ensmenger (2010, 2012), hace más de una década destacaban la importancia de incorporar principios éticos y consideraciones materiales en las etapas tempranas del desarrollo tecnológico. Argumentaban que el diseño tecnológico respondía a marcos de decisión que trascendían lo puramente técnico y condicionaban sus efectos sociales y ambientales.

El verdadero obstáculo no es técnico, sino cultural, institucional y político. No se trata de frenar la innovación, sino de redefinir el marco dentro del cual opera. El potencial de la tecnología para enfrentar desafíos globales es indiscutible; sin embargo, su contribución efectiva depende de que los incentivos económicos y regulatorios eviten que los aumentos de eficiencia se traduzcan en expansión neta del consumo.

En este sentido, los marcos de gobernanza deben transitar desde una lógica centrada exclusivamente en la eficiencia hacia una orientada a la suficiencia: asegurar lo necesario para el bienestar dentro de los límites planetarios, priorizando la resiliencia sistémica sobre el crecimiento del consumo agregado (Jungell-Michelsson & Heikkurinen, 2022).

Romper con la paradoja de Jevons no implica renunciar al progreso, sino someterlo a criterios explícitos de responsabilidad pública y coherencia ecológica. Desde la contabilidad y el control de gestión, este desafío exige ampliar los sistemas

de medición más allá del rendimiento técnico e incorporar métricas vinculadas a límites biofísicos¹ y suficiencia material en la toma de decisiones estratégicas. 

REFERENCIAS

- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. Yale University Press.
- Ensmenger, N. (2010). *The Computer Boys Take Over: Computers, Programmers, and the Politics of Technical Expertise*. MIT Press.
- Ensmenger, N. (2012). *The Digital Construction of Technology: Rethinking the History of Computers in Society*. MIT Press.
- Gotttron, F. (2001). *Energy Efficiency and the Rebound Effect: Does Increasing Efficiency Decrease Demand?* Congressional Research Service.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 14046:2014 Environmental management — Water footprint — Principles, requirements and guidelines*. Geneva: ISO.
- Jevons, W. S. (1865). *The Coal Question*. London: Macmillan & Co.
- Jungell-Michelsson, J., & Heikkurinen, P. (2022). Sufficiency: A systematic literature review. *Ecological Economics*, 195, 107380.
- Lannelongue, L., Grealey, J., & Inouye, M. (2021). Green Algorithms: Quantifying the Carbon Footprint of Computation. *Advanced Science*, 8(12), 2100707.
- Mosco, V. (2014). *To the Cloud: Big Data in a Turbulent World*. Routledge.
- Mytton, D. (2021). Data centre water consumption. *npj Clean Water*, 4(1), 1-6.
- Nordhaus, W. (2013). *The Climate Casino: Risk, Uncertainty, and Economics for a Warming World*. Yale University Press.
- OECD. (2011). *Towards Green Growth*. OECD Publishing.
- Polimeni, J., Mayumi, K., Giampietro, M., & Alcott, B. (2008). The Jevons Paradox and the Myth of Resource Efficiency Improvements. *Earthscan*.
- Sorrell, S. (2009). Exploring Jevons' paradox. In H. Herring & S. Sorrell (Eds.), *Energy efficiency and sustainable consumption* (pp. 135-154). Palgrave Macmillan.
- York, R. (2006). Ecological Paradoxes: William Stanley Jevons and the Paperless Office. *Human Ecology Review*, 13(2), 143-147.
- York, R., Rosa, E. A., & Dietz, T. (2006). The Environmental Consequences of Modernity. *American Sociological Review*, 72(3), 279-300.

¹ Límites biofísicos son los umbrales materiales y ecológicos, que delimitan la escala y la intensidad de la actividad humana compatible con el funcionamiento estable de los sistemas naturales. En otras palabras, son las restricciones impuestas por las leyes físicas y los procesos ecológicos a la economía y a la sociedad.



DIPLOMA EN

Chief Artificial Intelligence Officer



MODALIDAD
EN VIVO



FECHA INICIO
9 Noviembre 2026



DURACIÓN
120 horas

DIRIGIDO A:

El programa está dirigido a profesionales que buscan liderar áreas de inteligencia con visión estratégica, uso de tecnologías avanzadas y enfoque gerencial, especialmente profesionales de negocio, líderes técnicos y desarrolladores orientados a generar mayor impacto en el negocio.



DIRECCIÓN ACADÉMICA **Josué Salinas**

Magíster en Control de Gestión, U. de Chile.
Ingeniero en Información y Control de Gestión, U. de Chile.
Desarrolla docencia y consultorías en planificación estratégica, Control de Gestión y modelamiento analítico de datos, para diversas organizaciones en Chile.



Indicadores de Gestión: **KPI** y **KRI**

Opinión



Esteban Olivares Arellano

Académico, FEN Universidad de Chile. Director, Next Consultores.

En gestión organizacional las siglas KPI y KRI suelen generar confusión. Aparecen juntas en tableros de control e informes de directorio, a veces usadas como sinónimos. Esto no es solo un problema semántico: puede llevar a medir lo que ya ocurrió cuando ya es demasiado tarde, o a ignorar señales tempranas que la organización debería atender antes de que se conviertan en crisis.

¿Qué es un KPI?

KPI (Key Performance Indicator) mide el grado de avance hacia un objetivo estratégico u operativo. Responde a la pregunta: ¿estamos logrando lo que nos propusimos? Un buen KPI es SMART: específico, medible, alcanzable, relevante y acotado en el tiempo. Ejemplos:

- **CODELCO**: costo de producción por libra de cobre o cumplimiento del plan anual.
- **Colombina**: participación de mercado en confites o NPS del consumidor.
- **SLEP**: tasa de asistencia escolar o resultados SIMCE por establecimiento.

Lo que tienen en común es que todos miran hacia atrás: confirman lo que ya pasó. Son, técnicamente, lagging indicators.

¿Qué es un KRI?

KRI (Key Risk Indicator) muestra la exposición de un evento de riesgo que podría afectar el logro de los objetivos. Responde a otra pregunta: ¿qué señales anticipan que algo podría salir mal? En su forma más pura, es un leading indicator: alerta antes de que el riesgo se materialice. Sin embargo, un KRI también puede medir las consecuencias o la materialización de un evento de riesgo—actuando en ese caso como un lagging indicator—al capturar el impacto real una vez que el riesgo ya ocurrió. En la práctica, lo ideal es contar con una mezcla de ambos tipos: indicadores anticipados que permitan actuar preventivamente, e indicadores de resultado que ayuden a aprender, calibrar umbrales y mejorar la respuesta ante eventos futuros. Ejemplos en los mismos contextos:

- **CODELCO**: incidentes acumulados por trimestre, que predicen accidentes mayores si no se interviene.
- **Colombina**: incremento sostenido en reclamos de calidad en los últimos 30 días, señal temprana de crisis reputacional.
- **SLEP**: tasa de ausentismo docente sobre umbral crítico, que anticipa interrupciones en el aprendizaje.

Cuatro diferencias clave

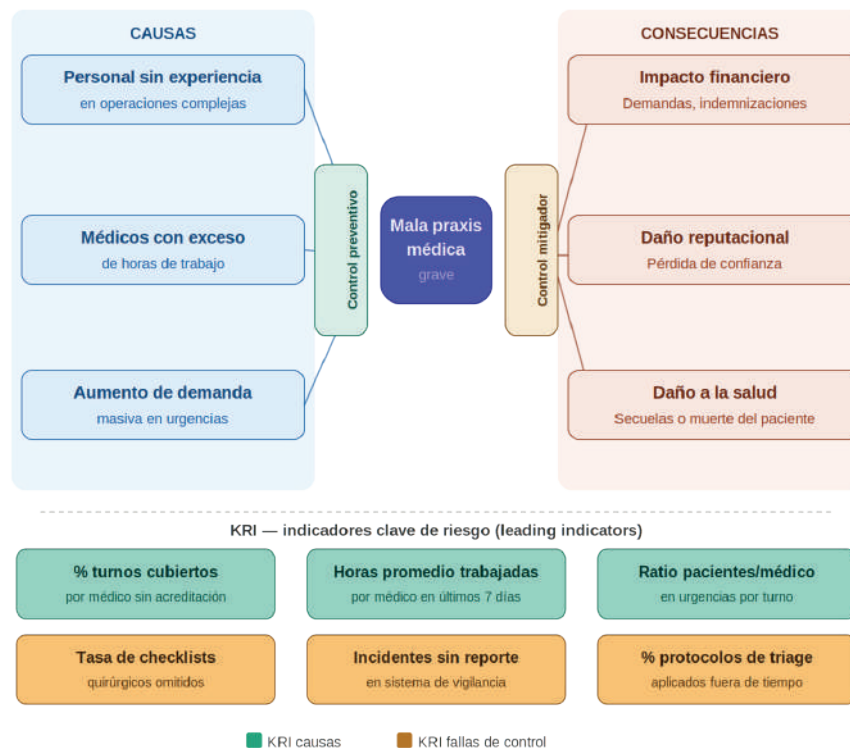
Dimensión	KPI	KRI
Orientación temporal	Retrospectiva (lagging)	Preferentemente prospectiva (leading), aunque puede incluir indicadores de consecuencias (lagging)
Pregunta central	¿Cumplimos el objetivo?	¿Qué puede impedirlo?
Fuente de datos	Sistemas de gestión, contables y operativos	Herramientas de riesgo
Reacción esperada	Ajuste correctivo post-hecho	Acción preventiva anticipada

Cómo construir un KRI efectivo: el análisis bow-tie¹

El análisis bow-tie es una herramienta útil para identificar las causas de un riesgo y construir KRI con base sólida. La lógica es simple: en el centro se ubica el evento de riesgo; a la izquierda, las causas que pueden desencadenarlo; a la derecha, las consecuencias si ocurre. Los controles preventivos frenan las causas; los controles mitigadores reducen el impacto.

La clave para el diseño de KRI predictivos está en el lado izquierdo del bow-tie: cada causa identificada es un candidato natural a un buen Key Risk Indicator. Si la causa es medible y varía antes de que el riesgo se materialice, puede convertirse en KRI. El diagrama adjunto aplica esta lógica al riesgo “mala praxis médica grave” en un hospital.

Figura 1. Bow-tie: mala praxis médica grave



Análisis bow-tie:

LEWIS, S.; SMITH, K. Lessons learned from real world application of the bow-tie method.

HALE, A. R.; GOOSSENS, L.H.J.; ALE, B.J.M.; BELLAMY, L.A.; POST, J. Managing safety barriers and controls at the workplace.

MCCONNELL, P.; DAVIES, M. *Scenario Analysis under Basel II*.

El *bow-tie* identifica tres causas: personal sin experiencia en operaciones complejas, médicos con exceso de horas de trabajo, y aumento masivo de demanda en urgencias. De ellas se derivan tres KRI operativos sobre las causas: porcentaje de turnos cubiertos por médico sin acreditación en el procedimiento, horas promedio trabajadas por médico en los últimos 7 días, y ratio de pacientes por médico en urgencias por turno. Y tres KRI sobre fallas de control: tasa de *checklists* quirúrgicos omitidos, número de incidentes sin reporte en el sistema de vigilancia, y porcentaje de protocolos de *triage* aplicados fuera de tiempo. Los seis se deterioran antes de que ocurra cualquier incidente, entregando una ventana de intervención que ningún KPI de resultado (demandas, sanciones, daños a pacientes) podría ofrecer.

Integración KPI-KRI

Un sistema de control de gestión maduro no elige entre KPI y KRI: los integra. Los KPI dicen si la organización está en el camino correcto; los KRI advierten si hay obstáculos que aún no son visibles en los resultados. Nike puede tener como KPI su participación de mercado en running y como KRI el volumen de búsquedas asociadas a "alternativas Nike", señal temprana de erosión de marca que los estados financieros no capturarán sino meses después.

La distinción no es un tecnicismo académico: es la diferencia entre gestionar mirando el retrovisor y gestionar con el parabrisas despejado. En mercados volátiles y contextos regulatorios exigentes como el chileno, esa anticipación es una ventaja competitiva real. 🏆

MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN



Accreditado
5 AÑOS
Hasta Septiembre
2029



AACSB
ACCREDITED



Domina las herramientas para alinear estrategia con resultados; con la capacidad de medir el desempeño organizacional, tomar decisiones basadas en datos y liderar la gestión en cualquier tipo de empresa.



Inicio: Marzo 2027



Duración: 4 semestres



Lugar: Sede Providencia
Avda. Nueva Los Leones 0222

CONTACTO

Sandra Redón I.
sredon@fen.uchile.cl
contacto@fen.postgradouchile.cl
Teléfono: +56 2 2978 3722 | Móvil +56 97609 8797

 **FEN**
UCHILE | POSTGRADO

www.postgradofen.uchile.cl

El efecto moderador de la **cultura** en la relación entre **evaluación** subjetiva del **desempeño y** **confianza**



Antonio Farías

Profesor Asociado, FEN
Universidad de Chile.

Existe un amplio consenso en la literatura respecto de la importancia que la evaluación subjetiva del desempeño tiene para una buena gestión y control de las organizaciones modernas (Alves & Lourenço, 2023). Su principal relevancia radica en que su utilización permite complementar la evaluación objetiva del desempeño—aquella que se realiza sobre la base de indicadores cuantitativos del desempeño, especialmente los que dan cuenta del desempeño financiero de una organización— cuando ésta no logra capturar aspectos importantes del desempeño de sus colaboradores (Baker et al., 1994; Bauch et al., 2021; Cai et al., 2023). Sin embargo, la aplicación de la evaluación subjetiva del desempeño es vulnerable a posibles sesgos del evaluador, lo que se puede traducir en una percepción de injusticia por parte de la persona evaluada respecto del resultado de su evaluación, lo que, unido al hecho de que normalmente el resultado de la evaluación está ligado a recompensas y/o castigos, afecta negativamente su confianza en el evaluador (Hartmann, 2009). Una disminución de la confianza, a su vez, aumenta la intención de renunciar, disminuye la identificación con la organización (Alves & Lourenço, 2023) y, por lo tanto, empeora la efectividad de los sistemas de control de gestión en el largo plazo, dificultando así el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Bauch et al., 2021).

Dado que el logro de los objetivos de una organización es su principal razón de ser, parece importante disminuir al máximo los posibles efectos negativos de la evaluación subjetiva del desempeño en la confianza y potenciar sus efectos positivos. Es la tesis central de este estudio que el uso de la evaluación subjetiva del desempeño impactará de manera positiva o negativa la confianza de la persona evaluada en su evaluador, dependiendo del tipo de cultura a la que aquélla pertenece. La literatura sugiere que para que la aplicación de cualquier sistema de control de gestión (o cualquiera de sus componentes) sea exitosa, ésta debe reflejar las creencias y valores compartidos por los distintos grupos existentes dentro de la organización (Henry, 2006; Carmona et al., 2014).

A partir de una revisión bibliográfica de la literatura, el presente estudio desarrolla un conjunto de proposiciones que relacionan el impacto del uso de la evaluación subjetiva del desempeño en la confianza, dependiendo del tipo de cultura a la que pertenece el individuo evaluado. En particular, el estudio propone que en el caso de las culturas de clan y orientadas al desarrollo, el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño aumentará la confianza de la persona evaluada en el evaluador, mientras que, para el caso de las culturas racional y jerárquica, el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño disminuirá la confianza de la persona evaluada en el evaluador. La implicancia práctica de las proposiciones del estudio es de gran relevancia para quienes dirigen organizaciones: el líder de una organización, área o equipo debe utilizar con mayor o menor intensidad la evaluación subjetiva del desempeño, dependiendo del tipo de cultura a la que pertenece la persona evaluada.

El resto del artículo se encuentra organizado de la siguiente manera: la sección 2 describe las principales características de la evaluación subjetiva del desempeño y realiza el planteamiento del problema central que esta investigación se ha propuesto abordar; la sección 3 describe los distintos tipos de cultura y los principales elementos que dan forma al fenómeno de la confianza; en la sección 4 se desarrollan y plantean un conjunto de proposiciones que relacionan el uso de la evaluación subjetiva del desempeño, la cultura y la confianza. La última sección aborda las principales conclusiones del estudio.

2. Evaluación subjetiva del desempeño

La evaluación del desempeño ocupa un lugar central en los sistemas de control de gestión debido a que generalmente está vinculada a compensaciones y recompensas, por lo que tiene la capacidad de influir de manera importante en el comportamiento y desempeño de los directivos, con el fin de que éstos alcancen los objetivos organizacionales previamente definidos (Baker et al., 1988; Otley, 1999; Alves & Lourenço, 2023). La evaluación en sí misma es un proceso integrado que incluye el establecimiento de metas y criterios de evaluación, la realización de ajustes y la decisión sobre los resultados de la evaluación (Aranda et al., 2019; Tran & Jarvinen, 2022).

En general, la evaluación del desempeño está compuesta por dos tipos de evaluación: la evaluación objetiva y la evaluación subjetiva. En términos simples, la evaluación objetiva del desempeño se realiza sobre la base de medidas cuantitativas y verificables, así como metas relacionadas con resultados tales como: productividad, rentabilidad y crecimiento de ventas, por ejemplo (Bellavance et al., 2013). Dicho de otra forma, se espera que el resultado de este tipo de evaluación sea una valoración basada en información directamente verificable en registros de datos existentes y no influenciada por preferencias personales del evaluador (Alves & Lourenço, 2023).

La evaluación subjetiva del desempeño es una forma de evaluación ampliamente utilizada en las empresas modernas (Bol y Smith, 2011; Alves & Lourenço, 2023). A diferencia de la evaluación objetiva del desempeño, la evaluación subjetiva utiliza información que no proviene necesariamente de registros cuantificables de terceros y en ella el evaluador utiliza su juicio y discrecionalidad para evaluar los resultados y las acciones que conducen a dichos resultados (Moers, 2005; Woods, 2012; Dai et al., 2018).

La utilización del juicio subjetivo potencia la evaluación del desempeño puesto que permite a los directivos utilizar información privada y no cuantificable para valorar esfuerzos de sus ejecutivos que no son capturados por medidas objetivas incompletas, ruidosas o que no están disponibles (Ittner et al., 2003; Golman y Bhatia, 2012; Bellavance et al., 2013), como asimismo cualquier información que surja durante el período de medición, siempre que ésta sea relevante para valorar el desempeño (Gibbs et al., 2004). Especialmente relevante es la evaluación subjetiva del desempeño cuando los contratos de incentivos son incompletos. En ese caso, los directivos pueden utilizar medidas subjetivas para considerar todas las dimensiones del trabajo de un ejecutivo, y no únicamente las medidas cuantitativas incluidas en esquemas de incentivos basados en fórmulas (Baker et al., 1994; Bellavance et al. 2013, Cai et al., 2023).

La subjetividad en la evaluación puede referirse a distintas dimensiones del diseño de la misma o del uso del juicio subjetivo del directivo que evalúa. En el primer caso, la literatura considera, entre otras, las siguientes dimensiones: inclusión de criterios y medidas subjetivas del desempeño (Maas y Verdoorn, 2017; Tran & Jarvinen, 2022); evaluación guiada por reglas (Bicudo de Castro, 2017); ponderación ex ante de los

distintos aspectos de la evaluación objetiva en el resultado de la evaluación (Tran et al., 2021; Alves & Lourenço, 2023). En el segundo caso, es posible identificar las siguientes dimensiones: juicio subjetivo acerca del desempeño del ejecutivo (Hartmann et al., 2010); flexibilidad ex post en la ponderación de las medidas de desempeño definidas ex ante; inclusión ex post de medidas distintas de las medidas de desempeño especificadas ex ante, a discreción exclusiva del evaluador (Höppe y Moers, 2011), entre otras dimensiones.

En la práctica, las distintas dimensiones de la subjetividad se pueden aplicar de distintas formas (Tran & Jarvinen, 2022). Ajustes discrecionales ex post en respuesta a eventos no controlables (Bol et al., 2015), juicios elaborados sobre la base de indicadores no financieros tales como actitud laboral y habilidades interpersonales (Hartmann et al., 2010), juicios basados en impresiones, sentimientos y opiniones personales del evaluador (Gibbs et al., 2004), evaluación de aspectos no vinculados a la tarea (Grabner y Speckbacher, 2016), ajustes ex post en las recompensas (Bol et al., 2015; Kelly et al., 2015), son algunos ejemplos de cómo se aplica la subjetividad en la evaluación del desempeño.

Aun cuando la evaluación subjetiva contribuye a una mejor evaluación del desempeño, puesto que permite comprender el impacto de factores que no han sido incluidos en la evaluación objetiva del desempeño (Baker et al., 1994) y, al mismo tiempo, permite capturar de manera más completa la contribución del evaluado al logro de los objetivos organizacionales (Hope & Moers, 2011; Lillis et al., 2022), un número creciente de investigaciones informa sobre la existencia de sesgos en este tipo de evaluaciones (Moers, 2005; Fehrenbacher et al., 2018; Kramer y Maas, 2019; Bauch et al., 2021). Estos sesgos se pueden producir por razones tan diversas como: la tendencia a comprimir las evaluaciones alrededor de un valor central (Demeré et al., 2019), la tendencia a inflar las calificaciones (Chen, 2014), la existencia o ausencia de lazos sociales entre el evaluador y la persona evaluada (Breuer et al., 2013), el favoritismo debido a preferencias personales (Alves & Lourenço, 2023), el sesgo de arrastre (también conocido como efecto halo) (Bol et al., 2016), la influencia inapropiada de la persona evaluada en el evaluador (Woods, 2009) y la posible influencia del desempeño objetivo en la evaluación subjetiva del desempeño (Bol & Smith, 2011), entre otras.

Bol (2011), por ejemplo, proporciona evidencia de que tanto el sesgo de la tendencia central como aquel relacionado con

inflar las calificaciones provoca que las evaluaciones subjetivas del desempeño resulten distorsionadas. De manera similar, Bol y Smith (2011) muestran que las evaluaciones subjetivas se ven influidas por el desempeño de la persona evaluada en las medidas objetivas de desempeño, de manera tal que un mejor desempeño objetivo se refleja en evaluaciones subjetivas más favorables. Adicionalmente, los autores proveen evidencia de que las evaluaciones subjetivas mejoran cuando eventos no controlables afectan negativamente el desempeño objetivo, pero las mismas no empeoran cuando dichos eventos favorecen el desempeño objetivo.

Dado que el resultado de la evaluación subjetiva del desempeño está normalmente ligado al bienestar de la persona evaluada, la presencia de posibles sesgos en la evaluación subjetiva del desempeño puede generar actitudes y comportamientos disfuncionales para la efectividad organizacional (Golman & Bhatia, 2012; Van Rinsum & Verbeeten, 2012). Una de esas actitudes es la confianza. Debido a que la evaluación subjetiva del desempeño puede afectar negativamente la percepción de justicia de la persona evaluada (Hartmann & Slapničar, 2009; Voubem et al., 2016; Bol et al., 2015)), esta sensación de injusticia afecta negativamente la confianza de la persona evaluada en el evaluador. La disminución de la confianza disminuye la identificación con la organización y aumenta la intención de renunciar (Alves & Lourenço, 2023) y, por lo tanto, empeora la efectividad de los sistemas de control de gestión en el largo plazo, dificultando así el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Bauch et al., 2021).

Debido a que los beneficios de la aplicación de la evaluación subjetiva del desempeño son importantes para las organizaciones, una de las preocupaciones más relevantes al respecto debiera ser el cómo disminuir su posible impacto negativo en la confianza. La literatura enfatiza el uso de la evaluación objetiva como un complemento ideal para alcanzar este objetivo, puesto que cuando la evaluación subjetiva del desempeño se complementa con la objetiva las personas evaluadas pueden beneficiarse de las ventajas de ambas. Por un lado, se benefician de la evaluación subjetiva cuando es difícil capturar los efectos de variables no controlables en el desempeño y cuando existe información relevante que no puede ser capturada por las medidas objetivas. Por el otro lado, se benefician de la evaluación objetiva puesto que ésta proporciona información imparcial y cuantificable que puede contrarrestar el efecto de posibles sesgos en la evaluación del desempeño (Cai et al., 2023).

El presente estudio sostiene que, además de la evaluación objetiva del desempeño, el tipo de cultura en la que se aplica la evaluación subjetiva del desempeño también desempeña un papel importante respecto de su posible impacto positivo o negativo en la confianza. Más aún, la presente investigación propone que el impacto en la confianza será positivo o negativo dependiendo del tipo de cultura a la que pertenece la persona evaluada. Esto se debe a que la congruencia de valores es vital para moderar los impactos negativos tanto del diseño como el uso de elementos tan disímiles como los sistemas de recompensas, las políticas de selección y desvinculación, los sistemas de información y comunicación, las relaciones de autoridad, etc. La falta de congruencia de valores en la implementación de herramientas, mecanismos, sistemas y procesos genera desconfianza en los colaboradores respecto de la idoneidad de sus líderes y, por lo tanto, dificulta el logro de los objetivos de la organización en el largo plazo (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2015).

3. Cultura organizacional y confianza

El principal objetivo de la cultura consiste en proporcionar a los miembros de la organización un conjunto de significados compartidos (Robbins & Judge, 2012). La cultura organizacional se desarrolla sobre la base de un conjunto de creencias, valores y supuestos que proporcionan un marco de referencia a partir del cual sus integrantes significan sus propios comportamientos y los de los demás. Una cultura se desarrolla en torno a dos dimensiones: la dimensión material de la cultura se expresa en símbolos tangibles, como el lenguaje, los ritos, los mecanismos de coordinación, los sistemas de control y las conductas de los integrantes de la cultura de la organización; es decir, lo que se conoce como la parte visible de la cultura. La dimensión mental, por su parte, comprende los valores, creencias y supuestos que, en conjunto, significan o dan sentido a las manifestaciones materiales de la cultura; o sea es la parte invisible de la cultura. En este sentido, la dimensión mental permite comprender e interpretar las expresiones concretas de la dimensión material de la cultura (Hofstede, 1998).

Al interior de toda organización coexisten distintos tipos de culturas. Estas diferencias culturales se producen por factores asociados a cada dimensión de la cultura. El presente estudio se centra en la dimensión mental de la cultura para definir los distintos tipos culturales. El nivel mental de la cultura es la dimensión que proporciona un marco de referencia

que permite a los integrantes de un grupo, comunidad u organización significar los comportamientos, en el sentido de cuáles serán considerados apropiados y cuáles no lo serán. En este sentido, un mismo comportamiento podría ser considerado válido en un área de una empresa mientras que en otra área podría ser considerado inadecuado (distintas subculturas). Los ejecutivos comerciales de un banco podrían, por ejemplo, considerar que una conducta laxa respecto de la observancia de las reglas definidas en la política de riesgo de la compañía sería válida en la medida que ese comportamiento les permitiera maximizar sus ventas, mientras que el resto de los miembros de la organización podrán considerarla como una conducta inapropiada.

Para categorizar los distintos tipos culturales que se desprenden de la dimensión mental de la cultura, el presente trabajo adopta el modelo de los valores en competencia (competing values model) (Cameron and Quinn, 2006), debido a su amplia utilización en la literatura relevante. El modelo se estructura en torno a dos ejes: 1) si el foco de los miembros de la organización es principalmente externo o interno y 2) si la organización promueve la flexibilidad por sobre el control, o viceversa; de la combinación de ambos ejes se derivan cuatro tipos diferentes de culturas (la figura 1 resume las principales características de cada una de ellas):

• Cultura de clan

La cultura de clan se caracteriza porque sus miembros le asignan alto valor a la pertenencia al grupo (sentido de familia); se enfoca en los procesos internos y la relación entre colaboradores y líderes es central. Estos últimos son vistos como mentores por lo que deben apoyar la interacción del grupo y el trabajo en equipo. Se espera que los líderes promuevan el involucramiento y la cooperación entre sus colaboradores. Además, deben estimular el aprendizaje de los miembros del grupo, reconocer sus aportes y desarrollar sus capacidades. Se valora la participación en la toma de decisiones y la convergencia de objetivos se fundamenta en la confianza, la tradición, la lealtad y el compromiso de largo plazo con la institución; se espera que la implementación de planes y estrategias se diseñe de manera consensuada.

CONTROL

Figura 1: Modelo de valores en competencia (adaptado de Wang et al., 2025).

Clan	Orientada al desarrollo
Medios dominantes: cohesión; motivación; trabajo en equipo; sentido de familia. Pegamento social: lealtad; tradición; cohesión interpersonal. Fines: desarrollo de las personas. Tipo de control que predomina: control social.	Medios dominantes: flexibilidad; disposición; creatividad; desarrollo. Pegamento social: emprendimiento; innovación; toma de riesgos. Fines: crecimiento; adquisición de recursos. Tipo de control que predomina: control cultural.
Jerárquica	Racional
Medios dominantes: gestión de la información; reglas; procedimientos; uniformidad. Pegamento social: reglas, políticas y procedimientos. Fines: estabilidad; control. Tipo de control que predomina: control sobre el comportamiento.	Medios dominantes: planificación; definición de objetivos; competitividad. Pegamento social: orientación al logro; producción; competencia. Fines: productividad; eficiencia; liderazgo de mercado. Tipo de control que predomina: control por resultados.

• Cultura orientada al desarrollo

Este tipo de cultura se caracteriza por la capacidad de sus miembros de enfocarse en la satisfacción de las demandas cambiantes del entorno (foco externo). Los líderes de este tipo de cultura promueven la innovación, toman riesgos y exigen lo mismo de los miembros del grupo. Además, transmiten una visión clara y positiva respecto del futuro de la organización. En este tipo de cultura, se enfatiza una actitud positiva frente al cambio. En general, las personas pertenecientes a esta cultura se motivan por la importancia intrínseca de la labor que llevan a cabo. Para el grupo, el crecimiento y la adquisición permanente de recursos son factores importantes. Este tipo de organizaciones es flexible y sus miembros están permanentemente abiertos a abandonar ideas anteriormente exitosas con el fin de satisfacer a sus grupos de interés, especialmente en lo que se refiere a la satisfacción de sus clientes.

• Cultura jerárquica

Al igual que la cultura de clan, la cultura jerárquica se centra en los procesos internos (foco interno) y en la implementación de las reglas y los procedimientos que caracterizan la forma en que la organización cree apropiado gestionarlos.

Aquí, es posible identificar los valores y normas propias de la burocracia. Un objetivo importante de esta cultura consiste en proveer a sus miembros una sensación de seguridad, continuidad y estabilidad en el trabajo. Las conductas de sus integrantes se encuentran estructuradas sobre la base de roles formales, y los mandatos de la institución se cumplen a través de la aplicación de reglas y normativas. En general, los líderes de este tipo de organizaciones son reacios al cambio.

• Cultura racional

En la cultura racional ser eficiente y eficaz, haciendo frente generalmente a un entorno competitivo, es lo que moviliza fuertemente la conducta de los líderes y sus colaboradores. Los líderes y sus colaboradores son individuos con gran orientación al logro, por lo que la sensación que para ellos genera alcanzar los objetivos es muy importante. En este sentido, la planificación rigurosa y la definición de metas exigentes son fundamentales para orientar los esfuerzos necesarios para conseguir la máxima eficacia y eficiencia posible. Los esfuerzos que se traducen en un buen desempeño se espera que sean debidamente recompensados por los líderes. Finalmente, ser un referente en la industria donde compite es también importante para el grupo.

Los distintos tipos culturales asociados a la dimensión mental de la cultura son tipos puros y, por lo tanto, no se encuentran como tal en la realidad. Se espera que en las organizaciones concretas todos los tipos culturales estén presentes en alguna medida. En toda organización, por ejemplo, se espera que sus integrantes cumplan las normas (cultura jerárquica) y alcancen los resultados (cultura racional). En un banco, por ejemplo, se espera que los ejecutivos comerciales alcancen sus metas cumpliendo con las normas. Del mismo modo, se espera que los ejecutivos del área de riesgo cumplan con las normas de manera tal que sus decisiones no pongan en peligro los ingresos por ventas de la empresa.

La confianza y sus antecedentes

La confianza ha sido definida de variadas formas en la literatura (Dekker, 2004; Hartmann & Slapničar, 2009). Sin embargo, existe un amplio consenso respecto de cuáles son los elementos que deben estar presentes para que la confianza se manifieste. En primer lugar, debe existir un riesgo inherente a la interacción con otro y, además, las personas deben estar dispuestas a aceptar dicho riesgo, de manera tal que éstas se vuelvan vulnerables a las acciones de su contraparte (Cohen & Dienhart, 2013). En segundo lugar, para que la confianza pueda manifestarse, cada individuo debe estar en capacidad para predecir razonablemente bien la conducta de su contraparte en el futuro, a partir de la información que posee respecto de sus comportamientos en periodos previos (McKnight & Chervany, 2002). Finalmente, la vulnerabilidad presente en la relación debe estar presente aun cuando se tenga la capacidad de monitorear la conducta de la contraparte (Schoorman et al., 2007).

Teniendo en consideración los elementos constitutivos de la confianza antes descritos, el presente estudio adopta una de las definiciones de confianza más utilizada en la literatura. Se define confianza como la disposición de una persona a ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la capacidad que posee para predecir su comportamiento independientemente de que posea la capacidad de controlar su conducta (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Definida la confianza, el siguiente paso consiste en identificar qué factores harían que una persona se hiciera vulnerable a las acciones de otra, renunciando a monitorearla aun cuando esté en condiciones de hacerlo; distintos autores han contribuido a determinar aquellas dimensiones donde las conductas observadas de la contraparte actúan como inductores o antecedentes de la

confianza (Shou et al., 2011; Wang, 2016; Long, 2018); éstos se resumen en competencia (habilidad), integridad y benevolencia (Svare et al., 2020).

La percepción de competencia dice relación con la creencia del individuo que confía de que su contraparte posee la habilidad necesaria para completar una tarea determinada, en un periodo determinado, de manera exitosa (Jiang et al., 2015; Connelly et al., 2018). La percepción de integridad, por su parte, requiere que la persona crea que su contraparte no desarrollará conductas oportunistas cuando las condiciones lo hagan atractivo para su bienestar (Williamson, 1996); la honestidad, la lealtad, la transparencia, son conductas sobre la base de las cuales usualmente se forma la percepción de integridad (Connelly et al., 2018). Finalmente, la percepción de benevolencia se genera en la medida que la persona que confía cree que cuando su contraparte actúa de una manera determinada ésta ha considerado los efectos de dicho comportamiento en su bienestar, independientemente que sus decisiones también se encuentren motivadas por la maximización del propio beneficio (Zhu & Akhtar, 2014; Svare et al., 2020).

4. Desarrollo y planteamiento de las hipótesis

Definidos los distintos tipos de cultura y las dimensiones que explican un determinado nivel de confianza, en este apartado intentaremos comprender cómo el uso intensivo de la evaluación del desempeño en una cultura específica puede afectar positiva o negativamente la confianza entre la persona evaluada y el evaluador. Lo anterior significa comprender el impacto que podría tener en los antecedentes de la confianza el uso intensivo de la evaluación subjetiva. El presente estudio sostiene que en el caso de la integridad su impacto en la confianza no varía de una cultura a otra, puesto que la integridad es un valor fundamental (no instrumental) cuya operacionalización se debe concretar en los mismos comportamientos (por ejemplo, decir siempre la verdad), independientemente de la cultura en la que éstas sean observadas.

Asumiendo entonces que el individuo que realiza la evaluación subjetiva del desempeño es integro, el siguiente paso es analizar como el uso intensivo de dicha evaluación afecta la percepción de competencia y benevolencia por parte del individuo que confía respecto de su contraparte en los dis-

tintos tipos de cultura en los que ésta se aplica. La literatura sugiere que el impacto del uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño en la confianza dependerá del tipo de cultura en la que se concrete, puesto que la definición de lo que es ser competente varía de una cultura a otra, dependiendo del nivel de incertidumbre ambiental que enfrenta la organización, la complejidad de la tarea que realiza y la importancia que el control social tiene en la regulación del comportamiento de sus integrantes (Dekker, 2004; Hartman y Slapnicar, 2012).

Por otro lado, la percepción de benevolencia se verá afectada por la definición de lo que es ser competente en cada cultura, puesto que si la persona evaluada percibe que su evaluador es competente, es decir, sabe que en su caso debe (no debe) aplicar de manera intensa la evaluación subjetiva del desempeño, y aun así no lo hace (lo hace), entonces concluirá que el evaluador no se interesa por el impacto que una evaluación distorsionada de su parte puede tener en el resultado de su evaluación y, por ende, que no le preocupa su bienestar (Hartman y Slapnicar, 2009). Además, es muy probable que aún creyendo que el evaluador es incompetente, de todas formas, su percepción de benevolencia será negativa, puesto que, si a aquél le importara su bienestar haría lo necesario para asegurarse de llevar a cabo una evaluación del desempeño lo más completa y precisa posible.

De acuerdo con la discusión precedente parece razonable afirmar lo siguiente:

Proposición 1

El uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño tendrá un impacto positivo o negativo en la confianza dependiendo del tipo de cultura en la que se aplique.

Definida la hipótesis central del estudio, en los párrafos siguientes analizamos el posible impacto de la evaluación subjetiva del desempeño en cada uno de los tipos culturales definidos por Cameron and Quinn (2006).

Cultura orientada al desarrollo

En este tipo de cultura, la innovación constante es un factor crítico de éxito, debido a la necesidad de responder o hacer frente a entornos muy dinámicos (entornos donde existe una alta incertidumbre ambiental) y/o debido a la alta complejidad de las tareas que la entidad gestiona. La incertidumbre

ambiental se refiere al grado en que el entorno que enfrenta una organización cambia en el tiempo, ya sea por cambios en la tecnología relevante para el negocio, cambios en las preferencias de los consumidores o los cambios que llevan a cabo los competidores en su propuesta de valor y su estrategia competitiva, lo que exige a la organización a adaptarse constantemente a las circunstancias de la industria donde compite (Ludji, 2025). La evidencia empírica sugiere que la incertidumbre ambiental modera positivamente la relación entre el diseño y la aplicación de los sistemas de control de gestión y el desempeño de la organización (Nguyen et al., 2023; Laguir et al., 2024)). Es así como, por ejemplo, un buen (mal) sistema de control de gestión puede facilitar (dificultar) la innovación de productos en empresas que compiten en entornos muy dinámicos, debido al alto grado de rivalidad entre los competidores de la industria (Henri & Wouters, 2020).

Una tarea es más compleja cuando es más difícil determinar con precisión las acciones necesarias para lograr los resultados deseados (Prendergast, 2002). Esto significa que existe una mayor incertidumbre respecto de la ejecución de la tarea, puesto que no se conoce con precisión la relación entre los inputs y outputs del proceso de transformación (Anthony y Govindarajan, 2007) y, al mismo tiempo, existe una alta interdependencia de las tareas que forman parte de dicho proceso, las que deben ser coordinadas por distintos agentes (Dekker et al., 2016). Desde la perspectiva del control de gestión, la ejecución de una tarea compleja requiere de un conjunto de desempeños difíciles de medir, lo que incorpora mucho ruido en la medición del desempeño y, por lo tanto, en la posterior evaluación del desempeño (Bai et al., 2010). La complejidad de la tarea ha sido investigada por distintos autores como una variable importante a considerar en el diseño de los sistemas de control de gestión, de manera que éstos faciliten el logro de los objetivos organizacionales (Nguyen et al., 2023).

En escenarios como los descritos, la capacidad de la evaluación objetiva para capturar la contribución de la persona evaluada y los impactos de variables no controlables en los resultados del desempeño, es claramente baja, por lo que el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño es lo deseable y apropiado (Hope & Moers, 2011; Lillis et al, 2022). De hecho, en este contexto es muy difícil que la organización pueda utilizar de manera efectiva el control por resultados o el control sobre el comportamiento, puesto que el conoci-

miento del proceso de transformación (centrado en la innovación) es imperfecto y la capacidad para medir resultados es generalmente baja (Ouchi, 1979). Por lo tanto, en este tipo de cultura con alta probabilidad se considerará que al momento de evaluar el desempeño de sus colaboradores el líder debe usar de manera intensiva la evaluación subjetiva del desempeño, de manera tal que el resultado de su evaluación refleje de la manera más precisa posible la contribución de sus subordinados a los resultados de la organización. En caso contrario, las personas evaluadas percibirán al líder como incompetente y, al mismo tiempo, como poco benevolente.

Cultura de clan

Los integrantes de este tipo de cultura valoran especialmente el sentido de pertenencia al grupo. Esperan que sus líderes sean motivadores, que promuevan la cooperación y la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones, que se comporten como mentores y que se comprometan con el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores. La principal forma de control en este tipo de cultura es el control social (también denominado control informal). De acuerdo con la literatura, el control social se refiere a aquel tipo de control que las organizaciones aplican a través de un conjunto de mecanismos informales de control, tales como normas de reciprocidad, reputación, confianza, relaciones interpersonales, lazos sociales, etc., y que tienen como objetivo regular la conducta de sus colaboradores (Dekker, 2004).

El control social emerge de la interacción informal entre los miembros de una comunidad, y como resultado de su compromiso con el grupo (Ouchi, 1979). Las normas creadas por el grupo a partir del consenso social definen que conductas son apropiadas y qué puede ser considerado un desempeño adecuado; en este sentido, los valores y las normas promovidas formalmente por los líderes de una organización no se pueden considerar parte del control social aplicado por el grupo (Carlsson-Wall et al., 2011). Dado que en este tipo de cultura los comportamientos deseables son definidos por los propios integrantes del grupo y se estructuran alrededor de actitudes y valores tales como lealtad, compromiso, reputación, solidaridad y cooperación, entre otros, y que son difíciles de evaluar a través de medidas objetivas, se espera con alta probabilidad que sus integrantes valoren positivamente el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño por parte de sus líderes, de manera tal que el cumplimiento de los desempeños por ellos definidos se vean reflejados

correctamente en el resultado de su evaluación. En caso contrario, las personas evaluadas percibirán al líder como incompetente y, al mismo tiempo, como poco benevolente.

De acuerdo con los análisis anteriores, es posible realizar la siguiente afirmación:

Proposición 2

En las culturas orientadas al desarrollo y de clan, el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño será percibido como evidencia de un liderazgo competente y benevolente y, por lo tanto, aumentará la confianza de la persona evaluada en su evaluador.

Culturas racional y jerárquica

En el caso de estos dos tipos de culturas, la evaluación del desempeño realizada sobre la base de medidas objetivas es posible y, con mayor o menor precisión, permite capturar una parte importante del desempeño de sus integrantes. En el caso de la cultura racional, las medidas objetivas utilizadas se estructuran principalmente alrededor de indicadores cuantitativos, para posteriormente premiar el logro de las metas definidas respecto de dichos indicadores, dentro de un periodo determinado (la productividad es una característica fundamental de esta cultura). En este sentido, la existencia misma de la cultura racional presupone una capacidad razonable para medir los resultados con una precisión adecuada (bajo ruido en la medición) y, por lo tanto, para capturar la contribución de los colaboradores en un grado razonable. La existencia de un bajo ruido en la medición presupone la existencia de una incertidumbre ambiental baja o moderada y hace que un uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño no se encuentre justificado.

En el caso de la cultura jerárquica, es posible definir procedimientos, normas y reglas con razonable precisión, lo que presupone un alto conocimiento del proceso de transformación que el grupo gestiona. En ese sentido, un buen desempeño se debería reflejar en el estricto cumplimiento de los procedimientos, normativas y reglas que la jerarquía ha definido como relevantes. Dado el alto conocimiento del proceso de transformación, las medidas objetivas (el cumplimiento de los procedimientos definidos en el manual correspondiente, por ejemplo) deberían capturar una parte importante del desempeño de los integrantes del grupo (a través de un pro-

ceso de auditoría interna) y, por lo tanto, el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño no se justifica.

En definitiva, tanto en el caso de la cultura racional como en la jerárquica se espera con alta probabilidad que sus integrantes reprueben con fuerza el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño por parte de sus líderes, puesto que un uso excesivo de ella podría afectar negativamente el resultado de la evaluación del desempeño (sesgos del evaluador), afectando negativamente el bienestar de la persona evaluada, en circunstancias que la evaluación objetiva del desempeño muestra que su desempeño ha sido satisfactorio o incluso excelente. En ese caso, las personas evaluadas percibirán al líder como incompetente y, al mismo tiempo, como poco benevolente.

A la luz de la discusión precedente, parece razonable afirmar lo siguiente:

Proposición 3

En las culturas racional y jerárquica, el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño será percibido como evidencia de un liderazgo incompetente y no benevolente y, por lo tanto, disminuirá la confianza de la persona evaluada en su evaluador.

El hecho de que tanto en la cultura racional como en la jerárquica el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño sea catalogado como una conducta no deseada, no significa que los integrantes de esta cultura no valoren positivamente el uso moderado de este tipo de evaluación. Por el contrario, cuando estas culturas deben enfrentar una alta incertidumbre ambiental, el uso en la medida justa de la evaluación subjetiva es bienvenida puesto que permite evaluar, por ejemplo, el posible impacto de variables no controlables (especialmente los impactos negativos) en los resultados obtenidos por la persona evaluada, protegiéndola de evaluaciones distorsionadas que podrían afectar negativamente su bienestar.

5. Conclusiones

El objetivo central del presente estudio consistía en investigar la relación entre el uso de la evaluación subjetiva del desempeño, el tipo de cultura a la que pertenece la persona evaluada y la confianza. Dado que la evaluación subjetiva del desempeño genera múltiples beneficios para las organi-

zaciones y que, al mismo tiempo, la literatura ha reportado efectos negativos de este tipo de evaluación en la confianza organizacional y, por lo tanto, en su desempeño de largo plazo, estudiar el posible efecto moderador de los impactos negativos de la evaluación subjetiva del desempeño de variables contextuales como la cultura, parecía de especial relevancia. Esto debido a que la literatura sugiere que la forma en que se utiliza un sistema de control de gestión (o alguno de sus componentes) puede ser apropiado o inapropiado dependiendo del tipo de cultura a la que pertenece el individuo sujeto de control. En otras palabras, un sistema de control impactará positivamente en las actitudes y conductas de las personas, en la medida que éste sea utilizado de manera tal que se encuentre alineado con los valores de las personas que se desea controlar. En este sentido, la evidencia empírica sugiere que no cualquier tipo de control es apropiado para cualquier tipo de cultura. Por el contrario, para que la aplicación de un tipo de control específico no genere conflicto, desmotivación y desconfianza hacia los líderes de la organización, debe existir congruencia de valores entre la cultura presente en una unidad organizacional y el tipo de control aplicado.

A partir de una revisión bibliográfica de la literatura relevante, se desarrollaron un conjunto de proposiciones respecto de la relación entre la utilización de la evaluación subjetiva del desempeño, el tipo de cultura a la que pertenece la persona evaluada y la confianza de éste en su evaluador. Más específicamente, el estudio propone que en el caso de las culturas de clan y orientadas al desarrollo el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño aumentará la confianza de la persona evaluada en el evaluador, mientras que para el caso de las culturas racional y jerárquica el uso intensivo de la evaluación subjetiva del desempeño disminuirá la confianza de la persona evaluada en el evaluador. En principio, estos resultados relevan la importancia de adaptar el uso de la evaluación subjetiva del desempeño a las características culturales de la comunidad donde ésta se va a aplicar. En cada caso específico, el líder debe decidir con cuánta intensidad utilizará la evaluación subjetiva del desempeño, dependiendo del tipo de cultura a la que pertenece el individuo o grupo evaluado.

El conjunto de proposiciones desarrolladas en la presente investigación constituyen un punto de partida interesante para el desarrollo de investigaciones futuras que puedan aportar evidencia empírica que refuercen las hipótesis planteadas o,

en su defecto, permitan reformularlas. También sería interesante replicar esta investigación considerando otros modelos de clasificación de los distintos tipos de cultura como, por ejemplo, el modelo de Hofstede (1998). ¿Varía el impacto del uso de la evaluación subjetiva del desempeño entre la cultura orientada a los procesos y la cultura orientada a las personas? ¿Ocurre algo distinto en el caso de las culturas

orientadas a la profesión versus las culturas orientadas a la organización? Estudiar variaciones en el rol moderador de la cultura a partir de otros modelos es importante puesto que resultados distintos tendrían implicancias prácticas distintas respecto de cómo diseñar y aplicar la evaluación subjetiva del desempeño en organizaciones concretas. 🏆

REFERENCIAS

- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127–157.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. McGraw-Hill / Irwin.
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2019). Subjective bonuses and target setting in budget-based incentive contracts. *Management Accounting Research*, 43, 45–60.
- Bai, G., Coronado, F., & Krishnan, R. (2010). The role of performance measure noise in mediating the relation between task complexity and outsourcing. *Journal of Management Accounting Research*, 22(1), 75–102.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The journal of Finance*, 43(3), 593–616.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *The quarterly journal of economics*, 109(4), 1125–1156.
- Bellavance, F., Landry, S., & Schiehl, E. (2013). Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity. *The British accounting review*, 45(3), 149–166.
- Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213–1230.
- Bol, J. C., Hecht, G., & Smith, S. D. (2015). Managers' discretionary adjustments: The influence of uncontrollable events and compensation interdependence. *Contemporary Accounting Research*, 32(1), 139–159.
- Bol, J. C., Kramer, S., & Maas, V. S. (2016). How control system design affects performance evaluation compression: The role of information accuracy and outcome transparency. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 64–73.
- Breuer, K., Nieken, P., & Sliwka, D. (2013). Social ties and subjective performance evaluations: an empirical investigation. *Review of managerial Science*, 7(2), 141–157.
- Cai, W., Gallani, S., & Shin, J. E. (2023). Incentive effects of subjective allocations of rewards and penalties. *Management Science*, 69(5), 3121–3139.

REFERENCIAS

- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2011). The interdependencies of intra-and inter-organisational controls and work practices—The case of domestic care of the elderly. *Management Accounting Research*, 22(4), 313–329.
- Cohen, M. A., & Dienhart, J. (2013). Moral and amoral conceptions of trust, with an application in organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 1–13.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence- and integrity-based trust in interorganizational relationships: Which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919–945.
- Cooper, W. H., & Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 62–72.
- Dai, N. T., Kuang, X., & Tang, G. (2018). Differential weighting of objective versus subjective measures in performance evaluation: Experimental evidence. *European Accounting Review*, 27(1), 129–148.
- de Castro, V. B. (2017). Unpacking the notion of subjectivity: Performance evaluation and supervisor discretion. *The British Accounting Review*, 49(6), 532–544.
- Dekker, H. C., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25–48.
- Demeré, B. W., Sedatole, K. L., & Woods, A. (2019). The role of calibration committees in subjective performance evaluation systems. *Management Science*, 65(4), 1562–1585.
- Demeré, B. W., Sedatole, K. L., & Woods, A. (2019). The role of calibration committees in subjective performance evaluation systems. *Management Science*, 65(4), 1562–1585.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Farías, A. (2009). La influencia del contexto en las relaciones de confianza. Doctoral dissertation, Universidad de Navarra.
- Fehrenbacher, D. D., Schulz, A. K. D., & Rotaru, K. (2018). The moderating role of decision mode in subjective performance evaluation. *Management Accounting Research*, 41, 1–10.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409–436.
- Golman, R., & Bhatia, S. (2012). Performance evaluation inflation and compression. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 534–543.
- Grabner, I., & Speckbacher, G. (2016). The cost of creativity: A control perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 31–42.

REFERENCIAS

- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 722-737.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17-33.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.
- Höppe, F., & Moers, F. (2011). The choice of different types of subjectivity in CEO annual bonus contracts. *The Accounting Review*, 86(6), 2023-2046.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The accounting review*, 78(3), 725-758.
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.
- Kelly, K. O., Webb, R. A., & Vance, T. (2015). The interactive effects of ex post goal adjustment and goal difficulty on performance. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 1-25.
- Kramer, S., & Maas, V. S. (2020). Selective attention as a determinant of escalation bias in subjective performance evaluation judgments. *Behavioral Research in Accounting*, 32(1), 87-100.
- Laguir, I., Stekelorum, R., Beysül, A., Mouadili, O., & Segbotangni, E. A. (2024). Eco-control systems and firm performance: Understanding the mediating role of circular economy practices and the moderating role of environmental uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 450, 141894.
- Lillis, A. M., Malina, M. A., & Mundy, J. (2022). The role of subjectivity in mitigating incentive contracting risks. *The Accounting Review*, 97(1), 365-388.
- Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 69-91.
- Ludji, T. R. (2025). Contingency relationship between perceived environmental uncertainty and management control systems: Implications for innovation and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1-24.
- Maas, V. S., & Verdoorn, N. (2017). The effects of performance report layout on managers' subjective evaluation judgments. *Accounting and Business Research*, 47(7), 731-751.

REFERENCIAS

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKnigh, D., & Chervany, N. (2002). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.
- Nguyen, O. T., Liu, L. Y., Haslam, J., & McLaren, J. (2023). The moderating effect of perceived environmental uncertainty and task uncertainty on the relationship between performance management system practices and organizational performance: evidence from Vietnam. *Production Planning & Control*, 34(5), 423-441.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Portales, C., Rosanas, J. M., & Ricart, J. E. (1998). Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations. En M. Hitt, J. E. Ricart y R. Nixon (eds.), *Managing Strategically in an Interconnected World* (pp. 399-418). Nueva York: John Wiley and Sons.
- Prendergast, C. (2002). The tenuous trade-off between risk and incentives. *Journal of political Economy*, 110(5), 1071-1102.
- Ren, T. (2010). Value congruence as a source of intrinsic motivation. *Kyklos*, 63(1), 94-109.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schoorman, F., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Shou, Z., Guo, R., Zhang, Q., & Su, C. (2011). The many faces of trust and guanxi behavior: Evidence from marketing channels in China. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 503-509.

REFERENCIAS

- Stede, W. A. V. D., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral research in accounting*, 18(1), 185–205.
- Svare, H., Gausdal, A. H., & Möllering, G. (2020). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585–604.
- Tran, T. V., & Järvinen, J. (2022). Understanding the concept of subjectivity in performance evaluation and its effects on perceived procedural justice across contexts. *Accounting & Finance*, 62(3), 4079–4108.
- Tran, T. V., Lepistö, S., & Järvinen, J. (2021). The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception. *Journal of Management Control*, 32(3), 369–399.
- Van Rinsum, M., & Verbeeten, F. H. (2012). The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and business research*, 42(4), 377–396.
- Voußem, L., Kramer, S., & Schäffer, U. (2016). Fairness perceptions of annual bonus payments: The effects of subjective performance measures and the achievement of bonus targets. *Management Accounting Research*, 30, 32–46.
- Wang, W., Qiu, L., Kim, D., & Benbasat, I. (2016). Effects of rational and social appeals of online recommendation agents on cognition-and affect-based trust. *Decision Support Systems*, 86, 48–60.
- Williamson, O. (1996). Economic Organization: The Case for Candor. *Academy of Management Review*, 21, 48–57.
- Woods, A. (2012). Subjective adjustments to objective performance measures: The influence of prior performance. *Accounting, Organizations and Society*, 37(6), 403–425.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755–2771.

Codelco y el reto del **alineamiento estratégico** de las personas.

Cuando el cobre no es suficiente: Personas, cultura y control en una empresa estatal



Rodrigo Villalobos¹

Académico y consultor en planificación estratégica y control de gestión.

Resumen

La Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco) ha sostenido durante décadas su liderazgo mundial en producción de cobre a través de un modelo de gestión históricamente jerárquico y orientado a la eficiencia operativa. Pero en 2022, la presidencia ejecutiva enfrenta una pregunta incómoda: ¿Por qué el programa de transformación cultural más ambicioso de la historia reciente de Codelco avanza con fluidez en la División El Teniente y choca con resistencias profundas en Chuquibambilla? Este caso examina los factores que determinan el éxito o fracaso de una iniciativa de alineamiento estratégico de personas en una organización de alta complejidad, explorando la intersección entre sistemas de control de gestión, cultura organizacional, dinámicas sindicales y liderazgo directivo. Se aplican los marcos conceptuales de Simons (Levers of Control), el Balanced Scorecard, la teoría de la agencia y la Resource-Based View.

¹ Este caso fue reconocido como ganador del 9º Encuentro Internacional de Casos PUCP – Universidad de Chile, evento organizado por el DACG de la PUCP, el Global Chartered Controller Institute (GCCl) y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La información es de exclusiva responsabilidad de su autor, quien utilizó fuentes secundarias de acceso público. Los diálogos y opiniones incluidos son ficticios y tienen únicamente fines pedagógicos.

"Si no logramos que nuestra gente crea en lo que estamos construyendo, el cobre seguirá saliendo, pero Codelco habrá perdido algo que no aparece en ningún balance". Declaración atribuida a la presidencia ejecutiva de Codelco, 2022.

1. El peso de la tierra: Una decisión que no puede esperar

Era un martes de agosto de 2022 y el Comité de Gestión de Personas de Codelco estaba reunido en la sede corporativa de Santiago con una agenda que nadie quería presidir. Los datos sobre la mesa eran contradictorios: la División El Teniente reportaba avances sostenidos en clima laboral, coordinación entre áreas y apropiación del programa "Compromiso Codelco". La División Chuquicamata, la más antigua e icónica de la corporación, enviaba señales en sentido exactamente opuesto.

Los sindicatos de Chuquicamata habían emitido una declaración pública cuestionando la transparencia de los mecanismos de evaluación del programa. Los mandos medios reportaban incertidumbre sobre sus nuevos roles. Y en los pasillos de la faena, el programa era descrito, en el mejor de los casos, como una iniciativa más de la casa matriz que llegaría con poco ruido y se iría sin dejar huella.

¿Qué estaba saliendo mal? o ¿era un problema de diseño del programa, de su implementación, del contexto particular de cada división, o de algo más profundo en la forma en que Codelco ejerce el control y construye su cultura? El comité debía decidir si continuar con la estrategia actual, ajustarla de manera diferenciada por división o replantear el programa desde sus fundamentos. El tiempo apremiaba. Las presiones de productividad no esperaban, y la legitimidad del proceso de transformación empezaba a erosionarse.

2. Codelco: Cuando la escala es parte del problema

Fundada en 1976, a partir de la nacionalización de la gran minería del cobre, Codelco es hoy la mayor productora de cobre del mundo, con una participación de aproximadamente el 10% de la producción global. Sus ingresos superan los USD 15.000 millones anuales y sus aportes al Estado chileno han representado, en algunos ejercicios, más del 20% del presupuesto nacional. Sin Codelco, la economía chilena sería estructuralmente diferente.

La corporación opera en seis divisiones mineras: Chuquicamata, El Teniente, Andina, Salvador, Gabriela Mistral y Radomiro Tomic. Cada una de ellas es, en la práctica, una organización con historia propia, cultura particular y relaciones laborales específicas. Chuquicamata, ubicada en la Región de Antofagasta y en operación desde 1910, tiene el peso simbólico de ser la cuna del sindicalismo minero chileno. El Teniente, en la Región de O'Higgins, es la mina subterránea de cobre más grande del mundo y ha sido pionera en varias iniciativas de modernización operativa.

Con una dotación que supera los 17.000 trabajadores propios –y más de 30.000 si se incluye a los contratistas–, Codelco posee una de las estructuras sindicales más complejas del sector privado y público de Chile. Más de 30 sindicatos y organizaciones de trabajadores operan dentro de la corporación, con historias de negociación colectiva que se remontan a décadas y que han dejado marcas profundas en la relación entre dirección y trabajadores.

Codelco en cifras – contexto 2022

Producción de cobre:	~1,7 millones de toneladas métricas anuales (≈10% de la producción mundial).
Ingresos anuales:	Más de USD 15.000 millones
Dotación propia:	Más de 17.000 trabajadores directos
Divisiones mineras:	6 (Chuquicamata, El Teniente, Andina, Salvador, Gabriela Mistral, Radomiro Tomic).
Sindicatos activos:	Más de 30 organizaciones sindicales
Precio del cobre:	Alta volatilidad de USD 2,8/lb (2020) a USD 4,8/lb (máximo 2022)

La función corporativa, concentrada en Santiago, históricamente ha diseñado políticas que luego deben aterrizar en divisiones con realidades muy distintas. Esta brecha entre lo corporativo y lo divisional no es nueva, pero se ha vuelto más visible a medida que la empresa intenta moverse hacia modelos de gestión más participativos. La distancia no es solo geográfica –Chuquicamata está a 1.600 kilómetros de Santiago– sino también cultural, política e histórica.

3. Un entorno que ya no perdona la inercia

En el año 2022, Codelco enfrentaba simultáneamente cuatro presiones externas de alta intensidad. La primera era la volatilidad del precio del cobre. Tras alcanzar máximos históricos en 2022 con cerca de USD 4,8 por libra, el precio comenzó a corregir a la baja, recordándole a la corporación que la bonanza no es permanente y que los costos operativos –históricamente altos en las divisiones más antiguas– podían convertirse en una vulnerabilidad sistémica.

La segunda presión era la sostenibilidad. La comunidad internacional, los inversionistas y la sociedad civil chilena elevaron las exigencias en materia ambiental y social. La conversión de Chuquicamata a operación subterránea –una de las inversiones de mayor envergadura en la historia de Codelco, con un costo estimado de más de USD 4.000 millones– era emblemática de esta transición, pero también implicaba una transformación profunda de los perfiles laborales y las condiciones de trabajo.

La tercera presión era tecnológica. La automatización de equipos de transporte, la tele-operación de palas y el uso de

analítica de datos para mantenimiento predictivo comenzaban a redefinir los perfiles de los trabajadores. Esta transformación amenazaba ciertos roles tradicionales y creaba nuevas necesidades de capacitación que la estructura de formación interna de Codelco tardaba en absorber.

La cuarta presión era política e institucional. Como empresa estatal, Codelco opera bajo el escrutinio permanente del Congreso, la Contraloría General de la República y la opinión pública. Cualquier conflicto laboral de envergadura, cualquier percepción de ineficiencia en el uso de los recursos o cualquier señal de deterioro en la imagen corporativa tiene consecuencias que van más allá del balance financiero.

4. El programa "Compromiso Codelco": Ambición y tensión

En este contexto, la presidencia ejecutiva lanzó en 2021 el programa "Compromiso Codelco", concebido como la respuesta cultural y organizacional al nuevo entorno. El programa se estructuró en cuatro pilares interdependientes: el fortalecimiento del liderazgo en los mandos medios, la creación de brigadas interárea con atribuciones reales para resolver problemas transversales, el desarrollo de un sistema de incentivos vinculado a resultados estratégicos y divisionales, y la apertura de canales formales de escucha activa y diálogo horizontal entre la dirección y los trabajadores.

El diagnóstico que sustentó el programa era claro: Codelco había desarrollado durante décadas una cultura organizacional altamente eficiente para contextos estables, pero relativamente rígida para responder a la incertidumbre y

el cambio. Los sistemas de control predominantes eran de naturaleza diagnóstica –centrados en el cumplimiento de metas, la supervisión directa y la rendición de cuentas jerárquica– y los sistemas interactivos, que promueven el aprendizaje y la conversación estratégica, tenían escasa presencia en la práctica cotidiana.

La ambición del programa era legítima y necesaria. Pero su implementación reveló, con rapidez, que cambiar una cultura organizacional en una empresa de la escala y la complejidad de Codelco no se logra con un programa corporativo bien diseñado. Hace falta algo más: confianza, tiempo y legitimidad construida desde adentro.

El programa "Compromiso Codelco" proponía cuatro pilares: Liderazgo en mandos medios, brigadas interárea, incentivos vinculados a resultados y canales de escucha activa. La pregunta no era si los pilares eran los correctos –en general lo eran–, sino si la forma de implementarlos podía generar adhesión genuina o solo cumplimiento formal.

5. Dos divisiones, dos historias: El Teniente y Chuquicamata

La División El Teniente fue la primera en mostrar señales de apropiación del programa. En los meses siguientes al lanzamiento, las brigadas interárea comenzaron a funcionar como espacios reales de coordinación, reduciendo los tiempos de respuesta ante problemas operativos que antes requerían escalamiento jerárquico. Los mandos medios reportaban mayor claridad sobre su rol y una percepción creciente de que la dirección los estaba incorporando como actores estratégicos, no solo como correas de transmisión. Las encuestas de clima laboral de 2022 mostraron mejoras en dimensiones clave: confianza en la dirección inmediata, percepción de equidad en la evaluación y sentido de pertenencia al proyecto corporativo.

¿Por qué en El Teniente? Los analistas internos identificaron al menos tres factores. El primero era el liderazgo divisional. El gerente general de El Teniente había dedicado un esfuerzo explícito a comunicar los objetivos del programa y a involucrarse personalmente en las primeras instancias de diálogo. El segundo era el historial de modernización operativa de esa división, que había generado una mayor disposición de los equipos a probar nuevas formas de trabajar. El tercero era la relación laboral. Aunque no exenta de tensiones, la dinámica entre la dirección y los sindicatos de El Teniente tenía una historia reciente de negociaciones razonablemente constructivas.

Chuquicamata presentó un cuadro diferente. En octubre de 2021, antes de que el programa alcanzara plena implementación, uno de los sindicatos más representativos emitió una declaración pública señalando que el programa había sido diseñado sin participación real de los trabajadores, que los mecanismos de evaluación eran opacos y que los criterios para distribuir incentivos no estaban claros. Esta declaración no pasó inadvertida. En una faena donde la memoria colectiva de conflictos laborales pasados es parte de la identidad organizacional, la desconfianza puede instalarse con rapidez y resistir con tenacidad.

Para 2022, la diferencia entre ambas divisiones no era solo de velocidad de implementación. Era una diferencia de naturaleza. En El Teniente, el programa comenzaba a internalizarse como una oportunidad. En Chuquicamata, seguía siendo percibido como una exigencia externa. Y esa distinción, en términos de sostenibilidad del cambio, es todo.

Dimensión	División El Teniente	División Chuquicamata
Clima laboral 2022	Mejoras en confianza y sentido de pertenencia.	Deterioro en percepción de equidad y transparencia.
Brigadas interárea	Funcionando con atribuciones reales	Implementación parcial y resistida
Actitud sindical	Constructiva, con tensiones manejadas	Declaración pública de rechazo al programa
Liderazgo divisional	Activo e involucrado directamente	Distante y administrativo
Historia reciente	Modernizaciones previas exitosas	Conversión a subterránea: incertidumbre laboral.

6. Los actores del dilema

Comprender la situación de Codelco requiere reconocer que no existe un único protagonista, sino un conjunto de actores con intereses, percepciones y racionalidades distintas. Cada uno de ellos, tiene algo legítimo que defender y algo que temer.

6.1 La presidencia ejecutiva y el equipo corporativo

Para la dirección, "Compromiso Codelco" no es solo un programa de gestión de personas. Es una apuesta estratégica. La convicción de fondo es que Codelco no podrá sostener su competitividad global, si no transforma su cultura organizacional. La eficiencia técnica sigue siendo necesaria, pero ya no es suficiente. La dirección entiende que necesita movilizar el conocimiento tácito de los trabajadores, reducir la burocracia interna y construir una organización capaz de aprender. El problema es que esta visión no siempre llega con la misma intensidad a las divisiones, y cuando lo hace, a veces se percibe como imposición más que como invitación.

6.2 Los mandos medios

Los supervisores y jefes de turno son, en la práctica, los actores más críticos del proceso de cambio. Son quienes traducen –o no– la estrategia corporativa en conducta cotidiana. Pero también son quienes más sienten la ambigüedad del programa. Se les pide que ejerzan un liderazgo más horizontal y participativo, pero en estructuras que siguen siendo jerárquicas y donde sus propias evaluaciones de desempeño no siempre están alineadas con esa nueva demanda. En El Teniente, este grupo encontró en el programa un espacio de desarrollo y reconocimiento. En Chuquicamata, muchos lo viven como una carga adicional sin incentivos claros.

6.3 Los sindicatos

La desconfianza sindical hacia los programas de transformación cultural no es irracional. Tiene raíces históricas profun-

das. Los sindicatos han visto, en el pasado, cómo iniciativas similares se han traducido en intensificación del trabajo sin beneficios proporcionales para los trabajadores. La pregunta de fondo que hacen los representantes sindicales es legítima: ¿quién se beneficia realmente de que los trabajadores estén más "comprometidos"? Si la respuesta no es clara y mutuamente ventajosa, la resistencia es previsible y, en cierta medida, racional.

6.4 Los trabajadores de base

Para los trabajadores que operan en el día a día de las faenas, el programa llega como un conjunto de nuevas exigencias: más reuniones, más autoevaluaciones, más expectativas. Sin una comunicación clara sobre qué cambiará en su vida laboral concreta y sin mecanismos de participación genuina en el diseño del proceso, el programa puede percibirse como burocracia disfrazada de transformación. Algunos expresan disposición al cambio si sienten que la dirección está dispuesta a ceder algo a cambio. Otros, simplemente esperan que pase.

7. El dilema que el comité debe resolver

En agosto de 2022, el Comité de Gestión de Personas de Codelco tiene frente a sí tres opciones estratégicas, ninguna de las cuales está libre de riesgos.

Opción A: Mantener el programa con ajustes menores

Continuar con la implementación del programa tal como está diseñado, realizando ajustes comunicacionales y de coordinación en las divisiones con mayor resistencia. Esta opción preserva la coherencia del mensaje corporativo y evita señales de debilidad institucional, pero corre el riesgo de profundizar la percepción de imposición en divisiones como Chuquicamata y de generar adhesión formal sin compromiso real.

Opción B: Diferenciar la implementación por división

Adaptar el programa a la realidad cultural y política de cada división, otorgando a los gerentes divisionales mayor autonomía para definir el ritmo, el diseño y los mecanismos de evaluación. Esta opción reconoce la heterogeneidad organizacional de Codelco y puede generar mayor apropiación local. Pero introduce el riesgo de fragmentación estratégica. Si cada división hace su versión del programa, ¿sigue siendo un programa corporativo o se convierte en un mosaico incoherente?

Opción C: Rediseñar el programa desde sus fundamentos

Pausar la implementación, reconocer públicamente las dificultades y convocar a un proceso participativo de rediseño que incluya a sindicatos, mandos medios y trabajadores de base. Esta opción tiene el potencial de generar legitimidad genuina y confianza organizacional, pero implica asumir costos políticos significativos –reconocer que el programa no está funcionando como se esperaba– y enfrenta el riesgo de que la pausa sea interpretada como señal de debilidad o falta de dirección estratégica.

La pregunta que el comité debe responder no es solo técnica. Es política, cultural y simbólica: ¿cómo construye Codelco la autoridad moral para liderar un proceso de transformación profunda en una organización donde la desconfianza histórica entre dirección y trabajadores es, en sí misma, parte del problema que se quiere resolver?

8. Marco teórico de referencia

Para analizar con rigor la situación de Codelco, se propone una lectura integrada de cuatro marcos conceptuales complementarios. Cada uno aporta una lente analítica distinta y, al mismo tiempo, converge en señalar las mismas tensiones estructurales.

8.1 Levers of Control — Simons (1995)

Robert Simons plantea que el control de gestión efectivo no descansa en un único sistema, sino en el equilibrio dinámico entre cuatro palancas: los sistemas de creencias (que comunican valores y propósito), los sistemas de límites (que definen lo que no se puede hacer), los sistemas diagnósticos (que miden el cumplimiento de metas) y los sistemas interactivos (que promueven el aprendizaje y la conversación estratégica).

En Codelco, el diagnóstico es revelador: la corporación ha desarrollado sistemas diagnósticos de alta sofisticación –indicadores de producción, costos, seguridad y calidad–, pero sus sistemas interactivos y de creencias son comparativamente débiles. El programa "Compromiso Codelco" es, en esencia, un intento de activar estas dos palancas subutilizadas. La

pregunta que el marco de Simons permite formular es: ¿están los cuatro sistemas en equilibrio, o el peso excesivo de lo diagnóstico sigue ahogando el espacio para el diálogo estratégico?

8.2 Balanced Scorecard — Kaplan y Norton (1996)

El BSC propone traducir la estrategia en objetivos concretos a través de cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Aplicado a Codelco, el modelo permite identificar una brecha significativa. Mientras las dimensiones financiera y de procesos internos están bien instrumentadas –con indicadores precisos y sistemas de seguimiento sofisticados–, la dimensión de aprendizaje y crecimiento presenta un nivel de madurez relativa considerablemente menor. Esta brecha no es casual. Refleja una cultura que ha valorado el cumplimiento por sobre el aprendizaje, y la ejecución por sobre la reflexión. El BSC ofrece un lenguaje común para articular la transformación que "Compromiso Codelco" busca impulsar.

8.3 Teoría de la agencia — Jensen y Meckling (1976)

La relación entre los directivos de Codelco (principal), y los trabajadores y mandos medios (agentes) está atravesada por asimetrías de información, intereses potencialmente divergentes e incentivos mal alineados. Los trabajadores tienen información sobre las condiciones reales de operación que la dirección no posee directamente. Los mandos medios tienen incentivos que no siempre coinciden con los objetivos del programa. Los sindicatos actúan como agregadores de intereses colectivos que a veces amplifican las asimetrías.

La teoría de la agencia no solo diagnostica el problema. Sugiere que la solución requiere rediseñar los sistemas de incentivos, mejorar los mecanismos de rendición de cuentas y construir canales bidireccionales de comunicación que reduzcan la asimetría informacional.

8.4 Resource-Based View — Barney (1991)

La RBV desplaza el análisis desde los recursos materiales hacia las capacidades organizacionales que son valiosas, raras, difíciles de imitar y organizacionalmente explotables.

En Codelco, los activos intangibles estratégicos -el conocimiento técnico acumulado de generaciones de trabajadores mineros, las redes de confianza interna, el liderazgo emergente en mandos medios, la capacidad de adaptación cultural- son tan importantes para la ventaja competitiva sostenible como el yacimiento mismo. Reconocer, desarrollar y retener estas capacidades es, desde la perspectiva de la RBV, una prioridad estratégica de primer orden. El problema es que estos activos intangibles son precisamente los más amenazados por la resistencia cultural al cambio y la erosión de la confianza organizacional.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

Las siguientes preguntas están diseñadas para orientar la discusión en el aula, fomentar el pensamiento crítico y conectar el análisis del caso con los marcos conceptuales relevantes. No tienen una respuesta única ni correcta.

1. Utilizando el modelo de Simons (Levers of Control), diagnostique el estado actual de los sistemas de control en Codelco. ¿Qué palancas están operativas, cuáles han sido subutilizadas y presentan señales de tensión o desequilibrio? y ¿qué implicaciones tiene este diagnóstico para la implementación del programa "Compromiso Codelco"?
2. El caso muestra resultados divergentes entre las divisiones El Teniente y Chuquibambilla. Más allá de las diferencias superficiales, ¿cuáles son los factores estructurales y culturales que explican esta brecha? ¿Qué nos dice esto sobre los límites de una política corporativa uniforme en organizaciones multidivisionales?
3. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, ¿cómo evaluaría el diseño actual del sistema de incentivos del programa "Compromiso Codelco"? y ¿qué cambios propondría para reducir las asimetrías de información y alinear los intereses de los distintos actores organizacionales?
4. Si usted fuera el director de Recursos Humanos Corporativo de Codelco en agosto de 2022, ¿cuál de las tres opciones estratégicas descritas en el caso recomendaría? Fundamente su respuesta articulando al menos dos de los marcos teóricos presentados y considerando los trade-offs involucrados.
5. La RBV sugiere que las capacidades organizacionales intangibles -conocimiento, confianza, liderazgo- son fuentes de ventaja competitiva sostenible. ¿De qué manera el éxito o fracaso del programa "Compromiso Codelco" afecta el desarrollo y la retención de estas capacidades en Codelco? y ¿qué debería hacer la corporación para protegerlas y potenciarlas?

III. TEACHING NOTE – GUÍA PARA EL PROFESOR

NOTA IMPORTANTE: Este material es de uso exclusivo del docente y no debe distribuirse a los estudiantes antes ni durante la sesión.

a) Resumen ejecutivo del caso y dilema central

El caso presenta a Codelco –la mayor productora de cobre del mundo y empresa estatal chilena de referencia– en un momento de inflexión estratégica. En 2021, la presidencia ejecutiva lanza el programa "Compromiso Codelco", la iniciativa de transformación cultural más ambiciosa de la corporación en años recientes, con el objetivo de transitar desde un modelo de control jerárquico y normativo hacia uno más participativo, orientado al aprendizaje y estratégicamente alineado. Para agosto de 2022, la implementación revela una paradoja desconcertante: mientras la División El Teniente muestra avances sostenidos en clima laboral y apropiación del programa, la División Chuquibambilla exhibe resistencias profundas, cuestionamientos sindicales públicos y una percepción de imposición desde la casa matriz.

El dilema central que estructura el caso es simultáneamente técnico, político y cultural: ¿cómo puede Codelco construir legitimidad organizacional, para liderar un proceso de transformación profunda en una empresa donde la desconfianza histórica entre dirección y trabajadores es, en sí misma, parte del problema que se quiere resolver? El comité de Gestión de Personas debe decidir entre mantener el programa con ajustes menores, diferenciarlo por división o rediseñarlo desde sus fundamentos, cada opción con trade-offs significativos.

b) Objetivos de aprendizaje

1. Diagnosticar sistemas de control organizacional a través del modelo de Simons, identificando el equilibrio o desequilibrio entre sus cuatro palancas y sus consecuencias para el alineamiento estratégico.
2. Analizar los factores estructurales, culturales e históricos que condicionan la implementación diferenciada de iniciativas corporativas en organizaciones multidivisionales.
3. Aplicar la teoría de la agencia para evaluar el diseño de sistemas de incentivos y proponer mecanismos que reduzcan asimetrías de información y alineen intereses divergentes.

4. Integrar múltiples marcos conceptuales (Simons, BSC, agencia, RBV) en un análisis coherente y situado de un dilema de gestión estratégica real.
5. Elaborar propuestas de intervención organizacional viables, argumentadas y políticamente sensibles, reconociendo los límites de los enfoques puramente técnicos en contextos de alta complejidad institucional.

c) Marco teórico sugerido

El caso está diseñado para trabajar de manera integrada los siguientes marcos y conceptos:

- Levers of Control (Simons, 1995): énfasis en el desequilibrio entre sistemas diagnósticos e interactivos.
- Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996): brecha en la dimensión de aprendizaje y crecimiento.
- Teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976): asimetrías de información, diseño de incentivos y rendición de cuentas.
- Resource-Based View (Barney, 1991): activos intangibles como fuentes de ventaja competitiva sostenible.
- Gestión del cambio y liderazgo adaptativo: condiciones para la construcción de legitimidad organizacional.
- Psicología organizacional: confianza, compromiso y resistencia al cambio (complemento teórico).

d) Plan de clase sugerido (85 minutos)

Tiempo		
0-10 min	Apertura: el docente lee en voz alta el primer párrafo del caso (la reunión del comité) sin revelar el resto. Pregunta: ¿Qué intuyen que está pasando?, ¿qué información necesitarían para decidir?	Lectura + discusión abierta
10-25 min	Contextualización: presentación breve del contexto de Codelco, el programa y las dos divisiones. Se realiza una activación de conocimiento previo sobre los marcos teóricos.	Mini-clase / PPT
25-45 min	Análisis en grupos pequeños (3-4 personas): diagnóstico del caso, usando el modelo de Simons. Cada grupo presenta sus conclusiones.	Trabajo grupal + plenario
45-65 min	Debate plenario: ¿Qué deberían hacer? Cada grupo defiende una de las tres opciones estratégicas. El docente facilita sin revelar su posición.	Role-play estructurado
65-80 min	Síntesis conceptual: el docente conecta las discusiones con los marcos teóricos, los trade-offs y las líneas de análisis. El cierre consta de una pregunta de reflexión individual.	Mini-clase + cierre
80-85 min	Reflexión individual: en una frase, ¿qué aprendió hoy que pueda aplicar en su práctica profesional?	Post-it / reflexión escrita

e) Análisis del caso: enfoques e interpretaciones

e.1 Diagnóstico desde Simons: el desequilibrio como síntoma

El análisis más productivo suele comenzar con la constatación de que Codelco ha desarrollado de manera excepcional sus sistemas diagnósticos –indicadores de producción, KPIs de seguridad, control de costos–, pero ha descuidado los sistemas interactivos, que son los que permiten el aprendizaje organizacional, la conversación estratégica y la detección temprana de señales débiles. El programa "Compromiso Codelco" es, en esencia, un intento de activar estos sistemas subutilizados. El problema es que activar sistemas interactivos en una organización acostumbrada al control diagnóstico requiere cambiar no solo los instrumentos, sino las creencias y las prácticas cotidianas. Esto no ocurre por decreto. Requiere tiempo, modelos de rol visibles y, sobre todo, confianza.

Los estudiantes suelen subdiagnosticar los sistemas de creencias –los valores y el propósito compartido– como palanca de control. El docente puede señalar que en Codelco, el sistema de creencias ha estado históricamente dominado por el discurso de la soberanía nacional y la excelencia técnica, lo cual es legítimo y poderoso, pero quizás insuficiente para articular el tipo de compromiso organizacional que el programa busca generar.

e.2 La brecha divisional: ¿diseño o implementación?

Un error frecuente de análisis es atribuir la brecha entre El Teniente y Chuquicamata únicamente a diferencias de liderazgo local. Si bien el liderazgo divisional importa, la diferencia más profunda radica en la historia institucional de cada división y en cómo esa historia ha sedimentado culturas organizacionales específicas. Chuquicamata es la cuna del sindicalismo minero chileno. La desconfianza no es irracional ni caprichosa, es la acumulación de décadas de relaciones laborales tensas. Esto sugiere que la solución no puede ser solo comunicacional o de liderazgo. Requiere un rediseño de la relación entre la empresa y sus organizaciones sindicales.

Los estudiantes más avanzados suelen identificar aquí una limitación de las políticas corporativas uniformes: que la coherencia estratégica no siempre es compatible con la sensibilidad contextual. Este es un trade-off genuino que no tiene solución perfecta, solo mejor o peor gestionado.

e.3 Teoría de la agencia: los incentivos del programa

Desde la perspectiva de la agencia, el programa tiene un problema de diseño: los incentivos para los distintos actores no están bien calibrados. Los mandos medios son los agentes clave del cambio, pero sus sistemas de evaluación y recompensa no han sido ajustados, para alinearlos con los nuevos comportamientos esperados. Los trabajadores de base perciben que se les pide más compromiso sin que quede claro qué ganarán a cambio. Los sindicatos, como representantes

colectivos, no tienen incentivos para legitimar un proceso del que se sienten excluidos.

El docente puede desafiar a los estudiantes a pensar no solo en incentivos económicos, sino en incentivos simbólicos: reconocimiento, participación genuina en decisiones y acceso a información. La investigación en motivación organizacional (Pink, 2009) sugiere que en trabajos con alto contenido cognitivo, la autonomía, el dominio y el propósito son motivadores más poderosos que los incentivos monetarios.

e.4 RBV: las capacidades que están en juego

La RBV permite a los estudiantes valorar lo que está verdaderamente en riesgo si el programa fracasa. En este caso no solo la productividad del trimestre siguiente, sino el acervo de conocimiento tácito que los trabajadores veteranos de Chuquicamata poseen y que no está documentado en ningún manual. Si la resistencia al cambio genera un clima de desenganche organizacional, Codelco podría perder, silenciosamente, capacidades que tardó décadas en construir. Este argumento suele resonar con fuerza en estudiantes de posgrado con experiencia profesional.

f) Respuestas orientativas a las preguntas de discusión

Pregunta 1 — Diagnóstico Simons

Una respuesta sólida debería identificar los cuatro sistemas de control, señalar el predominio histórico de los sistemas diagnósticos, la debilidad de los interactivos y de creencias, y conectar esto con los síntomas observados, que se relacionan con la resistencia sindical, la falta de diálogo estratégico y la percepción de imposición. Una respuesta excelente irá más allá y propondrá cómo reequilibrar estas palancas en el corto y largo plazo.

Pregunta 2 — Brecha divisional

Una respuesta sólida reconoce factores históricos, culturales y de liderazgo. Una respuesta excelente distingue entre la diversidad como riqueza organizacional (que debería ser aprovechada) y la fragmentación como riesgo estratégico (que debe ser gestionado), y propone mecanismos concretos para articular coherencia corporativa con adaptación local.

Pregunta 3 — Teoría de la agencia

Una respuesta sólida identifica las asimetrías de información y señala que los incentivos actuales no están bien alineados. Una respuesta excelente propone un rediseño concreto: qué incentivos, para quién, con qué mecanismos de verificación y qué canales de comunicación bidireccional podrían reducir las asimetrías.

Pregunta 4 — Opción estratégica

No hay una opción correcta, pero sí hay respuestas más y menos argumentadas. Las respuestas débiles eligen una opción sin reconocer sus costos. Las respuestas sólidas identifican los trade-offs de las tres opciones y fundamentan la elección en los marcos teóricos. Las respuestas excelentes reconocen que en la práctica, la mejor solución puede ser una combinación inteligente de elementos de las tres opciones.

Pregunta 5 — RBV y capacidades organizacionales

Una respuesta sólida identifica qué capacidades intangibles están en juego. Una respuesta excelente conecta la gestión de estas capacidades con políticas concretas: sistemas de gestión del conocimiento, programas de mentoría entre generaciones de trabajadores, políticas de retención del talento técnico y modelos de reconocimiento no monetario.

g) Cierre del caso: aprendizajes y conexión con la práctica profesional

El caso Codelco invita a los estudiantes a internalizar una lección que ningún marco conceptual puede transmitir por sí solo: que las organizaciones son, fundamentalmente, construcciones sociales sostenidas por relaciones de confianza, y que los sistemas de control –por sofisticados que sean– solo funcionan cuando las personas que los operan perciben que son legítimos, y que el proceso al que sirven vale la pena.

Los principales aprendizajes del caso pueden sintetizarse en torno a tres ideas:

- El control de gestión efectivo no es sinónimo de control jerárquico. Activar las palancas interactivas y de creencias no debilita el control; lo hace más robusto y más capaz de sostener procesos de transformación.
- La coherencia estratégica y la sensibilidad contextual no son opuestos. Son tensiones que deben gestionarse ac-

tivamente. En organizaciones multidivisionales, la homogeneidad corporativa tiene límites que deben ser reconocidos y respetados.

- Alinear a las personas con la estrategia no es un problema técnico con solución técnica. Es un desafío de liderazgo que requiere comprender la cultura, construir confianza y actuar con legitimidad política y moral.

Para los futuros profesionales que trabajarán en organizaciones complejas –públicas o privadas, grandes o medianas– el caso Codelco ofrece una preparación valiosa: la de aprender a leer las organizaciones desde adentro, a escuchar sus síntomas antes de prescribir sus remedios, y a actuar con la convicción de que la transformación sostenible se construye, nunca se impone. 🍌

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. & Saks, A. M. (2018). Employee engagement and organizational change. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 17–34.

Arslan, M., Imran, M. & Asim, M. (2021). Leadership communication in change management. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 123–140.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Codelco. (2020). Memoria Anual. <https://www.codelco.com/memoria2020/>

Codelco. (2022). Plan Estratégico Corporativo 2022–2025.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Sindicato El Teniente. (2022, 9 de febrero). El Teniente es la división que más avanza en transformación cultural. <https://sindicatoelteniente.cl/2022/02/09/>

Villalobos, R. (2023). Fortaleciendo el control de gestión a través del alineamiento de las personas. *Revista Contabilidad y Sistemas*, XXIII, 52–55.

Copec:

Cuando la gasolinera dejó de ser gasolinera El dilema del alineamiento estratégico en la transición hacia un ecosistema multiservicio



Santiago Ulloa Pizarro¹

Asistente de Investigación
Departamento de Control
de Gestión y Sistemas de
Información, FEN Universidad
de Chile.

Resumen

Copec, la mayor red de distribución de combustibles de Chile –con 691 estaciones de servicio y una participación de mercado del 58,5%–, ha decidido transformarse radicalmente: ya no quiere ser solo una empresa de combustibles, sino un ecosistema multiservicio que integre conveniencia, logística, movilidad eléctrica y pagos digitales. La estrategia está definida. El problema es que la organización no la ha internalizado.

En 2024, el subgerente de Control y Planificación Estratégica enfrenta un encargo tan claro como complejo: diseñar un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral (CMI) que logren lo que los discursos de liderazgo no han conseguido: que los gerentes de las áreas tradicionales y los de las nuevas unidades hablen el mismo idioma estratégico.

Este caso examina los desafíos de traducir una visión de transformación en una arquitectura de control medible, compartida y políticamente viable.

¹ Este caso fue reconocido como ganador del 9º Encuentro Internacional de Casos PUCP – Universidad de Chile, evento organizado por el DACG de la PUCP, el Global Chartered Controller Institute (GCCCI) y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La información es de exclusiva responsabilidad de su autor, quien utilizó fuentes secundarias de acceso público. Los diálogos y opiniones incluidos son ficticios y tienen únicamente fines pedagógicos.

1. Una reunión que nadie quería presidir

"Todos estaban de acuerdo con la visión. El problema era que cada uno tenía una versión distinta de lo que significaba". Fuente interna, citada en entrevistas de diagnóstico organizacional, Copec, 2024.

Era un martes de noviembre de 2024 y la sala de reuniones del piso 14 de la torre corporativa de Copec en Santiago acumulaba la tensión de las últimas semanas. El subgerente de Control y Planificación Estratégica había convocado a los representantes de las principales gerencias con un propósito que, sobre el papel, parecía razonable: iniciar el proceso de construcción del Mapa Estratégico corporativo para el ciclo 2025-2027.

Sobre la mesa había cuatro pilares estratégicos impecablemente formulados: mejorar la propuesta de valor y rentabilidad del negocio; servicio y operación de excelencia; liderazgo en nuevos negocios de energía, movilidad, conveniencia y negocios digitales; y generar valor al país y a sus comunidades. Nadie en la sala cuestionaba los pilares. El problema emergió cuando llegó el momento de traducirlos en objetivos concretos, indicadores medibles y responsables identificados.

El gerente de Operaciones y Logística -con veinte años en la empresa y un historial impecable de eficiencia en la cadena de abastecimiento- fue el primero en hablar. "El negocio de combustibles sigue representando el núcleo de lo que somos", dijo con calma, pero con firmeza. "Si diluimos el foco en métricas de conveniencia y carga eléctrica, corremos el riesgo de perder lo que nos hizo líderes del mercado". Tres gerentes asintieron en silencio.

Al otro lado de la mesa, el gerente de Innovación Digital y Nuevos Negocios -incorporado a la empresa dieciocho meses antes desde una empresa de tecnología- respondió con igual tranquilidad, pero con datos: "El margen por litro de combustible cayó 12% en los últimos tres años. Las tiendas de conveniencia y los servicios digitales ya representan el 22% de los ingresos y están creciendo a tasas de dos dígitos. Si no aceleramos la transformación, el mercado nos pasará por encima".

El subgerente de Control escuchó los dos argumentos, miró sus apuntes y comprendió que su encargo no era simplemente técnico. Diseñar el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral de Copec requería, antes que nada, construir un puente entre dos visiones legítimas pero en tensión. Y ese puente no se construiría solo con modelos de Kaplan y Norton.

2. Copec: 58 años de liderazgo y el peso de la historia

Fundada en 1966, Copec (Compañía de Petróleos de Chile) ha construido durante casi seis décadas la red de distribución de combustibles más grande e influyente del país. Con 691 estaciones de servicio entre Arica y Puerto Williams, operando las 24 horas del día los 365 días del año, Copec atiende a más de un millón de clientes diariamente y controla el 58,5% del mercado nacional de combustibles líquidos.

Este liderazgo no se construyó solo con presencia territorial. Se cimentó con una cultura organizacional caracterizada por la precisión operacional, la confiabilidad logística y una obsesión por la eficiencia en la cadena de abastecimiento. En Copec, los indicadores de desempeño históricamente más valorados han sido la precisión en el despacho, el control de pérdidas de combustible, la puntualidad en el suministro y la satisfacción del cliente en la carga. Una cultura de ingeniería, en el mejor sentido del término.

Pero el contexto que permitió construir ese liderazgo está cambiando de manera acelerada y, en algunos aspectos, irreversible.

Copec en cifras clave – 2024

Red de distribución:	691 estaciones de servicio (Arica a Puerto Williams), operación 24/7
Participación de mercado:	58,5% del mercado chileno de combustibles líquidos
Clientes diarios:	Más de 1 millón de transacciones diarias
Tiendas de conveniencia:	436 tiendas Pronto y Punto Copec (operadas por Arcoprime)
Red eléctrica (Copec Voltex):	Mayor red de carga eléctrica de Sudamérica fuera de China
Nuevos servicios:	Blue Express (logística última milla, adq. 2022), Lavamax, Copec Lub, Zervo
Plataformas digitales:	App Copec + Copec Pay + programa de fidelización Full Copec
Peso de nuevos negocios:	~22% de los ingresos totales, crecimiento en tasas de dos dígitos

3. El ecosistema Copec: una apuesta ambiciosa y disruptiva

La decisión de transformar Copec desde una empresa de combustibles hacia un ecosistema multiservicio no fue improvisada. Fue el resultado de un diagnóstico estratégico que identificó tres tendencias convergentes y potencialmente amenazantes para el modelo tradicional de negocio.

La primera tendencia es la electrificación del transporte. Chile se ha comprometido a que el 40% de los vehículos particulares y el 100% del transporte público urbano sean eléctricos para 2035. A medida que la flota vehicular se electrifica, la demanda de combustibles líquidos, el corazón histórico del negocio de Copec, comenzará a contraerse. Las proyecciones internas estiman que entre 2030 y 2040 el volumen de despacho de combustible podría caer entre un 15% y un 25% en los principales mercados urbanos.

La segunda tendencia es la evolución del comportamiento del consumidor. El cliente de las estaciones de servicio ya no busca solo cargar combustible. Espera conveniencia, velocidad, experiencias integradas y opciones digitales. La tienda de conveniencia, el pago sin contacto, la recepción de encomiendas y el lavado de autos han pasado de ser servicios complementarios a convertirse en factores decisivos de preferencia y fidelización.

La tercera tendencia es la presión regulatoria y de mercado de capitales por métricas ESG. Los inversionistas institucionales,

los reguladores y las agencias de clasificación de riesgo han incorporado criterios ambientales, sociales y de gobernanza en sus modelos de evaluación. Para Copec, una empresa con operaciones que incluyen el manejo de combustibles fósiles, construir un relato creíble de transición energética y responsabilidad ambiental no es solo una cuestión de imagen: es una condición para acceder a financiamiento en condiciones favorables.

Frente a estas tres tendencias, la alta dirección de Copec definió cuatro pilares estratégicos para el ciclo 2025-2027: (1) mejorar la propuesta de valor y rentabilidad del negocio tradicional mientras este sigue siendo el motor financiero de la empresa; (2) servicio y operación de excelencia como diferenciador competitivo transversal; (3) liderazgo en nuevos negocios de energía, movilidad, conveniencia y servicios digitales; y (4) generar valor al país y a sus comunidades, integrando objetivos de sostenibilidad en la arquitectura estratégica.

La misión y la visión de Copec reflejan esta nueva identidad: "Existimos para potenciar el desarrollo y el movimiento de las personas, las empresas y el país", declara la misión. "Ser un referente en las energías de hoy y mañana, en conveniencia y movilidad, gracias a nuestra pasión por el servicio, la innovación y la sostenibilidad", establece la visión. Son formulaciones ambiciosas. El problema es que las formulaciones no se implementan solas.

4. La organización: dos mundos en tensión

Para viabilizar la transformación estratégica, Copec ha modificado su estructura organizacional de manera significativa en los últimos tres años. La empresa creó la Gerencia de Innovación Digital y Nuevos Negocios, responsable de liderar las iniciativas tecnológicas y la experiencia del cliente: el diseño de la App Copec, la operación de Copec Pay, el programa Full Copec y la articulación de servicios complementarios como Lavamax, Copec Lub y la integración de Blue Express en la red de estaciones.

Bajo esta gerencia opera la Subgerencia de Tecnologías y Negocios, encargada del diseño de nuevas soluciones y modelos operativos, incluyendo las tiendas de conveniencia Pronto

y Punto Copec –operadas por Arcoprime, con 436 locales activos– y la expansión de Copec Voltex, la marca de electromovilidad que gestiona la mayor red de carga eléctrica de Sudamérica fuera de China.

Al mismo tiempo, las gerencias tradicionales –Operaciones y Logística, Abastecimiento Regional, Ingeniería, Administración y Finanzas– siguen siendo las columnas vertebrales de la operación cotidiana. Son estas unidades las que garantizan el despacho de combustible a lo largo de todo el territorio nacional, el mantenimiento de la infraestructura física y la gestión financiera que financia la transformación.

La tensión no es entre personas malas y personas buenas, ni entre el pasado y el futuro. Es entre dos lógicas organizacionales igualmente racionales: una optimizada para la eficiencia operativa en un negocio maduro y predecible; otra diseñada para la exploración, la experimentación y el crecimiento en negocios emergentes e inciertos. El error sería suprimir una en beneficio de la otra.

Los ejecutivos de las gerencias tradicionales –muchos de ellos con más de quince años en la empresa– tienen razones legítimas para su escepticismo. Han visto pasar iniciativas de transformación que prometían revolucionar el negocio y terminaron siendo experimentos costosos. Conocen, mejor que nadie, los márgenes operativos del negocio de combustibles y saben que cualquier deterioro en la eficiencia de la cadena de abastecimiento puede tener consecuencias financieras inmediatas y severas.

Los ejecutivos de las nuevas gerencias, muchos de ellos incorporados en los últimos dos o tres años desde empresas de tecnología, retail o consultoría estratégica, aportan una perspectiva diferente y necesaria: saben cómo se construyen ecosistemas digitales, cómo se diseñan las experiencias de cliente y cómo se escalan los negocios basados en datos. Pero, en ocasiones, subestiman la complejidad operacional y regulatoria del negocio energético.

La coexistencia de estas dos culturas organizacionales ha generado síntomas concretos: duplicidad de esfuerzos en áreas donde los roles no están claramente delimitados; di-

ficultad para establecer prioridades presupuestarias cuando los proyectos de nuevas unidades compiten con las necesidades de mantenimiento e inversión del negocio tradicional; y conflictos al definir objetivos estratégicos, donde las métricas que son naturales para un equipo resultan irrelevantes o contraproducentes para el otro.

5. El encargo: construir el puente

En este contexto, la Gerencia de Control de Gestión –a través de su Subgerencia de Control y Planificación Estratégica– ha recibido el encargo explícito de la alta dirección: diseñar el Mapa Estratégico corporativo y el Cuadro de Mando Integral del ciclo 2025–2027. La tarea no es nueva en su forma (Copec ha utilizado versiones de estas herramientas en el pasado), pero sí lo es en su alcance y en su complejidad política.

Lo que se pide no es solo construir un diagrama o una tabla de indicadores. Se demanda diseñar una arquitectura estratégica que logre cuatro cosas simultáneamente. Primero, visibilizar la lógica de causa-efecto que conecta los cuatro pilares estratégicos con los objetivos operativos de cada

gerencia; segundo, establecer un lenguaje estratégico común que tanto el gerente de Operaciones como el gerente de Innovación Digital puedan reconocer como propio; tercero, definir indicadores que permitan dar seguimiento tanto al negocio tradicional como a los negocios emergentes, sin sacrificar la comparabilidad ni la equidad en la evaluación del desempeño; y cuarto, construir un proceso de diseño participativo que reduzca la resistencia al cambio al hacer que los propios gerentes sean coautores del instrumento que los medirá.

El subgerente sabe que el éxito o fracaso de este proceso no depende solo de la solidez técnica del mapa o del cuadro de mando, sino también de su capacidad para facilitar conversaciones difíciles, de gestionar las expectativas de actores con intereses divergentes y de construir consensos que sean genuinos, no solo aparentes.

La pregunta central que el subgerente debe responder no es solo ¿cuáles son los objetivos estratégicos de Copec? Es, más bien: ¿cómo diseño un proceso y un instrumento que logre alinear a personas que tienen visiones legítimamente distintas sobre lo que Copec debe ser?

6. Los dilemas del diseño estratégico

6.1 ¿Cuánto espacio para el negocio tradicional?

El primer dilema de diseño es decidir qué peso relativo otorgar al negocio de combustibles y a los nuevos negocios en la arquitectura estratégica. Si el Mapa Estratégico refleja principalmente los objetivos de los nuevos negocios, los gerentes de las áreas tradicionales perderán referencia y se sentirán excluidos del proceso estratégico. Si, por el contrario, el mapa queda dominado por métricas del negocio tradicional, las nuevas unidades no tendrán espacio para mostrar su propuesta de valor ni rendir cuentas de manera diferenciada.

Esta decisión tiene consecuencias directas sobre el diseño de los indicadores en el Cuadro de Mando Integral. Un indicador como Participación de mercado en combustibles es plenamente comprensible y relevante para el gerente de Abastecimiento, pero no captura el valor que genera el gerente de Innovación Digital. Un indicador como Número de usuarios activos en la App Copec es central para el equipo digital, pero puede ser visto como accesorio por los gerentes operacionales.

6.2 ¿Cómo incorporar los objetivos ESG?

La presión de los inversionistas y reguladores por métricas de sostenibilidad añade una tercera dimensión al dilema. Los

objetivos ESG –reducción de emisiones de carbono, eficiencia energética de la red, indicadores de impacto comunitario— deben tener presencia en el Mapa Estratégico, pero su integración no es trivial. Si se incorporan como objetivos independientes, corren el riesgo de quedar desconectados de la lógica operativa del negocio. Si se integran dentro de las cuatro perspectivas del BSC, deben articularse con coherencia dentro de las relaciones causa-efecto del mapa.

6.3 ¿Cómo gestionar el proceso sin que se convierta en teatro?

Quizás el dilema más delicado no es técnico sino político: ¿cómo asegurar que el proceso de construcción del Mapa Estratégico y el CMI sea genuinamente participativo y no una consulta formal, cuyos resultados ya están decididos? Si los gerentes perciben que el proceso es solo una validación de decisiones tomadas de antemano por la alta dirección, la resistencia se profundizará y el instrumento perderá la legitimidad que se necesita, para que funcione como herramienta de alineamiento.

Al mismo tiempo, si el proceso es demasiado abierto y sin guía, puede derivar en conversaciones circulares que no lleguen a acuerdos concretos. El subgerente debe encontrar el equilibrio entre participación genuina y conducción efectiva del proceso estratégico.

7. Marco teórico de referencia

Para abordar los dilemas descritos, se propone trabajar con los siguientes marcos conceptuales, que el estudiante debe integrar de manera reflexiva y situada, no como recetas a aplicar mecánicamente.

7.1 Mapa Estratégico — Kaplan y Norton (2004)

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de los objetivos organizacionales articulados en cuatro perspectivas interdependientes: financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La lógica central del modelo es la relación de causa-efecto: el desarrollo de capacidades organizacionales (perspectiva de aprendizaje) impulsa la excelencia en procesos críticos (perspectiva de procesos), lo que genera valor para el cliente (perspectiva del cliente) y se traduce, finalmente, en resultados financieros sostenibles.

Aplicado a Copec, el Mapa Estratégico permite visualizar cómo los cuatro pilares estratégicos se distribuyen y articulan a través de estas perspectivas, haciendo posible que cada gerencia identifique su contribución específica al conjunto.

7.2 Cuadro de Mando Integral — Kaplan y Norton (1996)

El Cuadro de Mando Integral (CMI o Balanced Scorecard) operacionaliza el Mapa Estratégico a través de la definición de indicadores (KPI), metas y responsables para cada objetivo estratégico. Más que un sistema de medición, el CMI es un sistema de comunicación y alineamiento. Permite que los gerentes sepan exactamente qué se espera de su desempeño, con qué criterios serán evaluados y cómo su contribución individual se conecta con los resultados corporativos.

Un KPI bien diseñado debe cumplir tres condiciones: reflejar el logro del objetivo (no solo la actividad), tener una direccionalidad inequívoca (su mejora debe indicar claramente un avance) y generar los incentivos correctos (no inducir com-

portamientos disfuncionales). Este último punto es especialmente relevante en un contexto de transformación, donde los indicadores deben equilibrar los resultados del negocio maduro y los del negocio emergente.

7.3 Centros de responsabilidad — Anthony y Govindarajan (2006)

La clasificación de las unidades organizacionales como centros de costos, de ingresos, de utilidades o de inversión, es una herramienta analítica que precede al diseño de indicadores. Cada tipo de centro de responsabilidad determina el tipo de indicadores que son pertinentes y los incentivos que generan. Por ejemplo, una gerencia clasificada como centro de costos debe ser medida por su eficiencia en el uso de recursos, no por sus ingresos. Una unidad clasificada como centro de inversión debe rendir cuentas sobre el retorno de los activos que gestiona. En Copec, la clasificación de las distintas gerencias y subgerencias, incluyendo las nuevas unidades digitales y las unidades de negocio maduras, es un paso analítico esencial antes de diseñar el CMI.

7.4 Gestión del cambio y resistencia organizacional

Los modelos de gestión del cambio –desde Lewin hasta Kotter– coinciden en que la resistencia no es simplemente un obstáculo irracional. Es una señal de que el proceso de transformación no ha generado suficiente sentido de pertenencia, claridad de propósito o confianza en los resultados. En el caso de Copec, la resistencia de los gerentes tradicionales no debe leerse como un problema de actitud, sino como una señal de que el proceso de alineamiento estratégico aún no ha logrado conectar la visión corporativa con la experiencia y las preocupaciones legítimas de cada equipo.

El Mapa Estratégico y el CMI, bien construidos, pueden ser poderosas herramientas de reducción de esa resistencia, al hacer visible el rol de cada unidad en el conjunto.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

Las siguientes preguntas están diseñadas para orientar la discusión en aula, promover el pensamiento crítico y conectar el análisis del caso con los marcos teóricos relevantes. No existe una única respuesta correcta.

1. El caso describe dos grupos de gerentes con visiones estratégicas legítimamente distintas: los ejecutivos del negocio tradicional y los de las nuevas unidades digitales y de movilidad. Utilizando los conceptos de centros de responsabilidad y el modelo del Cuadro de Mando Integral, ¿cómo diseñaría un sistema de medición del desempeño que sea percibido como justo y relevante por ambos grupos?, ¿qué trade-offs tendría que asumir explícitamente?
2. Diseñe los elementos centrales de un Mapa Estratégico corporativo para Copec, considerando los cuatro pilares estratégicos definidos por la alta dirección. Para cada perspectiva del modelo de Kaplan y Norton, proponga dos o tres objetivos que articulen con coherencia el negocio tradicional y los negocios emergentes. Explique las relaciones de causa-efecto más relevantes de su propuesta.
3. El subgerente de Control y Planificación Estratégica enfrenta un dilema de proceso: ¿cómo diseña una instancia de construcción participativa del Mapa Estratégico que sea genuina y no solo una validación formal?, ¿qué estrategias de facilitación y qué decisiones sobre quién participa, cuándo y con qué rol utilizaría? y ¿qué riesgos tendría que gestionar?
4. La presión de inversionistas y reguladores por métricas ESG agrega una dimensión adicional al diseño del CMI. ¿Cómo integraría los objetivos de sostenibilidad en la arquitectura del Mapa Estratégico, sin que queden como un apartado separado del resto de la estrategia? Proponga al menos dos indicadores ESG y explique en qué perspectiva del mapa los ubicaría y por qué.
5. Si el proceso de construcción del Mapa Estratégico y el CMI fracasa en generar alineamiento organizacional, ¿qué consecuencias estratégicas anticiparía para Copec en el horizonte 2025-2030? y ¿cuáles son los riesgos de una transformación digital, sin alineamiento organizacional, en una empresa de la escala y complejidad de Copec?

III. GUÍA PARA EL PROFESOR

NOTA IMPORTANTE: Este material es de uso exclusivo del docente y no debe distribuirse a los estudiantes antes ni durante la sesión.

a) Resumen ejecutivo del caso y dilema central

El caso presenta a Copec -la mayor red de distribución de combustibles de Chile, con 691 estaciones, 58,5% de participación de mercado y más de un millón de clientes diarios- en un momento de transformación estratégica profunda. La alta dirección ha definido una visión clara: evolucionar desde una empresa de combustibles hacia un ecosistema multiservicio, que integre conveniencia, logística, movilidad eléctrica, pagos digitales y objetivos ESG. Los cuatro pilares estratégicos están formulados. La estructura organizacional ya incorpora nuevas gerencias con foco tecnológico.

El problema central no es de diseño estratégico sino de alineamiento organizacional. Dos grupos de gerentes -los de las unidades tradicionales (operaciones, logística, abasteci-

miento, ingeniería) y los de las nuevas unidades (innovación digital, electromovilidad, conveniencia) - coexisten con lógicas operativas, culturas organizacionales e incentivos que no están articulados. El Subgerente de Control y Planificación Estratégica recibe el encargo de diseñar el Mapa Estratégico corporativo y el Cuadro de Mando Integral del ciclo 2025-2027, sabiendo que el mayor desafío no es técnico, sino que es construir un instrumento que genere sentido de propiedad en actores con visiones legítimamente divergentes sobre el futuro de Copec.

b) Objetivos de aprendizaje

6. Construir un Mapa Estratégico corporativo aplicando la metodología de Kaplan y Norton, articulando las cuatro perspectivas del modelo en un contexto de negocio dual (maduro y emergente).

7. Diseñar indicadores de desempeño (KPI), que reflejen tanto los resultados del negocio tradicional como los de los nuevos negocios, evaluando los trade-offs de cada elección.
8. Clasificar unidades organizacionales como centros de responsabilidad y derivar de esa clasificación los criterios de medición del desempeño apropiados para cada una.
9. Analizar las tensiones organizacionales asociadas a procesos de transformación estratégica y proponer mecanismos de facilitación, que reduzcan la resistencia al cambio sin perder la participación genuina.
10. Integrar objetivos de sostenibilidad (ESG) en la arquitectura del CMI, evaluando su coherencia con los objetivos financieros y operativos de la organización.

c) Marco teórico sugerido

- Mapa Estratégico (Kaplan y Norton, 2004): cuatro perspectivas, relaciones causa-efecto, objetivos por perspectiva.
- Balanced Scorecard / Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996): KPI, metas, responsables, doble rol informativo y conductual de los indicadores.
- Centros de responsabilidad (Anthony y Govindarajan, 2006): costos, ingresos, utilidades e inversión; implicaciones para el diseño de indicadores.
- Gestión del cambio organizacional: modelos de Lewin y Kotter; resistencia al cambio como señal diagnóstica.
- Diseño de KPI: criterios de calidad — orientación al logro, direccionalidad inequívoca, ausencia de incentivos disfuncionales (Caprile, 2017).
- Estrategia corporativa en contextos de doble negocio (maduro / emergente): el concepto de ambidestreza organizacional (O'Reilly y Tushman).

d) Plan de clase sugerido (85 minutos)

Tiempo	Actividad	Herramienta
0-10 min	Apertura: el docente lee en voz alta el primer párrafo de la sección 1 (la reunión del martes). Pregunta: ¿Qué está pasando aquí?, ¿con quién se identifican?	Lectura + discusión abierta
10-20 min	Mini-clase de contextualización: el docente presenta el contexto de Copec, las tendencias del sector y los cuatro pilares estratégicos. Se activa el conocimiento sobre ME y CMI.	PPT / pizarra
20-35 min	Clasificación de gerencias: en grupos de 3-4 personas, los estudiantes clasifican cada gerencia de Copec como centro de costos, ingresos, utilidades o inversión, y discuten las implicaciones para el diseño de KPI.	Trabajo grupal
35-55 min	Diseño del Mapa Estratégico: cada grupo propone objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del ME, articulando el negocio tradicional y los negocios emergentes. Se debe utilizar papelógrafos o notas adhesivas.	Trabajo grupal + papelógrafo
55-70 min	Plenario: cada grupo presenta su mapa. El docente facilita la discusión comparativa, destacando las diferencias de enfoque y las decisiones de priorización implícitas en cada propuesta.	Debate plenario
70-80 min	Síntesis: el docente conecta las discusiones con los marcos teóricos, los dilemas de diseño y las preguntas de sostenibilidad. Introduce el concepto de ambidestreza organizacional como marco integrador.	Mini-clase + cierre
80-85 min	Reflexión individual: en una frase, ¿qué criterio usaría para decidir qué indicador ES estratégico y cuál no lo es?	Post-it / reflexión escrita

e) Análisis del caso: enfoques e interpretaciones

e.1 El dilema de la ambidestreza organizacional

El conflicto central de Copec puede leerse, en términos académicos, como un problema de ambidestreza organizacional: la tensión entre la explotación del negocio maduro (que requiere eficiencia, estandarización y control) y la exploración de los nuevos negocios (que requiere flexibilidad, tolerancia al error y aprendizaje). La investigación de O'Reilly y Tushman sugiere que las organizaciones que logran gestionar simultáneamente estas dos lógicas son las que más probabilidades tienen de sobrevivir a las transiciones disruptivas. La pregunta para Copec no es qué lógica prevalece, sino cómo construir un sistema de control que dé cabida a ambas sin que ninguna ahogue a la otra.

El Mapa Estratégico, bien diseñado, puede ser una herramienta de ambidestreza. Permite articular en un único relato visual los objetivos de eficiencia del negocio maduro y los objetivos de innovación y crecimiento de los nuevos negocios, haciendo visible la interdependencia entre ambas lógicas.

e.2 El problema de los centros de responsabilidad

Un análisis frecuentemente subestimado en los diseños de CMI es la clasificación correcta de las unidades como centros de responsabilidad. En Copec, esta clasificación no es obvia. Las tiendas de conveniencia Pronto y Punto Copec, operadas por Arcoprime, ¿son centros de utilidades o centros de inversión? La respuesta depende de si Copec las evalúa por su contribución al margen operativo (utilidades) o por el retorno sobre los activos invertidos en su expansión (inversión). Esta distinción determina qué tipos de KPI son pertinentes y qué incentivos generan.

Los estudiantes suelen proponer indicadores de actividad (número de tiendas abiertas, número de transacciones en la App) sin cuestionarse si esos indicadores reflejan el logro del objetivo o solo la ejecución de la actividad. El docente puede desafiarlos a ir un nivel más arriba: ¿qué resultado queremos lograr?, ¿cómo sabemos si lo estamos logrando? y ¿qué comportamientos genera el indicador propuesto?

e.3 El proceso como herramienta estratégica

La dimensión política del encargo del subgerente merece atención especial. La investigación sobre implementación de BSC muestra que los fracasos no suelen ocurrir por errores técnicos en el diseño del mapa o los indicadores, sino por fallas en el proceso de construcción. Cuando los actores clave no se sienten coautores del instrumento, lo perciben como una imposición y buscan maneras de cumplir formalmente con las métricas sin cambiar sus prácticas reales.

El docente puede introducir aquí la distinción entre legitimidad procedimental (el proceso fue justo y participativo) y legitimidad de resultado (el instrumento refleja nuestra realidad). Ambas son necesarias, para que el CMI funcione como herramienta de alineamiento y no solo como sistema de reporte.

e.4 La integración ESG: más allá del cumplimiento

La incorporación de métricas de sostenibilidad en el CMI de Copec no debería tratarse como un apartado separado. Los objetivos ESG deben integrarse en la lógica causa-efecto del Mapa Estratégico. Por ejemplo, la reducción de emisiones de carbono en la red de estaciones puede ubicarse en la perspectiva de procesos internos, con relaciones causales hacia la perspectiva del cliente (preferencia de segmentos de alta sensibilidad ambiental) y hacia la perspectiva financiera (acceso a financiamiento verde con condiciones favorables). Esta integración muestra que la sostenibilidad no es un costo añadido, sino un componente de la propuesta de valor de largo plazo.

f) Respuestas orientativas a las preguntas de discusión

Pregunta 1 — Sistema de medición dual

Una respuesta sólida reconoce que no existe un indicador único que sea igualmente relevante para todas las gerencias, y que la equidad del sistema de medición requiere que cada unidad sea evaluada según la naturaleza de su contribución. Para el negocio de combustibles, se debe considerar: KPI de eficiencia operativa, precisión en el despacho, participación de mercado y control de costos de la cadena de abastecimiento; y para las nuevas unidades: KPI de crecimiento de base de usuarios, ingresos por nuevos servicios, márgenes

de las tiendas de conveniencia y tasa de adopción de la App Copec.

Una respuesta excelente irá más allá e identificará los KPI que conectan ambas lógicas: la experiencia del cliente en la estación de servicio, por ejemplo, afecta tanto la fidelización del cliente de combustibles como la adopción de los servicios de conveniencia.

Pregunta 2 – Mapa estratégico

No existe un mapa único correcto. Una propuesta sólida debe articular al menos dos objetivos por perspectiva que reflejen la dualidad del negocio, con relaciones causa-efecto explícitas y coherentes.

Una propuesta excelente mostrará cómo los objetivos de aprendizaje y crecimiento (cultura de innovación, formación en competencias digitales, y plataforma tecnológica) habilitan la excelencia en procesos (eficiencia operativa del negocio tradicional más velocidad de lanzamiento de nuevos servicios), lo que se traduce en propuesta de valor para el cliente (conveniencia más confiabilidad) y, finalmente, en resultados financieros (ingresos diversificados más rentabilidad sostenida).

Pregunta 3 – Proceso participativo

Una respuesta sólida propone una secuencia de talleres con actores clave, con roles diferenciados (quién lidera, quién valida, y quién ejecuta) y con instancias de escucha genuina antes de llegar a conclusiones.

Una respuesta excelente identifica los riesgos de cada formato de participación. En este caso, la participación amplia puede generar el dilema de la "muerte por consenso" (nadie veta nada, pero tampoco nadie se compromete); la participación restringida puede reforzar la percepción de imposición. El equilibrio correcto depende del contexto político interno de cada organización.

Pregunta 4 – Integración ESG

Una respuesta sólida ubica los objetivos ESG en la perspectiva correcta del mapa (generalmente procesos internos o aprendizaje y crecimiento) y establece la cadena causal hacia el cliente y el ámbito financiero. Una respuesta excelente cuestiona la perspectiva asignada y argumenta por qué. Por ejemplo, podría señalarse que la reducción de huella de car-

bono es también un objetivo del cliente (relevante para segmentos de alta conciencia ambiental) y no solo un objetivo de proceso interno.

Pregunta 5 – Consecuencias del fracaso

Una respuesta sólida identifica consecuencias operativas (duplicidad de esfuerzos, conflictos de prioridad) y estratégicas (pérdida de ventana de oportunidad en electromovilidad, deterioro de imagen ESG ante inversionistas).

Una respuesta excelente añade la dimensión del capital humano. Si los mejores talentos de las nuevas gerencias perciben que la organización no avanza en su transformación, la rotación aumenta y Copec pierde la capacidad de aprender que necesita, para competir en los nuevos negocios.

g) Cierre del caso: aprendizajes y conexión con la práctica profesional

El caso Copec invita a los estudiantes a comprender que las herramientas de control de gestión –por potentes que sean en su diseño– solo producen valor cuando están arraigadas en una organización que las reconoce como propias. El Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral no son recetas. Son instrumentos de conversación estratégica que ayudan a las organizaciones a ponerse de acuerdo sobre lo que importa y a medir si están avanzando en esa dirección.

Los principales aprendizajes del caso pueden sintetizarse en tres ideas:

- El alineamiento estratégico no se obtiene por decreto. Este requiere que los actores clave sean coautores del proceso y que el instrumento de control refleje su realidad y sus contribuciones específicas. Un CMI que no es reconocido como justo y relevante por quienes deben usarlo no alineará a nadie.
- Las organizaciones en transformación necesitan sistemas de control ambidiestros, es decir que sean capaces de gestionar simultáneamente la eficiencia del negocio maduro y la exploración del negocio emergente. Sacrificar uno en beneficio del otro es una apuesta de alto riesgo en contextos de transición acelerada.
- Los indicadores bien diseñados son hipótesis sobre cómo funciona la organización. Estos expresan una teoría causal

sobre qué acciones generan distintos tipos de resultados. Cuando el contexto cambia –como está cambiando el sector energético– las hipótesis deben revisarse.

- Un buen sistema de control incluye la capacidad de cuestionar sus propios supuestos.

Para los futuros profesionales que trabajarán en organizaciones que atraviesan transformaciones estratégicas –que hoy son casi todas las organizaciones– el caso Copec ofrece una preparación concreta: aprender a construir instrumentos de gestión que no solo midan el desempeño, sino que generen sentido estratégico compartido. Porque alinear a una organización no es un ejercicio técnico. Es un ejercicio de liderazgo y de diálogo. 

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de control de gestión* (12.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Caprile, A. (2017). Indicadores clave de desempeño (KPI): buenas prácticas para su diseño. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 10(1), 14–21. https://contabilidadysistemas.cl/contenido/file/reporte/11_1704378368.pdf

Copec S.A. (2024). *Reporte integrado 2024*. <https://ww2.copec.cl/nuestra-empresa/reporte-integrado-2024>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: how to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.

MAGÍSTER EN INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE

 5 AÑOS
Hasta junio
2027



Desarrolla una mirada gerencial y técnica sobre las finanzas y la contabilidad bajo estándares NIIF; con la capacidad de liderar procesos de control financiero, apoyar decisiones de directorio y agregar valor.



Inicio: Julio 2027



Duración: 4 semestres



Lugar: Sede Providencia
Avda. Nueva Los Leones 0222

CONTACTO

Sandra Redón I.
sredon@fen.uchile.cl
contacto@fen.postgradouchile.cl
Teléfono: +56 2 2978 3722 | Móvil +56 97609 8797

 **FEN**
UCHILE | POSTGRADO

www.postgradofen.uchile.cl

Datos, legitimidad y el desafío de institucionalizar:

El SLEP Gabriela Mistral y la cultura de datos en la educación pública chilena



Pablo Araya¹

Especialista en gestión pública, educación y cultura de datos.

Era el 16 de marzo de 2020. El director ejecutivo del recién creado SLEP Gabriela Mistral acababa de asumir su cargo cuando recibió la noticia: las escuelas cerrarían al día siguiente por la pandemia. Sin oficinas propias, con apenas 40 de los 76 funcionarios contratados, y con muy pocos datos consolidados sobre las 34 escuelas y 15 jardines infantiles bajo su responsabilidad, debía decidir cómo gestionar un sistema educativo para más de 15.000 estudiantes en la mayor crisis sanitaria del siglo. La frase que lo guiaría-y que marcaría la identidad del servicio-ya estaba clara en su mente.

“Lo que no se mide, no existe”.

¹ Este caso fue reconocido como ganador del 9° Encuentro Internacional de Casos PUCP - Universidad de Chile, evento organizado por el DACG de la PUCP, el Global Chartered Controller Institute (GCCCI) y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La información es de exclusiva responsabilidad de su autor, quien utilizó fuentes secundarias de acceso público. Los diálogos y opiniones incluidos son ficticios y tienen únicamente fines pedagógicos.

1. El sistema de educación pública en Chile: Un nuevo comienzo

A fines de la década de 1970, Chile descentralizó su sistema educativo, traspasando la administración de las escuelas a los municipios. Durante cuatro décadas, 354 municipios de muy distinta capacidad gestionaron los establecimientos públicos con resultados heterogéneos. Para 2017, la educación pública representaba apenas el 30% de la matrícula nacional, marcada por una tendencia sostenida de pérdida de estudiantes frente a la oferta particular subvencionada, bajos resultados de aprendizaje y limitada capacidad técnica en varios municipios. En ese contexto, la Ley 21.040 creó en 2017 el sistema de Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), con el mandato de reemplazar gradualmente la administración municipal por organismos estatales especializados. La reforma proyecta la instalación de 70 servicios, entre 2018 y 2030, con equipos técnicos profesionales, dependencia directa del Ministerio de Educación y un horizonte de seis años de planificación estratégica. La apuesta es construir una nueva arquitectura institucional: más eficaz, más equitativa y más sostenible.

El SLEP Gabriela Mistral fue uno de los once primeros en instalarse. Con jurisdicción sobre tres comunas del sur de Santiago –La Granja, San Joaquín y Macul–, asumió la administración de 34 establecimientos escolares y 15 jardines infantiles, con una matrícula conjunta superior a los 15.000 estudiantes y cerca de 2.000 funcionarios. El territorio presenta altos índices de vulnerabilidad socioeconómica, con comunidades que habían experimentado años de gestión municipal con distintos grados de desarrollo y desafíos acumulados y que llegaban al nuevo sistema con escepticismo y desconfianza.

2. Una instalación bajo fuego cruzado

El director ejecutivo asumió formalmente el 16 de marzo de 2020. No hubo ceremonia. Al día siguiente, las escuelas cerraban por cuarentena sanitaria. El contexto no podía ser más adverso: el estallido social de octubre de 2019 había dejado comunidades escolares enfrentando un escenario de alta tensión e incertidumbre, y la pandemia sumaba incertidumbre operativa angustia familiar y pérdida de aprendizajes.

La dotación del SLEP estaba incompleta: apenas 40 de los 76 cargos estaban cubiertos. Los primeros errores administra-

tivos –especialmente deficiencias en el pago de remuneraciones– generaron malestar entre funcionarios y directivos escolares, erosionando la legitimidad de la nueva institución antes de que pudiera demostrar su valor. Además, el servicio debía operar sin sede propia durante meses, coordinando todo de manera remota.

Frente a ese panorama, el equipo directivo tuvo que elegir: reaccionar a las urgencias del día a día, o construir una estrategia que orientara la gestión en el mediano plazo. El director optó por lo segundo, y los datos serían el instrumento central de esa apuesta.

3. Construir visión desde el territorio

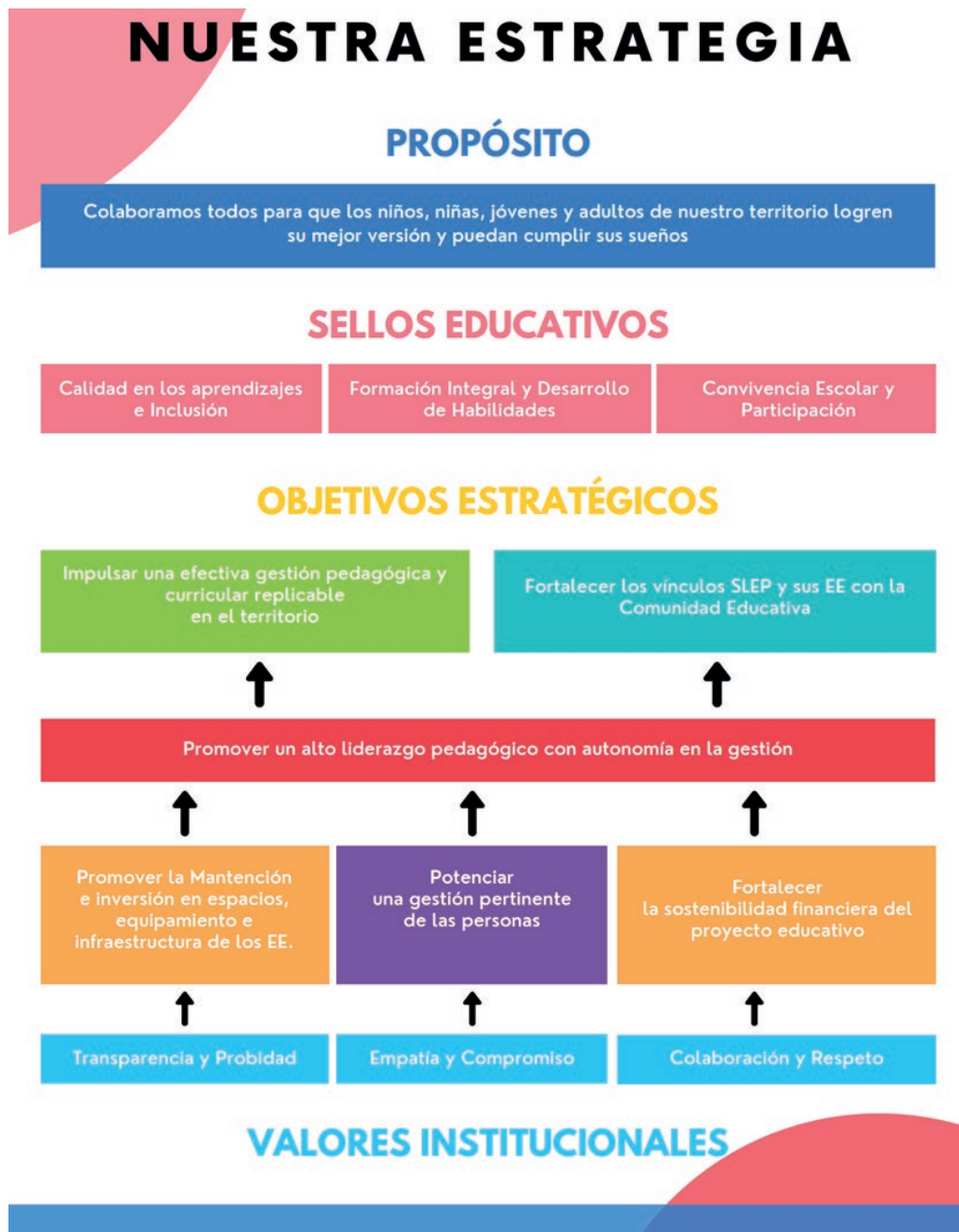
3.1 El Plan Estratégico Local (PEL)

La Ley 21.040 exige que cada SLEP elabore, durante su primer semestre de operación, un Plan Estratégico Local (PEL) con horizonte de seis años. Lejos de tratarlo como un trámite legal, el SLEP Gabriela Mistral lo convirtió en una oportunidad de construcción colectiva de sentido. Se realizaron más de treinta entrevistas grupales con más de 300 actores del territorio –docentes, directores, estudiantes, familias y equipos técnicos– y se aplicaron encuestas masivas para mapear expectativas. Una innovación metodológica clave fue el uso de herramientas de text mining, para analizar los discursos y detectar patrones en los documentos institucionales.

Del proceso emergió un propósito declarativo que sintetizaba la aspiración colectiva: “Colaboramos todos para que los niños, niñas, jóvenes y adultos de nuestro territorio logren su mejor versión y puedan cumplir sus sueños”.

El PEL se tradujo en seis objetivos estratégicos con énfasis territoriales específicos (ver Figura 1): Liderazgo autónomo, gestión pedagógica replicable, fortalecimiento comunitario, gestión de personas, sostenibilidad financiera e inversión en infraestructura.

Figura 1. Mapa Estratégico SLEP Gabriela Mistral



3.2 Los valores como brújula cultural

El proceso participativo reveló tres valores que la comunidad reconocía como esenciales para la nueva institución: Transparencia y probidad, empatía y compromiso, y colaboración y respeto. El director ejecutivo fue enfático en que estos valores no podían quedarse en los murales. Debían expresarse

en acciones cotidianas concretas. Responder con prontitud a solicitudes, comunicar con claridad, rendir cuentas públicamente y dar trato digno a todos los funcionarios se convirtieron en estándares exigibles de comportamiento colectivo.

Esta decisión tuvo consecuencias prácticas visibles. El SLEP publicó su contabilidad mediante visualizaciones interac-

tivas accesibles en la web –una novedad en el ecosistema de servicios públicos educativos– y estableció una política de “puertas abiertas”, que permitió el diálogo directo entre cualquier funcionario y la dirección. Los valores, así concebidos, operaban como el equivalente del “sistema de creencias” descrito por Simons, no como adorno simbólico, sino como una palanca activa de orientación organizacional.

4. Los datos como eje articulador: La estrategia implícita

Aunque el PEL no incluyó explícitamente una “estrategia de datos”, en la práctica esta fue la columna vertebral de la gestión institucional desde el primer día. La base teórica era clara para el director ejecutivo. La evidencia académica y su propia trayectoria le permitían afirmar que el uso sistemático de información era la palanca más confiable, para mejorar resultados en sistemas educativos complejos.

El primer paso fue ordenar y visualizar la información ya disponible en los sistemas ministeriales y escolares: matrícula, asistencia, rendimiento académico, trayectorias educativas y preferencias de las familias. Con esos insumos, el SLEP implementó tableros de control (dashboards) en herramientas de Business Intelligence (BI) que ofrecían una visión integrada del territorio. Los equipos técnicos del servicio fueron capa-

citados en el uso de estas herramientas, reforzando la convicción de que los datos no eran un trámite burocrático, sino un insumo estratégico.

La estrategia se desplegó en dos etapas. Primero, instalar la cultura de datos al interior del propio SLEP: indicadores integrados al Plan Anual Local (PAL) y dashboards de seguimiento de matrícula, asistencia y aprendizajes. Segundo –con mayor dificultad– extender esa lógica hacia las escuelas, para construir un lenguaje común que alineara la toma de decisiones en todo el territorio.

Durante la pandemia, los efectos fueron inmediatos y tangibles. Los dashboards permitieron identificar escuelas críticas, focalizar apoyos socioemocionales, reasignar recursos tecnológicos y anticipar caídas de matrícula. Las reuniones entre el SLEP y los directores escolares dejaron de ser espacios de opinión informal, para convertirse en instancias de decisión informada. Esto permitió, por ejemplo, abrir nuevas carreras técnicas en establecimientos que mostraban tendencias favorables, o focalizar esfuerzos de retención en escuelas con mayor riesgo de pérdida de matrícula. Tres años más tarde, el SLEP se posicionaría entre los de mejor desempeño académico nacional en cuarto básico.

DATO CLAVE

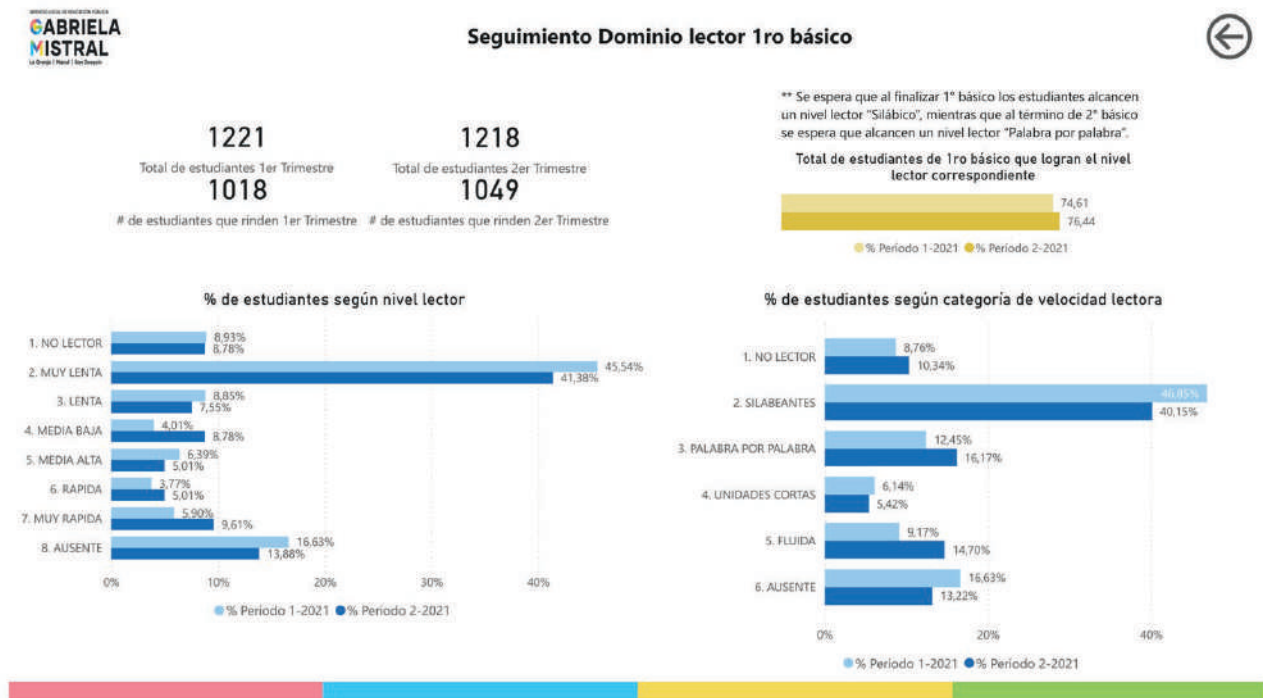
Al término del tercer año de operación, el SLEP Gabriela Mistral figuraba entre los servicios de mejor desempeño en cuarto básico a nivel nacional, en un contexto de recuperación post pandemia generalizada. La tendencia de pérdida de matrícula también se detuvo en varios establecimientos del territorio.

5. Datos en el aula: Redes, colaboración y sus límites

El SLEP comprendía que la mejora pedagógica requiere algo más que buenos indicadores a nivel de sistema. Se necesita que la información llegue hasta el aula y se traduzca en cambios en la práctica docente. Para ello, impulsó redes territoriales de directores, jefes de UTP, encargados de convivencia y equipos del Programa de Integración Escolar (PIE), estructuradas en torno al análisis de datos compartidos.

Un ejemplo destacado fue el sistema de monitoreo del nivel parvulario. Las educadoras recibieron información comparable sobre el progreso de sus estudiantes, lo que permitió visibilizar avances y desafíos que antes permanecían invisibles. Este trabajo fue reconocido por las educadoras como un hito de profesionalización del nivel inicial. En el ámbito del desarrollo lector, los análisis propios del SLEP nutrieron la red de profesores de primero básico, generando instancias de intercambio estratégico y desarrollo de instrumentos de apoyo.

Figura 2. Visualización de Seguimiento Lector – SLEP Gabriela Mistral



Paralelamente, se implementó un sistema de acompañamiento pedagógico basado en el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), donde profesionales del SLEP trabajaban en duplas asignadas a establecimientos. Los avances se registraban mediante rúbricas, que permitían medir el progreso de cada equipo directivo en términos de gestión.

Sin embargo, no todo funcionó con la misma fluidez. Varios docentes percibían la carga de levantar información en planillas de Excel como una sobrecarga administrativa, sin que siempre quedara claro el valor pedagógico directo para su sala de clases. Las redes de colaboración operaron de manera irregular en algunos establecimientos, criticadas por falta de planificación y foco pedagógico. Y mientras el SLEP observaba una "foto completa" del territorio, esa ventaja no siempre era percibida con igual claridad en el nivel del aula.

6. Balance: Logros institucionales y tensiones estratégicas

Al cabo de tres años, el SLEP Gabriela Mistral había acumulado avances concretos y significativos. A nivel de resultados, el posicionamiento entre los mejores servicios locales en cuarto básico indicaba que la apuesta estratégica había dado

frutos. A nivel institucional, se habían instalado sistemas de monitoreo operativos, fortalecido la comunicación con directivos escolares y generado una cultura incipiente de toma de decisiones basadas en evidencia.

Sin embargo, tres tensiones estratégicas permanecían sin resolver y planteaban preguntas sobre la sostenibilidad de estos avances:

- La brecha entre el nivel intermedio y el aula: Los datos impactaban la gestión del SLEP y de los directores escolares, pero su penetración en la práctica pedagógica cotidiana era desigual y parcial.
- La dependencia del liderazgo fundacional: Buena parte de la cultura de datos descansaba en la convicción personal y el estilo de gestión del primer director ejecutivo. ¿Qué ocurriría con un cambio en la dirección?
- La percepción docente de sobrecarga burocrática: La recolección y reporte de datos era vista por varios docentes no como un recurso de mejora, sino como una carga adicional que restaba tiempo y energía al trabajo pedagógico.

Logros destacados	Tensiones no resueltas
Sistemas BI operativos y adoptados por directivos	Brecha entre gestión intermedia y práctica en aula
Detención de la pérdida de matrícula en varios establecimientos.	Dependencia del liderazgo fundacional
Posicionamiento en cuarto básico a nivel nacional	Percepción docente de sobrecarga burocrática
Transparencia financiera pública (BI web)	Redes pedagógicas aún no consistentes en algunos contextos.
Cultura de valores aplicada y exigida	Institucionalización incompleta de la cultura de datos.

7. Las palancas de control (Simons, 1995): Marco de referencia

Robert Simons, académico de Harvard Business School, propuso en 1995 que la brecha entre estrategia y ejecución no se cierra con más planificación, sino con un diseño inteligente de los sistemas de control. Su modelo identifica cuatro palancas que interactúan dinámicamente para orientar el comportamiento organizacional.

7.1 Sistemas de creencias

Comunican los valores y la razón de ser de la organización mediante declaraciones de misión, manifiestos culturales y narrativas institucionales. Su función es generar compromiso emocional e intelectual con el propósito colectivo, motivando la búsqueda activa de oportunidades alineadas con la visión estratégica.

7.2 Sistemas de límites

Definen, mediante códigos éticos, políticas y reglas explícitas, qué comportamientos son inadmisibles y qué riesgos quedan fuera del rango de acción organizacional. Su objetivo es concentrar la energía en el espacio estratégico definido, evitando la dispersión y protegiendo la integridad institucional.

7.3 Controles diagnósticos

Incluyen presupuestos, indicadores de desempeño, cuadros de mando y reportes periódicos. Su función es verificar que las estrategias se implementen, según lo planificado y que las variables críticas se mantengan dentro de rangos aceptables. Permiten detectar desviaciones y activar correcciones oportunas.

7.4 Controles interactivos

Representan el aporte más distintivo del modelo. No buscan verificar cumplimiento, sino provocar diálogo, cuestionamiento y aprendizaje organizacional. Se manifiestan en reuniones estratégicas donde los líderes participan activamente, en foros de análisis y en espacios de reflexión sobre incertidumbres críticas. Su objetivo es mantener a la organización atenta a señales del entorno y receptiva a estrategias emergentes.

7.5 La tensión creativa

El verdadero poder del modelo reside en la combinación dinámica de las cuatro palancas. Las creencias y los interactivos actúan como fuerzas expansivas; los límites y los diagnósticos, como fuerzas restrictivas. Sostener esta tensión de manera productiva es la maestría directiva central que propone Simons. Una organización excesivamente centrada en diagnóstico corre el riesgo de petrificarse en rigidez burocrática; mientras que una que solo enfatiza creencias e interacción puede perder el foco estratégico.

8. El dilema estratégico: Más allá del liderazgo fundacional

A comienzos de 2023, el SLEP Gabriela Mistral se encontraba en un punto de inflexión. Los avances eran reales y mensurables. Pero el director ejecutivo sabía que la cultura de datos y las prácticas de gestión basada en evidencia dependían todavía, en gran medida, de su propio liderazgo y convicción personal. Los sistemas BI estaban instalados, pero aún no había protocolos formales de uso; los equipos técnicos tenían capacidades, pero no perfiles especializados permanentes; y las redes pedagógicas funcionaban, pero de manera irregular.

La pregunta que el equipo directivo debía responder era tan simple en su formulación como compleja en su respuesta: ¿Cómo transformar lo que hasta ahora había sido una apuesta de liderazgo en una capacidad organizacional duradera?, ¿qué combinación de palancas de control –creencias formalizadas, límites operativos, sistemas diagnósticos robustecidos o espacios interactivos institucionalizados– permitía asegurar que la cultura de datos sobreviviera más allá de las personas que la habían iniciado?

Mientras evaluaba las opciones disponibles, el director era consciente de una paradoja que enfrentan muchas organizaciones públicas emergentes: los mismos mecanismos que garantizan sostenibilidad institucional –procedimientos formales, estructuras especializadas, protocolos estandarizados– pueden sofocar la agilidad y la cultura de innovación que permiten los avances iniciales. El equilibrio entre burocracia necesaria e innovación sostenible no tenía una fórmula única.

El dilema central del caso

¿Cómo institucionalizar una cultura de gestión basada en datos en una organización pública emergente, asegurando sostenibilidad y evitando tanto el retroceso hacia prácticas fragmentadas, como la rigidez burocrática que mata la innovación?

9. Preguntas de discusión

1. Identifique evidencias concretas del caso para cada una de las cuatro palancas de control de Simons, ¿en cuáles observa mayor fortaleza y mayor debilidad?, ¿por qué?

2. ¿Qué tensiones se produjeron entre el control diagnóstico y el control interactivo en el SLEP Gabriela Mistral?, ¿cómo afectó esa asimetría la legitimidad del servicio ante los docentes?
3. ¿En qué medida el liderazgo fundacional fue una fortaleza y en qué medida una vulnerabilidad estratégica?, ¿qué riesgos genera para la institución la dependencia de personas clave?
4. Si usted fuera el nuevo director ejecutivo del SLEP, ¿qué palanca de control priorizaría en los próximos doce meses?, ¿por qué? y ¿qué indicadores usaría para evaluar si la cultura de datos se está institucionalizando?
5. ¿Qué acciones concretas permitirían que los docentes perciban los datos como un recurso pedagógico útil, y no como una carga administrativa adicional?, ¿cómo cambiaría eso la combinación de palancas utilizada?

NOTA DE ENSEÑANZA

El SLEP Gabriela Mistral y la cultura de datos en la educación pública chilena

Advertencia al docente

Esta nota de enseñanza contiene el análisis, respuestas orientativas y plan de clase. Es de uso exclusivo para el docente y no debe distribuirse a los estudiantes antes de la sesión.

TN-1. Resumen del caso y dilema central

El caso documenta los primeros tres años de operación del SLEP Gabriela Mistral (La Granja, San Joaquín y Macul), uno

de los primeros once servicios creados en el marco de la reforma de educación pública chilena (Ley 21.040). La institución inició en marzo de 2020, en plena pandemia COVID-19

y con apenas el 40% de su dotación. El primer director ejecutivo respondió a este contexto extremo con una apuesta estratégica clara: Posicionar los datos como eje articulador de la gestión institucional, con el fin de construir legitimidad, coordinación y transparencia en un territorio vulnerable y desconfiado.

La estrategia produjo resultados tangibles: Sistemas BI adoptados por directivos, posicionamiento nacional en cuarto básico, detención de la pérdida de matrícula y una incipiente cultura de decisión basada en evidencia. Sin embargo, al término del tercer año emergen tres tensiones estratégicas: La brecha entre gestión intermedia y práctica en aula, la dependencia del liderazgo fundacional, y la percepción docente de sobrecarga burocrática. El dilema central es: ¿Cómo institucionalizar la cultura de datos más allá del liderazgo fundacional, transformando una apuesta personal en una capacidad organizacional sostenible?

TN-2. Objetivos de aprendizaje

Al concluir la sesión, los estudiantes deberán ser capaces de:

6. Aplicar el marco de palancas de control de Simons (1995), para diagnosticar el diseño estratégico de una organización pública emergente, identificando el peso relativo de cada palanca y sus efectos sobre el desempeño institucional.
7. Diagnosticar desequilibrios entre palancas de control y sus consecuencias sobre la legitimidad organizacional, la gestión intermedia y la práctica docente.
8. Evaluar críticamente los trade-offs entre agilidad organizacional y estabilidad institucional en procesos de cambio de la gestión pública.
9. Diseñar propuestas concretas de institucionalización, que combinen palancas de control de manera adecuada a la etapa de desarrollo organizacional y al contexto específico.
10. Conectar los dilemas del caso con su propia experiencia o contexto profesional, desarrollando la capacidad de transferencia conceptual.

TN-3. Marco teórico sugerido

Marco principal: Palancas de Control (Simons, 1995)

Este es el lente teórico central del caso. El docente debe asegurarse de que los estudiantes manejen los cuatro sistemas antes de la discusión. En particular, la distinción entre controles diagnósticos (orientados a verificar cumplimiento) y controles interactivos (orientados a generar diálogo y aprendizaje) es la que más riqueza analítica produce en este caso.

Marcos complementarios sugeridos

- Gestión basada en evidencia (evidence-based management): Se debe conectar la estrategia de datos con la literatura sobre toma de decisiones en el sector pública.
- Institucionalismo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983): Resulta necesario analizar por qué las organizaciones públicas enfrentan presiones isomorfas que pueden erosionar innovaciones.
- Capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997): Este aspecto es útil para discutir cómo una organización transforma rutinas emergentes en capacidades permanentes.
- Liderazgo distribuido en organizaciones educativas (Spillane, 2005): Este elemento es necesario para discutir la brecha entre el nivel intermedio (SLEP) y el aula.

TN-4. Plan de clase sugerido (90 minutos)

Tiempo	Actividad	Descripción y propósito didáctico
0-10 min	Apertura y contextualización	El docente lee en voz alta el hook del caso y formula la pregunta central: "¿Qué harían ustedes en el lugar del director ese primer día?" Recoge respuestas rápidas. Objetivo: Activar intuiciones previas sobre gestión en crisis.
10-30 min	Actividad grupal: Mapa de palancas	Grupos de 4-5 estudiantes, cada uno asignado a una palanca. Identifican evidencias concretas del caso, evalúan fortalezas y debilidades, y proponen mejoras. (20 min). Plenaria: Cada grupo presenta en 2 min. El docente construye un mapa integrado en la pizarra.
30-55 min	Discusión plenaria: Tensiones y trade-offs	El docente conduce el debate sobre las preguntas 2 y 3 del caso: Tensión diagnóstico/interactivo y el rol del liderazgo fundacional. Pone en juego perspectivas contrapuestas. Objetivo: Profundizar en las complejidades y resistir soluciones simplistas.
55-75 min	Actividad: Plan de Institucionalización	Grupos diseñan un plan con cuatro componentes: Personas, normas/procedimientos, sistemas técnicos y cultura. Presentan en 5 min. La clase evalúa viabilidad y sostenibilidad de cada propuesta.
75-90 min	Cierre y síntesis	El docente sintetiza los principales aprendizajes, conecta con teoría y con otros contextos (salud, gobiernos locales). El docente formula pregunta de reflexión final para llevar a casa.

TN-5. Análisis del caso: Enfoques y respuestas orientativas

5.1 Las cuatro palancas en el SLEP Gabriela Mistral

Sistema de creencias: El propósito declarado ("Colaboramos todos para que los niños logren su mejor versión"), los valores de transparencia, empatía y colaboración, y la frase "lo que no se mide no existe", operaron como sistema de creencias. Su fortaleza fue la apropiación real por parte de los directivos escolares; su debilidad, la penetración más limitada en docentes y asistentes.

Sistema de límites: La publicación de la contabilidad, la política de puertas abiertas y los estándares de comportamiento exigidos desde la dirección funcionaron como límites implícitos. Este sistema fue relativamente débil en términos formales (no hay evidencia de protocolos escritos o códigos de conducta explícitos), lo que plantea una vulnerabilidad ante cambios de liderazgo.

Controles diagnósticos: Esta fue la palanca dominante. Los dashboards BI, los indicadores del PAL, el monitoreo de matrícula y asistencia, y las rúbricas del acompañamiento pedagógico son ejemplos directos. Su aplicación fue más efectiva a nivel del SLEP y de los directivos escolares que a nivel docente.

Controles interactivos: Las redes pedagógicas, las reuniones de directores con análisis de datos, y los espacios de reflexión del Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC) pueden clasificarse aquí. Sin embargo, estos mecanismos funcionaron de manera irregular y no todos lograron convertirse en foros genuinos de aprendizaje estratégico. Esta es la palanca más subdesarrollada del sistema.

5.2 La tensión diagnóstico / interactivo

Este es el trade-off central del caso. El SLEP invirtió significativamente en controles diagnósticos -con excelentes resultados a nivel de coordinación con directivos- pero los controles interactivos no se desarrollaron con la misma

profundidad. Las redes pedagógicas fueron más espacios de transmisión de información, que foros de cuestionamiento y aprendizaje.

El resultado fue que la información llegó al nivel intermedio, pero no siempre se transformó en práctica pedagógica renovada en el aula. Los docentes recibieron los datos como carga, no como recurso, precisamente, porque faltaban espacios interactivos donde esos datos cobraran sentido pedagógico.

5.3 El rol del liderazgo fundacional: Fortaleza y vulnerabilidad

El liderazgo del director fue decisivo para instalar la cultura de datos en un contexto de alta incertidumbre. Su convicción personal, su apertura al diálogo y su capacidad para articular una narrativa estratégica coherente fueron factores críticos de éxito.

Al mismo tiempo, esta dependencia constituyó una vulnerabilidad estratégica de primera magnitud. Si los avances descansaban en las persona y no en los procesos, eran frágiles ante cualquier cambio institucional. Los estudiantes deben debatir si esta dependencia era inevitable en la fase fundacional o si existieron oportunidades para institucionalizar más rápido.

5.4 Enfoques de respuesta para la pregunta de institucionalización

Los estudiantes pueden proponer distintas combinaciones de palancas. El docente debe evitar que la clase converja en una sola “respuesta correcta” y estimular la comparación de enfoques. Algunas líneas bien fundamentadas incluyen:

- Fortalecer el sistema de límites: Formalizar protocolos de uso de datos, crear perfiles especializados permanentes (analista de datos, asesor pedagógico BI), y establecer procedimientos estandarizados de reporte que no dependan de la convicción personal del director.
- Desarrollar controles interactivos genuinos: Rediseñar las redes pedagógicas para que sean espacios de cuestionamiento, no solo de transmisión. Incorporar rutinas de reflexión estructurada que conecten datos con práctica en aula.

- Reforzar el sistema de creencias hacia los docentes: La narrativa de la cultura de datos no ha permeado suficientemente en este grupo. Requiere adaptación del lenguaje y demostración práctica del valor de los datos para el trabajo pedagógico cotidiano.
- Equilibrar la carga de recolección de datos: El diseño actual genera sobrecarga en los docentes. Una institucionalización sostenible requiere simplificar los instrumentos de reporte y automatizar donde sea posible.

TN-6. Cierre del caso: Aprendizajes y conexiones

Principales aprendizajes para retener

- El control estratégico no es opuesto a la innovación. Bien diseñado, la potencia. La clave está en equilibrar las cuatro palancas, según la etapa de desarrollo organizacional.
- En organizaciones públicas emergentes, el liderazgo fundacional es condición necesaria pero insuficiente para el cambio sostenido. La institucionalización requiere pasar de prácticas personales a capacidades organizacionales.
- La brecha entre gestión intermedia y práctica en aula es uno de los problemas más persistentes en sistemas educativos. Los datos son necesarios, pero no suficientes para cerrarla. Se requieren espacios interactivos donde cobren sentido pedagógico.
- Las organizaciones que sobre enfatizan controles diagnósticos sin desarrollar controles interactivos, tienden a generar cumplimiento sin aprendizaje, y reporte sin reflexión.

Conexión con la práctica profesional

El dilema del SLEP Gabriela Mistral no es exclusivo de la educación pública. Cualquier director de hospital que quiera institucionalizar historias clínicas electrónicas, cualquier alcalde que impulse un sistema de gestión municipal basado en evidencia, o cualquier líder organizacional que haya iniciado una transformación cultural enfrentará variantes

del mismo dilema: cómo hacer que lo que comienza como apuesta personal se convierta en manera de trabajar de forma colectiva y permanente.

El docente puede cerrar la sesión con la siguiente pregunta de reflexión personal: En su contexto profesional actual o futuro, ¿cuál de las cuatro palancas está más subdesarrollada?, ¿qué haría en los próximos seis meses para fortalecerla?

Extrapolación a otros sectores

El caso puede extrapolarse productivamente al sector Salud (implementación de fichas clínicas electrónicas en hospitales públicos), gestión municipal (sistemas de indicadores en municipios), y organizaciones privadas en transición generacional (cuando el fundador deja la empresa y se pregunta cómo transferir la cultura). 

BIBLIOGRAFÍA

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Ley N° 21.040 (2017). *Crea el Sistema de Educación Pública*. Ministerio de Educación de Chile.

Inclusión y esperanza para personas con discapacidad en la Amazonía: La Casa del Paucar ante el dilema de visibilizarse sin perder su alma



**Isabel de Belén Flores
Pomasunco**

Docente e investigadora, Pontificia
Universidad Católica del Perú.



Junior Antonio Vilchez

Investigador en gestión e
innovación social.



Milenka Kaory Felen Galindez

Investigadora en sostenibilidad y
organizaciones con impacto social.



Rosa Guimaray¹

Profesora, Pontificia Universidad
Católica del Perú.

El dilema central

Es noviembre de 2025. Rocío Zumaeta y Emilio Agnini, fundadores de La Casa del Paucar, un hospedaje familiar de 14 habitaciones en el centro histórico de Iquitos, se encuentran ante una decisión que podría definir el futuro de su emprendimiento: han invertido dos años y recursos significativos en convertir su hospedaje en uno de los pocos –quizás el único– en la Amazonía peruana diseñado intencionalmente, para personas con discapacidad. Pero la ocupación no despega. El mercado no los encuentra. ¿Deben acelerar su crecimiento mediante una estrategia digital agresiva, arriesgando que el mensaje comercial diluya su propósito social? O ¿Preservar la pureza de su misión a costa de la sostenibilidad económica?

¹ Este caso fue reconocido como ganador del 9º Encuentro Internacional de Casos PUCP – Universidad de Chile, evento organizado por el DACG de la PUCP, el Global Chartered Controller Institute (GCCl) y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La información es de exclusiva responsabilidad de sus autores, quienes utilizaron fuentes secundarias de acceso público. Los diálogos y opiniones incluidos son ficticios y tienen únicamente fines pedagógicos.

El hospedaje tiene pisos podotáctiles que guían a huéspedes con discapacidad visual, señalética en braille en cada habitación, una sala adaptada para usuarios de silla de ruedas y un recurso de audio en su página web llamado 'Escúchanos'. El equipo está capacitado para atender a personas con discapacidad visual, motora y auditiva. El precio es una fracción del único competidor accesible conocido en la ciudad. Y, sin embargo, la mayoría de las personas que más necesitarían este servicio no sabe que existe.

Gerardo, deportista paralímpico con discapacidad motora que practica remo, lo resume con precisión incómoda:

"Siempre pregunto: ¿es accesible? Esa es mi pregunta siempre. Por eso es que todavía no me arriesgo a ir". — Gerardo, comunicación personal, 17 de septiembre de 2025.

Esa pregunta –"¿es accesible?"– es la que La Casa del Paucar podría responder mejor que cualquier otro hospedaje de Iquitos. El problema es que nadie se la está haciendo a ellos.

1. La empresa y su propuesta de valor

La Casa del Paucar fue fundada en 2023 por Rocío Zumaeta, quien cuenta con experiencia en gestión social, y Emilio Agnini, licenciado en Gestión Social. Ubicado en el centro histórico de Iquitos, capital de la región Loreto en la Amazonía peruana, el hospedaje nació de una convicción: que el turismo podía ser un vehículo de inclusión real, no de marketing cosmético.

El nombre evoca al paucar, ave amazónica conocida por construir nidos cálidos y elaborados, una metáfora de refugio que los fundadores quisieron encarnar en su proyecto. La propuesta va más allá del alojamiento: ofrece paquetes de turismo vivencial que conectan a los huéspedes con la riqueza cultural de la Amazonía, desde visitas a comunidades indígenas hasta navegación por el río Amazonas.

Lo que distingue a La Casa del Paucar no fue una respuesta reactiva a una tendencia de mercado ni el resultado de una consultoría de branding. Fue, desde el primer día, una decisión ética. Emilio y Rocío diseñaron sus espacios pensando en personas con discapacidad visual y motora antes de abrir sus puertas, asumiendo costos de adaptación que la mayoría de sus competidores no contempla.

Entre las adaptaciones implementadas destacan: pisos podotáctiles en los corredores y áreas comunes, señalética en braille en puertas y habitaciones, una habitación completamente adaptada con barras de apoyo, espacio para silla de ruedas y ducha accesible, y el recurso digital 'Escúchanos' en su sitio web, que permite a personas con discapacidad visual navegar el contenido de forma autónoma mediante audiodescripción.

El equipo –seis colaboradores de planta– ha recibido capacitación específica para la atención de personas con distintos tipos de discapacidad. Este componente humano resulta, según los propios usuarios entrevistados, tan valioso como la infraestructura física.

Datos operativos clave (estimados a noviembre de 2025)

- 14 habitaciones en operación.
- Tarifa promedio por noche: entre S/. 80 y S/. 150 (aproximadamente \$22–\$41 USD).
- Inversión acumulada en adaptaciones inclusivas: S/. 45,000 (aproximadamente \$12,000 USD). Tasa de ocupación promedio 2025: 38%.
- Huéspedes con discapacidad atendidos desde la apertura: menos de 20.
- Presupuesto mensual disponible para marketing: S/. 500–800 (aproximadamente \$135–220 USD).
- Redes sociales: Instagram (820 seguidores), Facebook (540 seguidores), sin presencia en TikTok ni Pinterest.

2. El contexto: turismo y discapacidad en el Perú

Para entender el desafío de La Casa del Paucar, es necesario dimensionar el mercado potencial y las barreras que lo estructuran. En el Perú, aproximadamente el 10,4% de la población vive con alguna discapacidad (INEI, 2017). Las más prevalentes son las de tipo motor, visual y auditivo, que concentran el 72% de los casos. Se trata de un segmento de más de tres millones de personas en el país, históricamente excluido del consumo turístico.

Las razones de esta exclusión son múltiples. La World Health Organization (2022) documenta que las personas con discapacidad enfrentan desigualdades estructurales que van más allá de las barreras físicas: incluyen barreras económicas –la tasa de participación laboral formal de personas con discapacidad es aproximadamente 30% inferior a la de personas sin discapacidad (MIMP, 2025)–, barreras informacionales –dificultad para verificar la accesibilidad real de un destino antes de viajar– y barreras actitudinales –personal no capacitado o abiertamente discriminatorio–.

En la Amazonía peruana, estas brechas son más profundas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2025) reconoce que la oferta de turismo accesible en regiones como Loreto

es prácticamente inexistente: menos del 5% de los establecimientos turísticos cuentan con condiciones mínimas de accesibilidad universal. La ciudad de Iquitos agrava el problema: veredas deterioradas, ausencia de transporte público adaptado, contaminación sonora que interfiere la orientación de personas con discapacidad visual (WHO, 2018), y una normativa de accesibilidad arquitectónica que, según la Defensoría del Pueblo (2017), se incumple sistemáticamente.

"Los hospedajes mayormente tienen escaleras para entrar o escalones que ya complican el uso de la silla de ruedas."
— Gerardo, deportista paralímpico, comunicación personal, 17 de septiembre de 2025.

"Yo creo que lo que obstaculiza no es la persona, sino la infraestructura, que no fue diseñada para eso." — Martín, comunicación personal, 17 de septiembre de 2025.

Sin embargo, este contexto adverso contiene una oportunidad. La escasez de oferta accesible convierte a La Casa del Paucar en una rareza valiosa: el único hospedaje de Iquitos –y posiblemente de toda la Amazonía peruana– que ofrece accesibilidad universal como propuesta central, no como accesorio. La demanda potencial está documentada, desatendida y dispuesta a pagar, siempre que se supere la barrera de la información.

Indicador de contexto	Dato relevante
Prevalencia de discapacidad en Perú	~10.4% de la población total (INEI, 2017).
Población Económicamente Activa (PEA) con discapacidad vs. sin discapacidad	Brecha de ~30 pp en participación laboral (MIMP, 2025).
Oferta turística accesible en Loreto	Menos del 5% de establecimientos certificados con criterios de accesibilidad (MINCETUR, 2025).
Precio promedio, hotel accesible en Iquitos	~\$400/noche (Hotel Roosevelt); La Casa del Paucar: fracción del precio.
Discapacidades más frecuentes en Perú	Motora, visual y auditiva concentran el 72% de los casos (INEI, 2017).
Marco legal de referencia	Convención ONU sobre Derechos de Personas con Discapacidad (ratificada por Perú).

3. El cliente con discapacidad: necesidades, barreras y el proceso de decisión

El proceso de decisión de compra de una persona con discapacidad al planificar un viaje difiere estructuralmente del proceso convencional. La incertidumbre sobre la accesibilidad real del destino introduce un filtro previo a cualquier consideración de precio o ubicación: antes de preguntar

¿cuánto cuesta?, la pregunta es ¿podré estar allí con dignidad y autonomía?.

Los testimonios recogidos entre usuarios con distintos tipos de discapacidad revelan un patrón consistente. La búsqueda de información es exhaustiva y no se confía en la publicidad: se buscan recomendaciones de pares, grupos de WhatsApp de comunidades de personas con discapacidad, y se escudriñan fotos de redes sociales, buscando evidencia real de ac-

cesibilidad -no declaraciones corporativas-. Cuando no hay evidencia, la opción se descarta.

"Me acuerdo de que nos dieron un formulario físico para llevar. Para mí, que tengo discapacidad visual, habría sido complicado". — Michael Saravia, viajero con discapacidad visual, comunicación personal, 30 de julio de 2025.

"Había un tema con el piso. Para llegar a la piscina, tenía que ir chequeando bien el suelo con mi pie. Me acuerdo de que me generaba confusión". — Michael Saravia, comunicación personal, 30 de julio de 2025.

La dimensión económica es igualmente determinante. La brecha en participación laboral formal implica que el ingreso disponible para turismo es, en promedio, más bajo que en el segmento sin discapacidad. Cuando el único hotel accesible en una ciudad cuesta \$400 por noche -como el Hotel Roosevelt en Iquitos, mencionado por múltiples entrevistados-, la exclusión se convierte en una ecuación matemática. La Casa del Paucar rompe esa ecuación, pero esa ruptura no es visible en el mercado.

"El único que es más o menos convincente es el Hotel Roosevelt, pero yo ya averigüé cuánto estaba... y es carísimo. Cuatrocientos dólares creo yo". — Juan Pérez, usuario con discapacidad visual, comunicación personal, 16 de septiembre de 2025.

Más allá de lo funcional, el turismo accesible tiene para este segmento una dimensión de salud mental que la literatura académica respalda. La WHO (2022) documenta el impacto

de la exclusión del ocio en el bienestar psicológico de personas con discapacidad. Los testimonios lo confirman con fuerza:

"La rutina es lo que nos da estrés; salir de esa rutina es la cura. Escuchar el agua, los animales, el paisaje. Todo eso te relaja." — Gerardo, comunicación personal, 17 de septiembre de 2025.

"Me gusta ir al campo, me gusta la belleza natural, los árboles, me gusta escuchar el río". — Ismael Reyes, usuario con discapacidad visual, comunicación personal, 16 de septiembre de 2025.

Esta dimensión emocional y de bienestar es un activo comunicacional de primera magnitud para La Casa del Paucar; está prácticamente inexplorado en su estrategia digital actual.

4. El dilema estratégico: visibilidad versus autenticidad

La situación de La Casa del Paucar ilustra una tensión clásica en el emprendimiento social: la que existe entre la lógica del impacto y la lógica del mercado. Emilio y Rocío no fundaron su hospedaje para maximizar el retorno sobre la inversión. Lo fundaron para demostrar que la inclusión es posible, replicable y rentable. Pero sin rentabilidad, no hay demostración posible.

El análisis de las 7P del marketing revela dónde está la falla:

Dimensión 7P	Situación actual	Brecha identificada
Producto	14 habitaciones, paquetes turísticos, infraestructura inclusiva (pisos podotáctiles, señalética en braille, habitación adaptada).	Alta diferenciación; el producto es sólido y pionero en la región.
Precio	Tarifas competitivas frente a hoteles de lujo con accesibilidad (ej. Hotel Roosevelt: ~\$400/noche).	Ventaja no comunicada; el segmento objetivo desconoce la opción accesible económica.
Plaza (Distribución)	Presencia en Agencias de Viajes Online (OTAs) básica; sitio web con recurso 'Escúchanos'; sin estrategia omnicanal.	Baja visibilidad digital; canal de reservas lento y poco estandarizado.
Promoción	Sin campaña activa; testimonios sin sistematizar; recurso digital infrautilizado.	Ausencia de narrativa de marca; propuesta de valor inclusiva invisible para el mercado.
Personas	Equipo capacitado para atención a personas con discapacidad visual, motora y auditiva.	Fortaleza mayor debe ser el eje comunicacional.
Procesos	Reservas por WhatsApp y teléfono; formularios físicos no adaptados.	Fricción en el journey del cliente con discapacidad; riesgo de perder reservas.
Evidencia física	Pisos podotáctiles, braille, habitación adaptada, recurso 'Escúchanos'.	Evidencia rica; requiere documentación visual y testimonial para marketing digital.

La paradoja es evidente: La Casa del Paucar tiene el mejor producto accesible del mercado amazónico a un precio competitivo, servido por un equipo comprometido y en un espacio físicamente adaptado. Pero su plaza digital es débil, su promoción es inexistente y sus procesos de contacto crean fricción, para el segmento que más necesita fluidez.

La pregunta no es si deben hacer marketing digital. Es cómo hacerlo sin traicionar lo que los hace únicos.

Aquí emerge la tensión central. Una estrategia digital agresiva podría significar proporcionar contenido producido para el algoritmo –no para el usuario con discapacidad–; mensajes simplificados que reduzcan la inclusión a una etiqueta de branding; alianzas con influencers o agencias que no comprenden el universo de sus clientes; y una promesa de accesibilidad que escale más rápido que la capacidad de cumplirla. Por otro lado, mantener el perfil bajo garantiza la autenticidad, pero condena al proyecto a la irrelevancia económica, impidiendo la replicabilidad que sus fundadores sueñan.

"Me gustaría que este proyecto se replique para que las familias puedan ir completas". — Martín, comunicación personal, 16 de septiembre de 2025.

Emilio y Rocío saben que tienen razón en lo que hacen. Lo que no saben con certeza es cómo comunicarlo al mundo sin que el mundo lo distorsione.

5. Señales del entorno: ¿qué está cambiando?

El entorno no es completamente adverso. Hay señales que, si se leen bien, representan ventanas de oportunidad para La Casa del Paucar.

A nivel global, el turismo accesible crece como segmento de mercado. La Organización Mundial del Turismo (2013) estima que las personas con discapacidad y sus acompañantes representan cerca del 25% del mercado turístico global, cuando se consideran los grupos de viaje. Organizaciones internacionales de turismo accesible (como ENAT en Europa o Accessible Travel en América del Norte) han comenzado a generar certificaciones y directorios que podrían apalancar la visibilidad de hospedajes como La Casa del Paucar.

A nivel nacional, experiencias como el proyecto 'Rememos con Todo' –que lleva a personas con discapacidad motora a practi-

car remo en el río– demuestran el impacto transformador del deporte y la naturaleza en la salud mental de este segmento. César Lengua, uno de sus impulsores, lo documenta:

"La persona se olvidaba de su discapacidad motora inferior... Ese impacto ha sido fuerte. También ha sido algo fuerte para las familias". — César Lengua, comunicación personal, 31 de julio de 2025.

A nivel tecnológico, plataformas como Instagram y TikTok ofrecen herramientas de accesibilidad (subtítulos automáticos, descripción de imágenes) que hacen más fácil –y más legítimo– comunicar propuestas inclusivas. El costo marginal de producir contenido de alta calidad es hoy más bajo que en cualquier momento anterior.

Y a nivel local, el hecho de que ningún competidor en Iquitos haya adoptado una postura clara de accesibilidad universal significa que La Casa del Paucar tiene el campo libre para construir una reputación de marca que sería muy difícil de replicar una vez consolidada. La primera empresa que resuelve un problema de nicho se convierte en la referencia del nicho.

El riesgo, claro, es que esperar demasiado deje espacio para que un actor con más recursos descubra el mismo vacío.

6. El momento de decidir

En noviembre de 2025, Rocío y Emilio tienen sobre la mesa tres posibles caminos, ninguno exento de riesgos.

El primero es la estrategia de crecimiento orgánico: ampliar gradualmente su presencia digital apoyándose en el contenido generado por sus propios huéspedes, las recomendaciones de comunidades de personas con discapacidad y la narrativa auténtica de sus fundadores. Es lento pero preserva la identidad de la marca.

El segundo es la estrategia de alianzas estratégicas: asociarse con organizaciones de personas con discapacidad, universidades, ONGs especializadas y organismos públicos como el MIN-CETUR para ganar visibilidad institucional. Requiere gestión de relaciones y puede traer dependencia de terceros.

El tercero es la estrategia de marketing digital activo: invertir los escasos recursos disponibles en una campaña diseñada específicamente para el segmento objetivo, con contenido audiovisual accesible, optimización de su sitio web y presen-

cia en plataformas de reservas especializadas en turismo accesible. Requiere dinero que no tienen, habilidades que quizás tampoco, y el riesgo de que la escala del mensaje supere la escala de la operación.

Ninguna de estas estrategias es mutuamente excluyente. Pero los recursos –financieros, humanos y atencionales– son finitos. Y el tiempo también.

La pregunta que Rocío y Emilio deben responder no es solo estratégica. Es también una pregunta sobre identidad: ¿qué tipo de empresa quieren ser? ¿Una empresa rentable que hace inclusión?, ¿una organización social que necesita ser sostenible?, ¿un modelo a replicar?, ¿un referente local? o ¿todo a la vez?

"Repensar las cosas que uno hace diariamente para poder apreciar también otros espacios, otras culturas, otras costumbres que tiene la gente y ampliar nuestra visión de las cosas". — Juan Pérez, usuario con discapacidad visual, sobre el valor del turismo inclusivo, comunicación personal, 16 de septiembre de 2025.

El paucar construye su nido con paciencia, hilo a hilo. Pero los huéspedes que necesitan ese refugio no pueden esperar indefinidamente.

Preguntas de discusión

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva central de La Casa del Paucar?, ¿es sostenible en el tiempo? y ¿qué condiciones podrían erosionarla?
2. Aplicando el modelo de las 7P del marketing, ¿en qué dimensiones es más urgente intervenir?, ¿existen trade-offs entre mejorar la plaza digital y mantener la autenticidad del propósito social?
3. ¿Cómo debería La Casa del Paucar segmentar su mercado objetivo?, ¿existe un riesgo de que una estrategia de marketing demasiado amplia diluya el posicionamiento inclusivo?
4. Desde la perspectiva del marketing social, ¿en qué se diferencia la comunicación de una propuesta de valor inclusiva de la comunicación de un hospedaje convencional? ¿Qué elementos son clave para generar confianza en el segmento de personas con discapacidad?
5. Si fueran asesores de Rocío y Emilio con un presupuesto máximo de S/. 800 mensuales, ¿cuál de las tres estrategias descritas en el caso –crecimiento orgánico, alianzas estratégicas o marketing digital activo– recomendarían? ¿por qué? y ¿qué métricas usarían para evaluar el éxito en los primeros seis meses?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Defensoría del Pueblo. (2017). Defensoría del Pueblo recomienda mejorar accesibilidad para personas con discapacidad en sedes del Poder Judicial. <https://www.defensoria.gob.pe>

Diario La Región. (2015, 16 de julio). No hay un sistema de accesibilidad para las personas con discapacidad. <https://diariolaregion.com>

Exitosa Noticias. (2020, 6 de diciembre). Iquitos: Intensa contaminación sonora se agravaría por la falta de políticas de control y sanción. <https://www.exitosanoticias.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: características de la población con discapacidad. <https://www.inei.gob.pe>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). Perú cuenta con experiencias turísticas accesibles e inclusivas para visitantes con discapacidad, movilidad reducida y adultos mayores. <https://www.gob.pe/mincetur>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2025). Situación de las personas con discapacidad, ¿cómo vamos? <https://app.powerbi.com>

Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. <https://www.ohchr.org>

Organización Mundial del Turismo. (2013). Manual sobre turismo accesible para todos: principios, herramientas y buenas prácticas. OMT.

World Health Organization. (2018). Environmental noise guidelines for the European region. <https://www.who.int>

World Health Organization. (2022). Informe mundial sobre la equidad en salud para las personas con discapacidad. <https://www.who.int>

GUÍA PARA EL DOCENTE

TN-1. Resumen ejecutivo del caso

La Casa del Paucar es un hospedaje familiar de 14 habitaciones ubicado en el centro histórico de Iquitos, Perú, fundado en 2023 por Rocío Zumaeta y Emilio Agnini. Su propuesta de valor central es el turismo accesible e inclusivo para personas con discapacidad: el emprendimiento ha invertido tiempo, recursos y diseño intencional en construir uno de los pocos –posiblemente el único– hospedaje en la Amazonía peruana con infraestructura de accesibilidad universal (pisos podotáctiles, señalética en braille, habitación adaptada, recurso digital de audiodescripción) y personal capacitado para la atención de personas con discapacidad visual, motora y auditiva.

A pesar de esta ventaja competitiva real y documentada, el hospedaje enfrenta una crisis de visibilidad: su tasa de ocupación es de aproximadamente 38%, los huéspedes con discapacidad atendidos desde su apertura son menos de veinte y el presupuesto disponible para marketing no supera los S/. 800 mensuales. El dilema central que el caso plantea para discusión en aula es: ¿cómo puede una empresa con una propuesta de valor diferenciada y escasos recursos comunicar su ventaja competitiva al segmento que más la necesita, sin que el esfuerzo de comunicación distorsione o comercialice en exceso su propósito social?

El caso integra análisis de marketing (7P, segmentación, branding, canales digitales), gestión estratégica (ventaja competitiva, posicionamiento, trade-offs de recursos), emprendimiento social (tensión entre impacto y sostenibilidad económica) y responsabilidad social empresarial (accesibilidad como derecho y como oportunidad de mercado).

TN-2. Objetivos de aprendizaje

Al finalizar la discusión del caso, el estudiante deberá ser capaz de:

- Identificar y articular la ventaja competitiva de una empresa de propósito social, distinguiendo entre diferenciación sustentable e innovación fácilmente replicable.
- Aplicar el marco de las 7P del marketing al diagnóstico de un emprendimiento de turismo inclusivo, identificando

las brechas más críticas y los trade-offs entre dimensiones.

- Diseñar una estrategia de comunicación digital orientada a un segmento específico con necesidades de accesibilidad, incorporando herramientas de design thinking (mapa de empatía, mapa de propuesta de valor), para validar la propuesta.
- Analizar la tensión entre lógica de mercado y lógica de impacto en el emprendimiento social, evaluando criterios para tomar decisiones estratégicas en contextos de recursos limitados.
- Formular objetivos SMART de marketing y proponer métricas de seguimiento adaptadas a las capacidades operativas de una microempresa con propósito social.

TN-3. Marco teórico sugerido

3.1 Herramientas de análisis estratégico

- Análisis PESTEL: Especialmente relevante debe realizarse en las dimensiones política (normativa de discapacidad), económica (brechas de ingreso del segmento), sociocultural (estigma y actitudes hacia la discapacidad) y tecnológica (plataformas digitales accesibles).
- Cinco Fuerzas de Porter: Se debe incorporar el poder de negociación de los compradores (alta sensibilidad al precio y a la información), amenaza de sustitutos (hoteles no accesibles elegidos por precio), rivalidad competitiva (prácticamente inexistente en el nicho accesible de Iquitos).
- Análisis FODA / SWOT: Este es útil para sintetizar la posición de La Casa del Paucar. La paradoja que emerge fortalezas internas extraordinarias combinadas con debilidades de comunicación severas– es productiva para la discusión.
- Cadena de valor de Porter: Es una herramienta que permite aislar en qué actividades primarias y de apoyo se genera valor real en La Casa del Paucar y dónde hay pérdida de valor por falta de comunicación.

3.2 Herramientas de marketing

- 7P del Marketing de Servicios: El caso está construido alrededor de este marco. Se recomienda trabajar la tabla de diagnóstico 7P del caso antes de proponer soluciones.
- Modelo de Customer Journey / Mapa del recorrido del cliente: El caso describe con detalle las fases de búsqueda, reserva, experiencia y posventa de usuarios con discapacidad. Este mapa es especialmente rico para identificar los pain points digitales.
- Mapa de Empatía (Design Thinking): Permite comprender qué piensa, siente, ve y hace el cliente con discapacidad al planificar un viaje. Los testimonios del caso proveen materia prima directa para construirlo en aula.
- Value Proposition Canvas: Conecta las alegrías y frustraciones del cliente con los elementos de la propuesta de La Casa del Paucar, revelando el fit (y el gap) entre oferta y demanda.
- Marketing social y comunicación con propósito: Kotler & Lee (2008) y el marco del Marketing 3.0 son referencias útiles, para analizar cómo comunicar una propuesta de valor que integra beneficio individual y colectivo.

3.3 Conceptos de emprendimiento social

- Teoría del cambio: ¿Qué cadena causal conecta las actividades de La Casa del Paucar con el cambio social que busca? ¿está siendo comunicada?
- Modelo de doble resultado (double bottom line): La tensión entre rentabilidad financiera e impacto social es el corazón del dilema. Se recomienda revisar el marco de Emerson (2003) sobre blended value.
- Escalabilidad e imitabilidad: ¿Por qué otros hospedajes no han copiado el modelo? y ¿qué haría falta para que La Casa del Paucar sea replicada?

TN-4. Plan de clase sugerido (85-90 minutos)

Fase 1 — Apertura y anclaje individual (10 minutos)

Antes de iniciar la discusión colectiva, pedir a cada estudiante que en 3 minutos anote de forma individual: (a) cuál creen que es el principal problema de La Casa del Paucar, y (b) qué haría primero si fuera asesor de Rocío y Emilio. Este ejercicio previene que las primeras voces en levantar la mano capturen el marco de análisis del grupo.

Acto seguido, el docente puede preguntar: ¿Quién cree que el principal problema es de marketing? y ¿Quién cree que es un problema de estrategia?. La diversidad de respuestas abre la discusión de forma productiva.

Fase 2 — Diagnóstico: ¿Dónde está realmente el problema? (20 minutos)

Guiar al grupo hacia el análisis 7P. El objetivo no es que completen la tabla mecánicamente, sino que identifiquen la paradoja central: un producto excelente con una comunicación fallida.

Preguntas catalizadoras:

- ¿Si el producto es tan bueno, por qué el mercado no lo encuentra?
- ¿Cuál es la diferencia entre tener accesibilidad y comunicar accesibilidad?
- ¿Qué sabe Gerardo sobre La Casa del Paucar? ¿por qué no lo sabe?

Es útil en este punto construir colectivamente el mapa del recorrido del cliente con discapacidad usando los testimonios del caso: desde que surge la necesidad de viajar hasta que llega al hospedaje. Es necesario identificar en cuál etapa se pierde La Casa del Paucar del radar.

Fase 3 — El dilema estratégico: ¿Visibilidad o autenticidad? (25 minutos)

Esta es la fase de mayor tensión productiva. Se requiere presentar las tres estrategias del caso y pedir al grupo que argumente cada una. Se recomienda dividir el aula en tres equi-

pos, asignar una estrategia a cada uno y pedir que preparen argumentos en 5 minutos antes de debatir.

Preguntas para elevar la discusión:

- ¿Puede una empresa de propósito social hacer marketing agresivo sin comprometer su propósito?, ¿Es posible dar un ejemplo de una organización que lo haya hecho bien y una que lo haya hecho mal?
- Si Booking.com o Airbnb ofrecieran a La Casa del Paucar visibilidad inmediata a cambio de comisiones del 20%, ¿deberían aceptar?
- ¿Hay un riesgo de que la estrategia digital cree expectativas que el equipo de seis personas no pueda cumplir?

Fase 4 — Propuesta de solución: El plan de los S/. 800 (20 minutos)

Se le debe pedir a los equipos que diseñen un plan de marketing con el presupuesto real disponible (S/. 800 mensuales). Es preciso especificar los canales elegidos, tipo de contenido, frecuencia, quién lo produce y qué métricas usarán para evaluar el éxito en 6 meses. Este ejercicio obliga a priorizar, lo que genera desacuerdos productivos sobre qué importa más.

Los docentes pueden señalar que el design thinking y el mapa de empatía son herramientas que no cuestan dinero, pero sí tiempo y empatía, lo que conecta con el núcleo de identidad del emprendimiento.

Fase 5 — Cierre y síntesis del docente (10 minutos)

El docente cierra conectando los aprendizajes del caso con conceptos teóricos clave y con dilemas reales del mundo profesional. Ver sección TN-7 para el cierre sugerido.

TN-5. Análisis del caso: enfoques, interpretaciones y trade-offs

5.1 La ventaja competitiva: ¿Es sostenible?

El punto de partida del análisis estratégico es caracterizar correctamente la ventaja competitiva de La Casa del Paucar. Desde el marco de Porter, se trata de una estrategia de diferenciación en nicho (focus differentiation): no compite en precio con todos los hospedajes de Iquitos, sino que ofrece

una propuesta única –accesibilidad universal– para un segmento específico.

La pregunta sobre sostenibilidad es compleja. Por un lado, la ventaja es difícil de imitar a corto plazo: la infraestructura física tiene costos de inversión significativos (S/. 45.000 documentados en el caso), y la cultura organizacional –el equipo capacitado, y la sensibilidad de los fundadores– no se replica simplemente copiando la infraestructura. Por otro lado, si el mercado percibe la oportunidad y actores más grandes ingresan con más recursos, la ventaja podría erosionarse.

Un debate productivo emerge aquí: ¿El primer participante en un nicho de propósito social tiene una ventaja de reputación que el dinero no compra fácilmente? La discusión puede conectar con casos como TOMS Shoes, Patagonia o empresas B en América Latina.

5.2 El segmento objetivo: ¿A quién exactamente?

El caso presenta a personas con discapacidad como el segmento objetivo, pero la discusión en aula debe cuestionar esa generalización. Existen diferencias significativas entre segmentos:

- Tipo de discapacidad: Visual, motora, auditiva, cognitiva, cada una tiene necesidades de accesibilidad, canales de comunicación y redes de referencia distintos.
- Nivel socioeconómico: La brecha de participación laboral implica heterogeneidad económica; hay personas con discapacidad con alto poder adquisitivo (profesionales, por ejemplo) y otras en situación de vulnerabilidad.
- Grupos de viaje: Muchos viajeros con discapacidad viajan acompañados de familiares, amigos o cuidadores que también son clientes. Este mercado extendido puede duplicar o triplicar el ticket promedio.
- Geografía: ¿El segmento objetivo es local (Iquitos), nacional (Lima, otras ciudades) o internacional (turismo receptivo)?

Cada sub segmento implica un canal de comunicación diferente. Las comunidades de ciegos en Lima tienen redes de WhatsApp activas. Otro ejemplo es el turismo receptivo internacional que usa plataformas como Accessible Travel o

Wheel the World. No hay una sola respuesta correcta, pero la discusión debe producir criterios de priorización.

5.3 La tensión misión-mercado: Interpretaciones alternativas

El caso admite al menos dos lecturas estratégicas opuestas, y el docente debe evitar resolver la tensión prematuramente.

Lectura 1

La autenticidad como activo: En mercados saturados de comunicación comercial, la autenticidad es escasa y valiosa. Una estrategia de marketing basada en historias reales, contenido generado por usuarios con discapacidad y recomendaciones orgánicas de comunidades inclusivas puede ser más efectiva –y más económica– que una campaña pagada. El riesgo de sobrecomercializar es real: si La Casa del Paucar empieza a parecer un producto más, pierde el diferencial que la hace extraordinaria.

Lectura 2

La visibilidad como obligación ética: Si La Casa del Paucar tiene la solución que miles de personas con discapacidad en Perú necesitan, permanecer invisible no es modestia ni autenticidad: es una forma de perpetuar la exclusión. Desde esta perspectiva, no hacer marketing agresivo es un lujo que el propósito social no puede permitirse.

Ambas lecturas son defendibles. El docente puede preguntar: ¿Qué supondría que ambas lecturas son ciertas simultáneamente? y ¿cómo se diseña una estrategia que las integre?

5.4 Trade-offs críticos

- Alcance vs. profundidad: La disyuntiva es llegar a muchas personas con un mensaje superficial, o llegar a pocas personas con un mensaje que genera confianza real. En turismo accesible, la confianza es la moneda que importa.
- Velocidad vs. capacidad operativa: En este caso, es hacer crecer la demanda más rápido que la capacidad de atender bien, lo que puede destruir la reputación que costó años construir.
- Precio accesible vs. inversión en calidad: Mantener tarifas bajas para el segmento objetivo implica márgenes reducidos que limitan la inversión en mejoras continuas.

- Foco en turismo accesible vs. diversificación de segmentos: Abrir el hospedaje a viajeros convencionales podría mejorar la ocupación pero diluir el posicionamiento.

TN-6. Respuestas orientativas a las preguntas de discusión

Pregunta 1: Ventaja competitiva y sostenibilidad

La ventaja competitiva central es la diferenciación en accesibilidad universal con propósito social auténtico: no es solo infraestructura física (imitable con dinero), sino la combinación de infraestructura, cultura organizacional, precio accesible y ubicación en un mercado con oferta casi nula. Esta combinación es difícil de replicar a corto plazo.

Las condiciones que podrían erosionarla incluyen: Entrada de actores más grandes con recursos para invertir en accesibilidad; pérdida de los fundadores o del equipo capacitado; crecimiento desordenado que comprometa la calidad del servicio; o incapacidad de comunicar el diferencial antes de que el mercado olvide que La Casa del Paucar existe.

Pregunta 2: Las 7P — ¿Dónde intervenir primero?

El análisis 7P muestra que el producto, las personas y la evidencia física son fortalezas; mientras que la plaza digital, la promoción y los procesos son las brechas críticas. La intervención más urgente es la promoción y la plaza: sin visibilidad, las demás fortalezas son irrelevantes para el mercado.

El trade-off principal, que corresponde a mejorar la plaza digital (presencia en OTAs, Google My Business, Booking.com) aumenta la visibilidad, pero implica ceder comisiones y perder control sobre la narrativa. Una estrategia híbrida –OTAs para el descubrimiento inicial, comunicación propia para la fidelización– es una línea de análisis válida.

Pregunta 3: Segmentación

Una segmentación inicial recomendada prioriza el turismo nacional urbano (Lima, Trujillo y Arequipa) de personas con discapacidad visual y motora en el rango NSE B-C, que viajan con acompañantes y buscan activamente destinos accesibles. Este segmento usa WhatsApp y redes sociales, tiene referencias en comunidades de personas con discapacidad y es sensible al precio pero más sensible aún a la confianza.

El riesgo de una estrategia demasiado amplia es real: mensajes dirigidos a 'todos' no generan confianza en nadie. La especificidad del mensaje -'este hospedaje fue diseñado para ti'- es lo que distingue la comunicación inclusiva efectiva del marketing de responsabilidad social genérico.

Pregunta 4: Comunicación inclusiva

La comunicación de una propuesta de valor inclusiva requiere: (a) evidencia real, no declarativa -fotos, videos, testimonios de personas con discapacidad que ya fueron huéspedes-; (b) información específica y verificable sobre las adaptaciones disponibles -no 'somos accesibles' sino 'tenemos X adaptación para Y tipo de necesidad'-; (c) procesos de contacto accesibles -WhatsApp con respuesta rápida, formularios digitales accesibles, recurso de audio en el sitio web-; (d) comunidad -estar presente en las redes donde se mueven las personas con discapacidad, no solo en las redes generales-.

El recurso 'Escúchanos' es un activo subutilizado y casi invisible. Comunicarlo activamente sería una acción de bajo costo y alto impacto simbólico.

Pregunta 5: El plan de los S/. 800

No existe una única respuesta correcta. Los criterios para evaluar las propuestas estudiantiles incluyen las siguientes preguntas: ¿La estrategia prioriza el canal donde está el segmento objetivo?, ¿el tipo de contenido genera confianza o solo visibilidad?, ¿las métricas propuestas miden lo que importa (reservas, no solo seguidores)? y ¿el plan es ejecutable con el equipo disponible?

Una propuesta sólida podría incluir la activación del recurso 'Escúchanos' como pieza de campaña, presencia en grupos de WhatsApp de comunidades de personas con discapacidad en Lima, 2-3 reels semanales en Instagram, mostrando las adaptaciones físicas con descripción de audio, optimización del perfil de Google My Business, y una alianza con una organización de personas con discapacidad visual o motora, para una visita de familiarización.

TN-7. Cierre del caso: Aprendizajes y conexión con la práctica

7.1 Principales aprendizajes

- La ventaja competitiva no tiene valor si el mercado no la conoce. El marketing no es ornamento. Es la infraestructura

que conecta la propuesta de valor con el cliente que la necesita.

- En el emprendimiento social, la tensión entre misión e impacto no se resuelve eligiendo uno sobre el otro. Se gestiona permanentemente, con criterios explícitos y métricas que honren ambas dimensiones.
- El design thinking -mapa de empatía, propuesta de valor- no es una metodología de innovación de producto. Es una forma de escuchar a personas que el mercado ha silenciado. En turismo inclusivo, escuchar es un acto político.
- La accesibilidad universal no es solo un deber legal o ético. Es una oportunidad de mercado con demanda real, demanda insatisfecha y disposición a pagar de quienes encuentran el servicio que necesitan.
- Los recursos escasos obligan a priorizar. En marketing digital con bajo presupuesto, la profundidad del mensaje y la especificidad del canal superan en efectividad a la amplitud del alcance.

7.2 Conexión con la práctica profesional

El caso de La Casa del Paucar es un microcosmos, respecto al desafío que enfrentan cientos de empresas con propósito social en América Latina: cómo hacer que el mercado las encuentre sin que las deforme. Los estudiantes que trabajen en consultoría, marketing, emprendimiento o gestión pública encontrarán versiones de este dilema repetidamente en sus carreras.

El docente puede cerrar con la siguiente reflexión: 'Las personas con discapacidad no son un segmento de nicho menor. Son más de mil millones de personas en el mundo, con familias, amigos, ingresos y deseos. El turismo accesible no es caridad. Es un mercado que el mundo empresarial ha elegido no ver. La Casa del Paucar lo vio. La pregunta que queda abierta es: ¿El mercado lo verá a ellos?'

7.3 Posibles extensiones del caso

- Simulación de negociación: Se debe presentar a los estudiantes la oferta hipotética de una cadena hotelera que quiere adquirir La Casa del Paucar y mantenerla como marca. ¿Deberían Rocío y Emilio aceptar?
- Caso comparado: Analizar junto con otros emprendimientos de turismo accesible en América Latina (ej. Wheel the

World, fundada en Chile, que conecta viajeros con discapacidad con destinos accesibles verificados).

- Proyecto de consultoría: Asignar al grupo el diseño completo de una estrategia de marketing digital para La Casa del Paucar con presupuesto restringido, incluyendo producción de piezas de contenido accesibles.

7.4 Notas sobre facilitación

Este caso puede generar empatía intensa con los fundadores y los usuarios con discapacidad entrevistados. Esa empatía es un recurso pedagógico valioso, pero el docente debe cuidar

que no reemplace el rigor analítico. La inclusión es una causa noble; sin embargo, eso no la exime de las exigencias del análisis estratégico. Un emprendimiento bien intencionado que no sea sostenible no cambia el mundo. Lo abandona a mitad del camino.

Adicionalmente, el docente puede invitar a reflexionar sobre el rol del investigador y del docente en casos como este: ¿Qué responsabilidad tiene quien escribe el caso con los emprendedores cuya historia usa para enseñar? 🧠

Pregrado FEN inició su transición a nuevas mallas curriculares y programas se integran al prestigioso CFA Institute

Las Escuelas de Pregrado han marcado un hito en la educación superior chilena al activar este semestre el proceso de cambio de mallas para sus estudiantes más antiguos, sumado a una inédita acreditación internacional que sitúa a sus carreras al nivel de instituciones como Oxford y Cambridge.

En un entorno laboral marcado por la irrupción de la inteligencia artificial y la volatilidad de los mercados financieros, la **FEN** ha optado por **adaptarse a las nuevas exigencias del entorno**. El primer semestre de 2026, la institución no solo recibió a una nueva generación bajo planes de estudio modernizados, sino que además inició el proceso de transición para sus estudiantes de segundo año en adelante.

Este proceso de transformación académica coincide con la incorporación de las carreras de **Contador Auditor, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Información y Control de Gestión** al *University Affiliation Program* del **CFA Institute**, un referente de excelencia en la industria financiera global.

Mallas 2026: Una respuesta a la economía digital

El rediseño de las mallas curriculares, que se venía gestando desde 2022, tiene como objetivo principal eliminar la rigidez académica tradicional. Además de la flexibilidad, la articulación con postgrado, el vínculo con minors y los beneficios para el intercambio, uno de los pilares más innovadores es la implementación de un **Ciclo Básico 100%** común para Ingeniería Comercial e Ingeniería en Información y Control de Gestión, y un **80% común** para Contador Auditor. Esta nueva estructura asegura que las y los egresados de la FEN adquieran una base sólida y transversal en economía y negocios, con un marcado componente tecnológico, antes de iniciar su especialización.



El **Profesor Jaime Miranda**, Director de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría (ESIA), enfatiza en la importancia de este cambio para las y los estudiantes:

"El mundo del trabajo exige profesionales capaces de adaptarse, pero sobre todo de tomar decisiones informadas en entornos complejos. Las Mallas 2026 representan una transformación profunda: integran minors como Transformación Digital, Business Analytics e Internacionalización, orientados a desarrollar capacidades en datos, tecnología y estrategia. No se trata solo de cambiar cursos, sino de formar profesionales que lideren la innovación y el crecimiento sostenible en una economía digital."

Entre las novedades que ya están experimentando los estudiantes destacan:

- ✓ **Minors o Certificaciones Complementarias:** permiten a los estudiantes especializarse en áreas interdisciplinarias clave y de alta relevancia, fortaleciendo su perfil profesional y su inserción en un mercado laboral dinámico.
- ✓ **Enfoque "Hands-on":** incorpora cursos Capstone que articulan la formación teórica con la práctica, enfrentando a los estudiantes a problemas reales y simulaciones complejas para el desarrollo de capacidades de análisis y toma de decisiones.
- ✓ **Vanguardia Tecnológica:** integra de forma transversal competencias en analítica de datos e inteligencia artificial aplicada, como pilares de la formación profesional en una economía digital.



El sello CFA: Pasaporte al mercado financiero mundial

A la par de esta modernización, la FEN ha logrado que sus programas sean reconocidos oficialmente por el **CFA Institute**. Este reconocimiento vincula a la Universidad de Chile con una red de élite que incluye a universidades como **Cambridge, Oxford y NYU**, alineando el currículo local con los estándares técnicos y éticos más respetados en el mundo de las inversiones.

El proceso fue el resultado de un trabajo coordinado entre el Director de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría (ESIA), Jaime Miranda, y un equipo de académicos de los departamentos de Administración y de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS). Para el **Profesor Harold Contreras (DCS)**, quien participó activamente en la gestión, esta acreditación tiene un impacto directo en la calidad formativa:

"Esta acreditación reconoce que nuestros programas incorporan contenidos alineados con el estándar global del CFA Program, reafirmando el compromiso de la Facultad con una formación sólida en finanzas. No es una relación estática: implica una actualización continua para mantener la conexión entre lo que enseñamos y los estándares internacionales. Además, fortalece la ética y los estándares de conducta, indispensables para un desempeño transparente en los mercados".



Respecto a las ventajas para la comunidad estudiantil, Contreras añade que la afiliación abre beneficios concretos como el acceso a becas y recursos oficiales de preparación. "Se traduce en una formación más conectada con la práctica internacional, lo que mejora la empleabilidad y movilidad de nuestros egresados. Avanzar hacia la certificación CFA puede convertirse en una ventaja competitiva significativa en mercados financieros exigentes, tanto en Chile como en el extranjero", señala el académico.

Un proceso de alto estándar

La postulación no fue menor. Requirió mapear detalladamente los programas de **Ingeniería Comercial, IICG y Contador Auditor** para verificar que los temas evaluados por el CFA Program estuvieran integrados con la profundidad requerida.

"El proceso fue exigente y multidisciplinario". Nuestras motivaciones fueron claras: ofrecer a los estudiantes una vía formal para orientar su desarrollo hacia las finanzas desde el pregrado, fortalecer su proyección internacional y consolidar el sello formativo de la FEN en nuestras tres carreras, conectando la academia con las competencias que hoy demanda la industria global", explica el Profesor Contreras.

Con la transición activa hacia las nuevas mallas y el respaldo del CFA Institute, la FEN reafirma su misión de liderazgo, asegurando que sus profesionales no solo se adapten al futuro, sino que posean las credenciales para definirlo.

DIPLOMA DE POSTÍTULO EN

Control de Gestión

Convalidable al Magíster en Control de Gestión



MODALIDAD
HYFLEX



DURACIÓN
144 horas

DIRIGIDO A:

Profesionales vinculados a la gestión de objetivos y proyectos estratégicos, la implementación de sistemas de control de gestión o que aspiren a cargos clave en las organizaciones.



DIRECCIÓN ACADÉMICA

Christian Cancino

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales, U. Autónoma de Madrid.
Ingeniero en Información y Control de Gestión, U. de Chile.
Ingeniero Comercial, U. de Chile.

**Volver a
lo Básico**

Antes de la **Inteligencia Artificial**: datos, modelos y criterio



Javier Leiva Serey
Consultor en datos, analítica
y control de gestión, Nest
Consultores.

Rodrigo Varela Laso
Profesor de Postgrado y
UEjecutivos (FEN, U. de Chile) y
Director de Soluciones Digitales
y Control de Gestión (Nest
Consultores).



La Inteligencia Artificial (IA) ha sido presentada como una tecnología capaz de transformar la forma en que trabajamos, interpretamos evidencias o resolvemos problemas. Sin embargo, la realidad es que sus resultados dependen de fundamentos simples: datos de calidad y modelos adecuados que guíen su procesamiento.

No basta con consultar a un sistema de IA sin preparación. Primero hay que nutrirlo de información confiable y definir bien el problema. De ahí la criticidad de la calidad de los datos, ya que, si un modelo se entrena o alimenta con datos defectuosos, incompletos o sesgados, sus resultados serán poco confiables.

En muchas organizaciones, se espera implementar IA para generar análisis complejos o predicciones de alto nivel, incluso cuando la información disponible está fragmentada o es de dudosa calidad. Pero, aunque resulte obvio, nos olvidamos de que el mejor análisis no surge mágicamente de datos desordenados. Un modelo analítico es simplemente una forma de estructurar nuestra comprensión de un fenómeno, traduciendo datos en patrones o imágenes que las personas pueden interpretar. Sin esta estructura, la IA puede cometer el mismo error que cualquier analista, concluyendo información solo a partir de lo visible y obviando lo que falta.

Hoy existen herramientas con una capacidad de cálculo, procesamiento y generación de respuestas que hasta hace poco parecían impensadas. Sin embargo, su uso efectivo dista bastante de ser automático. La IA no reemplaza por sí sola el criterio.

Gobernanza de datos

Por eso, antes de hablar de prompts, automatización o análisis avanzado, conviene partir por una base más fundamental: la gobernanza de datos. Si los datos están mal definidos, incompletos, mezclados, duplicados o simplemente no responden a una lógica consistente, la IA no puede construir conclusiones confiables. Puede entregar respuestas rápidas, incluso convincentes, pero no necesariamente correctas.

El problema no es menor. Nos ha tocado trabajar junto a muchas organizaciones que esperan implementar IA para analizar ingresos, costos, clientes, procesos o tendencias, cuando en realidad ni siquiera existe certeza sobre qué representa cada dato. Una columna puede llamarse “ingresos”, pero contener valores con formatos inconsistentes, decimales mal interpretados, símbolos mezclados con texto o registros cargados con criterios distintos, según quien los ingresó. En esos casos, el error no está en la herramienta, sino en el terreno sobre el cual se intenta construir el análisis.

La calidad del análisis depende, en primer lugar, de la calidad de los datos. Y aquello no surge espontáneamente. Requiere reglas, estándares, validaciones, definiciones compartidas y procesos que aseguren que los datos sean comparables, trazables y útiles. En otras palabras, se requiere gobernanza.

Ahora bien, incluso cuando los datos están ordenados, eso no resuelve todo. Una base de datos limpia no garantiza por sí sola un análisis valioso. También hace falta una estructura para interpretar lo que esos datos significan. Ahí aparece el segundo elemento clave: el modelo de análisis.

Modelo de análisis

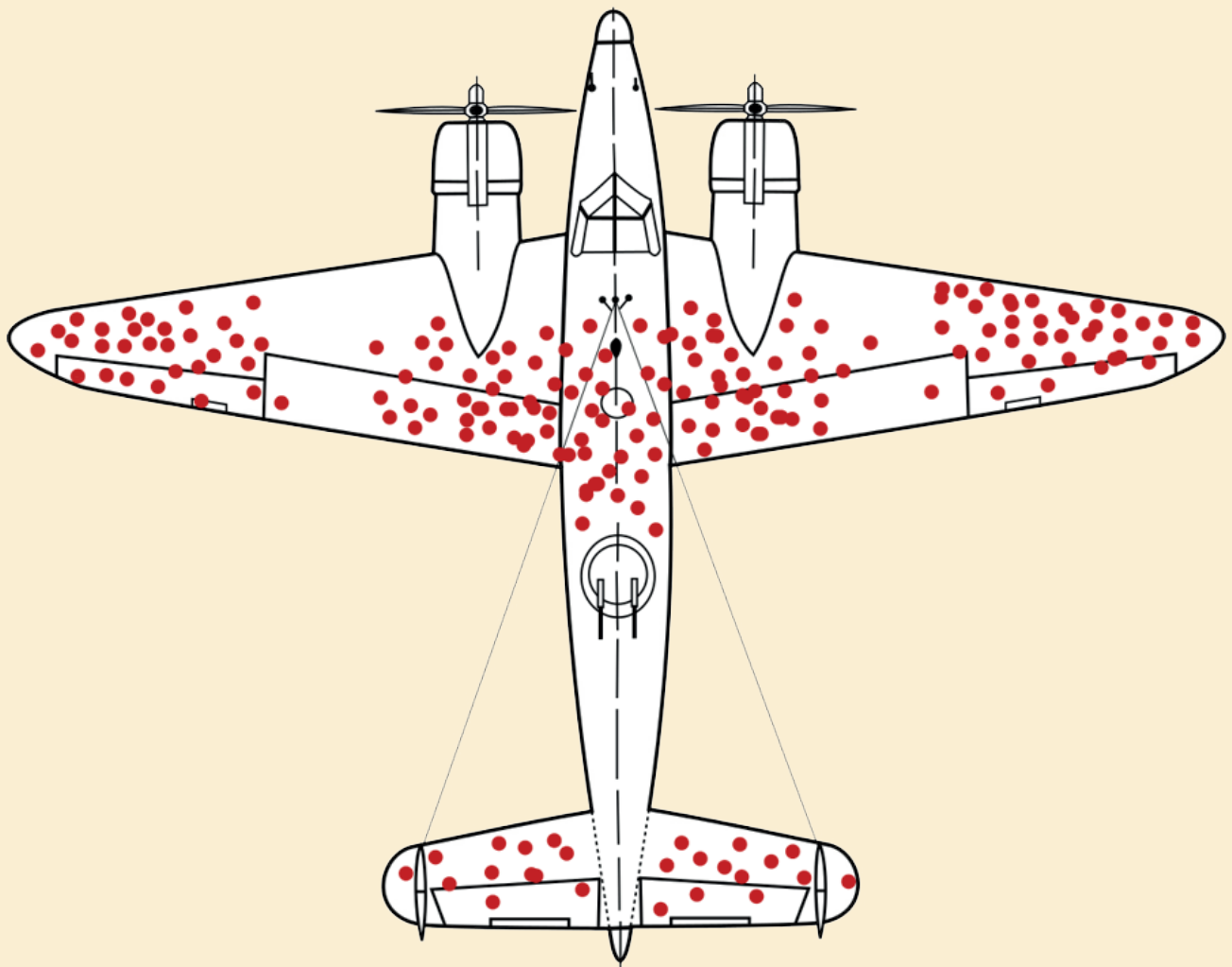
Este no es más que una forma de estructurar la comprensión de un fenómeno. Permite decidir qué variables importan, cómo se relacionan entre sí, qué preguntas vale la pena hacer y qué explicaciones son plausibles. En contextos organizacionales, esto es especialmente importante, porque los datos rara vez hablan por sí solos. Lo que muestran depende de cómo se los conecta con procesos, decisiones, restricciones y objetivos del negocio o de la institución.

Sin esa estructura, la IA puede cometer el mismo error que cometería una persona frente a información aislada y concluir solo a partir de lo visible. Esto conduce a errores en las decisiones y a veces se vincula al sesgo de supervivencia.

Un clásico ejemplo que caracteriza este problema tiene su asidero durante la Segunda Guerra Mundial, en donde los aliados mapearon los agujeros de bala en los aviones que regresaban de la batalla, pensando que las zonas más dañadas (fusilaje, alas, cola) eran las más vulnerables.

El estadístico Abraham Wald, sin embargo, postuló algo distinto y propuso que aquellos aviones volvían justamente, porque sus puntos débiles no habían sido alcanzados. En otras palabras, existía la posibilidad de que los agujeros de bala visibles señalaran zonas que resistían el impacto. En esa línea, las áreas sin impactos eran probablemente las que, al ser alcanzadas, hacían caer la aeronave. Por eso Wald propuso reforzar las zonas sin impactos, asumiendo que los aviones golpeados allí no regresaban. Este caso, documentado por Wald y su equipo, es un clásico ejemplo de sesgo de supervivencia, en el cual extraer conclusiones solo de los que sobreviven lleva a ignorar la evidencia oculta de los que no regresan.

Figura: Diagrama de un avión de combate de la Segunda Guerra Mundial con puntos rojos que marcan los impactos de bala en las áreas de los aviones que regresaron. Esta ilustración ejemplifica el sesgo de supervivencia, donde sólo vemos los daños de los que sobrevivieron.



En el contexto actual, el sesgo de supervivencia nos recuerda que debemos considerar toda la evidencia disponible, incluyendo los casos “invisibles”, antes de confiar en un modelo o en un análisis automatizado. Incluso, en ocasiones existen variables que pueden explicar el fenómeno, de las cuales no tenemos datos, pero que igualmente pueden ser su causa. Eso es importante para la decisión, pero también para que la IA matice su interpretación.

Ese mismo problema se repite con frecuencia en los esfuerzos de análisis organizacional. Muchas veces se observan múltiples alertas al mismo tiempo, pero sin un relato explicativo, que ayude a distinguir causas de consecuencias. Se listan problemas, pero no se priorizan ni se entienden sus relaciones. Entonces, lo que parece un conjunto de fallas independientes puede responder, en realidad, a una misma causa estructural. Sin un modelo que oriente esa lectura, la IA puede describir patrones, pero no necesariamente interpretar su relevancia.

Esto no significa que la IA sea incapaz de superar esos desafíos. Por el contrario, tiene la capacidad de procesar grandes volúmenes de información, detectar relaciones complejas y acelerar análisis que antes tomaban horas o días. Pero esa capacidad solo se expresa bien cuando se la guía adecuadamente. Si no se le indica qué buscar, bajo qué supuestos trabajar, qué relaciones considerar y qué límites respetar, la herramienta hará lo que pueda con lo que tenga. Y eso, muchas veces, no será suficiente.

Mejores resultados

En ese sentido, usar bien la IA exige entender su doble naturaleza. Por una parte, parece acercarse al razonamiento humano por su capacidad de dialogar, resumir, explicar y elaborar conclusiones. Pero, por otra, sigue siendo una herramienta computacional, que requiere instrucciones, contexto y estructura. En programación, la regla es simple y si no se le dice a un sistema qué debe hacer, no lo hará. Puede parecer obvio, pero esa misma lógica sigue vigente aquí, aunque la interfaz sea más conversacional y sofisticada.

Por eso, los mejores resultados no provienen de preguntarle cosas a la IA sin preparación previa, sino de integrarla a un entorno donde existan datos estructurados, reglas de negocio claras, relaciones causales definidas y un marco analítico coherente. Cuando eso ocurre, la IA deja de ser un experimento

llamativo y se transforma en una herramienta realmente útil y potente para apoyar decisiones, detectar hallazgos y acelerar procesos de análisis.

En nuestra experiencia, los análisis más sólidos no nacen solo del acceso a una base de datos, sino de equipos multidisciplinarios que integran conocimiento de negocio, estadística y metodologías experimentales. Ambos autores hemos colaborado en proyectos de consultoría e inteligencia de negocios, donde implementamos soluciones digitales con IA, como asistente en la toma de decisiones. Esa experiencia práctica, sustentada en evidencia empírica, nos muestra que la IA funciona bien cuando se la combina con sentido crítico y buen gobierno de los datos.

Sin embargo, también es importante poner límites a la expectativa. No siempre es momento de implementar IA para realizar análisis avanzado. Hay casos en que las organizaciones aún no cuentan con datos suficientes, consistentes o históricamente estables, para sostener conclusiones robustas. En esos contextos, seguir usando herramientas más simples, como Excel o reportes descriptivos básicos, puede ser no solo razonable, sino más útil. La IA no reemplaza las etapas previas de madurez analítica, más bien las exige.

En definitiva, la pregunta no es si la IA sirve o no sirve en mi negocio. La pregunta correcta (o al menos la primera que deberíamos hacernos) es si la organización está lista para aprovecharla: ¿Dispone de datos de calidad?, ¿tiene talento capacitado? y ¿qué tanto comprenden los líderes sus límites y alcances? Si alguna de esas respuestas es “no”, conviene enfocar esfuerzos allí primero. Porque la IA puede acelerar el análisis, ampliar la capacidad de cálculo y abrir nuevas posibilidades para las personas, pero necesita ser encaminada con criterio y lineamientos claros, que le ayuden a entender el negocio. 🧑🏻💻

Normas de Presentación de los Artículos

1. Los artículos deberán ser originales e inéditos y podrán ser elaborados por autores individuales o por equipos de investigación chilenos o extranjeros, y deberán ser escritos en español, inglés o portugués. Si son seleccionados, se publicarán en el idioma en el que fueron originalmente presentados.
2. No podrán presentarse trabajos que simultáneamente se hayan enviado para su publicación en otras revistas.
3. Todos los trabajos irán acompañados de una hoja separada, en la que se indicarán los siguientes datos:
 - a) El título del trabajo.
 - b) El nombre y apellidos del autor/es, indicando a continuación lo siguiente: Grado/s académico y Universidad donde lo obtuvo; Título/s profesional y Universidad donde lo obtuvo; Jerarquía académica y actividad universitaria.
 - c) La dirección para la correspondencia (correo electrónico), en el caso de más de un autor, ésta deberá ser la del primer firmante del trabajo.
 - d) La fecha de elaboración del trabajo.
 - e) Un resumen del trabajo en un máximo de 20 líneas con espaciado simple, que deberá escribirse en español. Este resumen deberá referirse al objeto y fines del trabajo, los antecedentes y el planteamiento; la metodología y las conclusiones generales.
4. El artículo deberá remitirse a la coordinación de la revista, al correo electrónico cancino@fen.uchile.cl, acompañado de una carta dirigida a la dirección autorizando la publicación del artículo. El Director de la revista confirmará por escrito la recepción del artículo y posteriormente deberá confirmarse la aceptación y publicación del artículo. Los artículos serán sometidos a la consideración del Comité Editorial.
5. Los trabajos deberán ceñirse a la siguiente presentación:
 - a) Se enviarán en formato carta, escritos en Microsoft Word actualizado y con una extensión máxima, incluidos los resúmenes iniciales, cuadros, anexos y bibliografía, de 8.000 palabras.
 - b) Se presentarán, configurados a espacio sencillo y con márgenes de 2,5 cm tanto el superior como el inferior y de 3 cm los laterales izquierdo y derecho, por un solo lado de la hoja.
 - c) Se sugiere considerar como máximo tres niveles de subtítulos, distinguiéndolos en orden de subordinación mediante la notación I, A, a, correspondiente a los conceptos de principal, intermedio y secundario.
 - d) Las referencias bibliográficas en el texto deberán indicarse, al final del artículo, en numeración correlativa, el primer apellido del autor, texto, año de publicación y páginas de referencia.
 - e) Las notas al pie de página han de restringirse al mínimo posible y enumerarse correlativamente, con la referencia "Notas", escritas a espacio sencillo, en lo posible sin fórmulas matemáticas.
 - f) Los anexos se numerarán correlativamente.
 - g) Las fórmulas matemáticas deberán ser numeradas en forma secuencial, con números árabes entre paréntesis y alineados con el margen derecho. Si es necesario, podrá presentarse en un anexo aparte la derivación detallada de una fórmula.
 - h) Los cuadros y gráficos se presentarán numerados correlativamente, con inclusión de fuente de datos e información necesaria.
6. La bibliografía o lista de referencias deberá incluir todos los trabajos citados, y seguirá el orden alfabético por apellido del autor y nombre completo, sin omitir ningún dato bibliográfico. En el caso específico de las citas de trabajos aparecidos en publicaciones periódicas, se encarece indicar volumen, número (entre paréntesis) período o mes, según corresponda. Los libros y obras asimilables a tal condición (tesis, actas, informes) se citarán indicando, además, número de la edición, ciudad de edición, institución o casa editora. Al citar trabajos incluidos en obras colectivas o recopilaciones, se deberá incluir adicionalmente nombre (s) del editor (es), así como el título de la obra global.



contabilidadysistemas.cl
contacto@contabilidadysistemas.cl