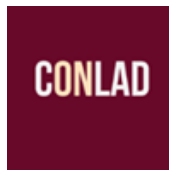




Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

ANALES ConLAd y E.I.A.R.J.G. 2025

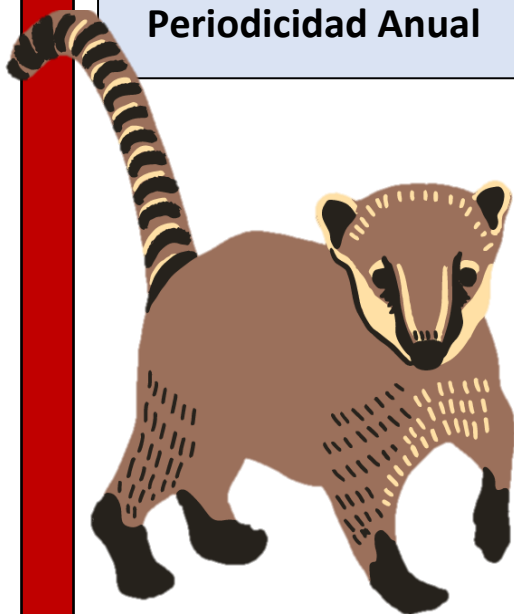
ISSN on line 2451-6589 - *Volumen III*

Equipo Editorial

Coordinación:
Mg. Lic. Elsa Ibarra

Colaboración:
Mg. Lic. Cristina Villagra

Periodicidad Anual



11° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN 14° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO

09 y 10 de septiembre 2025

RCD N° 165/24. RCD N° 091/25.

“ADMINISTRACIÓN: PERSONAS. TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



	Pág.
Contenido - VOLUMEN III – ANALES CONLAD y E.I.A.R.J.G. 2025 ISSN en línea 2451-6589	
INTRODUCCION	2
PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA BANCA PÚBLICA AL 2030.	5
PLANNING AND MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC BANKING BY 2030.	
<i>FIOL Jorge Antonio</i>	
LAS CAPACIDADES DINÁMICAS: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DE SU EVOLUCIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES DE MANUFACTURA	31
DYNAMIC CAPABILITIES: A CONCEPTUAL REVIEW OF THEIR EVOLUTION IN THE CONTEXT OF MANUFACTURING SMEs	
<i>COHEN Rodolfo Saul MANTULAK Mario José</i>	
MUDEZ MORAL: DESAFIOS DE LA GESTIÓN	
MORAL MUTENESS: MANAGEMENT CHALLENGES	51
<i>SIMONETTA Carlos David</i>	
SOSTENIBILIDAD Y PLANIFICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	
SUSTAINABILITY AND PLANNING IN HIGHER EDUCATION	84
<i>TOBAR Verónica. JEANDET Vivian.</i>	



INTRODUCCIÓN

Los *Anales ConLAd* y *E.I.A.R.J.G.* constituyen la publicación digital con ISSN 2451-6589 que reúne las ponencias aprobadas por el Comité Científico y presentadas en la 11.^a edición del Congreso Latinoamericano de Administración y en el 14.^o Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, organizados por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM).

En esta edición, los trabajos se compilan en seis volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo de cada contribución.

El ConLAd 2025 forma parte del proyecto anual integrado al Plan Departamental (Cuatrienio 2024–2027, RCD N° 165/24) y al Plan Institucional de la FCE-UNaM.

Esta publicación, de continuidad rigurosamente anual, se desarrolla desde 2010. Sus inicios se remontan a las Jornadas de Administración del Nordeste Argentino (2010–2013), cuyos trabajos fueron publicados en los *Anales Jornada de Administración del NEA* (ISSN 2313-996X). Desde 2011 incorporan los aportes del Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir de 2014, y en función del crecimiento sostenido del evento, se consolida formalmente como Congreso

Latinoamericano de Administración (ConLAd) y como Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, incorporando desde esta edición la sigla E.I.A.R.J.G.

Más información y publicaciones anteriores pueden consultarse en el sitio oficial institucional.

<https://conlad.fce.unam.edu.ar/publicaciones-antiguas/>

<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/345>

Objetivos de los Anales

- Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y otras actividades académicas y profesionales desarrolladas en el campo de la Administración y disciplinas afines.
- Promover la participación activa de estudiantes y docentes como actores claves en el entorno formativo integral de la FCE-UNaM.
- Disponer de un material de estudio fundamental, capaz de reunir trabajos de alto impacto que reflejen avances, innovaciones y descubrimientos relevantes de una época, constituyéndose en una fuente actualizada de conocimiento para un público amplio e interesado en la Administración de



organizaciones en un contexto interdisciplinario.

Está dirigidos a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores y empresarios de instituciones universitarias y terciarias públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, bajo el enfoque de Responsabilidad Social Educativa.

Aprobación institucional y carácter del evento

El Congreso Latinoamericano de Administración y el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní cuentan con aprobación institucional mediante las resoluciones RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025. Se trata de un proyecto académico anual y de largo plazo, con sede permanente en la FCE-UNaM, orientado al fortalecimiento de la carrera de Licenciatura en Administración en los planos institucional, regional, nacional e internacional.

El ConLAd es un congreso académico, universitario, científico y profesional diseñado para favorecer la formación, la investigación, la extensión y el intercambio académico en un entorno innovador, cultural, social y turístico.

Constituye además un espacio estratégico para el desarrollo del capital humano — docentes, estudiantes, graduados y profesionales— fomentando capacidades

de liderazgo, dirección y toma de decisiones en contextos dinámicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Lema y edición 2025

El evento se realiza anualmente en el mes del Administrador Latinoamericano (9 de septiembre).

En la edición 2025, el lema elegido fue **“Administración: personas, tecnología y sostenibilidad”**, en cuya línea los autores presentaron trabajos significativos.

La 11.^a edición del ConLAd y el 14.^o E.I.A.R.J.G. tuvieron lugar el 9 y 10 de septiembre de 2025 en la sede anfitriona y permanente: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

El campo de la Administración de Organizaciones exige una lectura integrada y adaptativa de los entornos cambiantes. En esta perspectiva, la presente edición combinó modalidades presenciales y virtuales, logrando gran participación y diversidad de trabajos presentados.

Desafíos actuales de la Administración

El escenario contemporáneo plantea exigencias crecientes para los administradores, quienes deben traducirlas en acciones, prácticas y estrategias concretas que permitan sostener y potenciar la actividad de las organizaciones, contribuyendo a su



sustentabilidad social, económica, financiera y tecnológica. Ello incluye la gestión del talento humano, la atención a los clientes y el vínculo con las diferentes partes interesadas.

Líneas de continuidad y demanda académica

En este marco, el congreso continúa respondiendo a demandas esenciales tales como:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a nivel nacional e internacional.
- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.
- Desarrollo de experiencias enriquecedoras provenientes de investigaciones y prácticas profesionales, empresariales y académicas.
- Formación de recursos humanos interesados en la organización y gestión de eventos académicos.
- Reconocimiento y posicionamiento del evento en el ámbito del turismo de reuniones.

Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones –

Enero a Diciembre 2025 RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025.

11° CONLAD
+digital

09 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2025
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.

CONGRESO LATINOAMERICANO de
ADMINISTRACIÓN
ENCUENTRO INTERNACIONAL de
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE MISIONES

Administración: personas, tecnología y sostenibilidad.

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com

Conlad.fceunam congreso.ladm conlad

14° E.I.A.R.J.G.



PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA BANCA PÚBLICA AL 2030 PLANNING AND MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC BANKING BY 2030

Área IV: Temas generales. Administración estratégica.

FIOL Jorge Antonio jorge.fiol@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

RESUMEN

La transformación digital ha comenzado a mostrar señales de cambio en las organizaciones, principalmente en la forma de gestionar y en el *management* bancario.

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar posibles escenarios para la función de planeamiento y control de gestión en bancos públicos argentinos al 2030.

La metodología utilizada fue prospectiva estratégica y la población fueron los bancos públicos de Argentina. Se indagó sobre las tendencias, a partir de una vigilancia estratégica exhaustiva, lo que fue corroborado con las opiniones de expertos para arribar a los vectores estratégicos. En función de los dos vectores hallados, utilizando los ejes de Schwartz, se construyeron cuatro escenarios vinculando el grado de incorporación de tecnología con la cultura de gestión.

Se determinó el escenario más probable y el escenario ideal, sugiriéndose que cada entidad financiera seleccione su escenario apuesta.

Finalmente, se hicieron recomendaciones a las entidades, diferenciándolas en bancos pioneros y rezagados, y la

necesidad de evolucionar hacia el escenario ideal.

Palabras clave: Prospectiva estratégica, gestión estratégica, *management*, entidades financieras.

SUMMARY

Digital transformation has begun to show signs of change in organizations, mainly in the way of managing and banking management. This work aimed to identify possible scenarios for the planning and management control function in Argentinian public Banks by 2030.

The methodology used was strategic prospective and the population was the public banks of Argentina. Trends were investigated, based on exhaustive strategic surveillance, which was corroborated with the opinions of experts to arrive at the strategic vectors. Based on the two vectors found, used the Schwartz axes, four scenarios are built linking the degree of incorporation of technology with the management culture.

The most likely scenario and the ideal scenario was determined, suggesting that each financial institution select its bet scenario. Finally, recommendations were made to the entities, differentiating them



into pioneer and backward banks, and the need to evolve towards the ideal scenario.

Keywords: Strategic foresight, strategic management, administration, financial entities.

INTRODUCCIÓN

El sector servicios, del cual forman parte las entidades financieras en general, y la banca pública en particular, ha mostrado durante los últimos tiempos un constante desarrollo y está atravesando una transición muy turbulenta (Fiol, 2018). La revolución digital ha permitido la creación y crecimiento de los servicios financieros digitales.

Una industria como la bancaria, que en su esencia no ha cambiado en cientos de años, está viendo poco a poco como las nuevas tecnologías, tendencias y el comportamiento de las personas, están afectando sus modelos de negocios (Heredia-Jerez, 2017).

El crecimiento tecnológico supone una gran oportunidad para la innovación financiera, entendiendo, en este sector, como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados (Álvarez-Rendueles, 1993) de modo que el cliente pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria, siendo preciso identificar sus necesidades y deseos, debiendo efectuarse las segmentaciones necesarias para que la

oferta de productos y servicios sea la más adecuada para cada segmento de clientes.

Todo ello implica desarrollar una inteligencia de negocios que contribuya a tomar decisiones con información en cuanto a qué segmento apuntar, qué productos desarrollar, qué inversiones priorizar, entre otras.

Asimismo, la innovación digital debe ser entendida como un proceso relacionado con el manejo acertado y eficaz de las tecnologías existentes, idealmente disruptivas.

La operatoria del banco tradicional se transformó en un *commodity*, siendo necesario que las entidades se ajironen a la tecnología y adopten las nuevas ideas.

La base de la revolución digital en los servicios financieros no es tecnológica sino cultural (Heredia-Jerez, 2017).

En otras palabras, la innovación se transforma en un tema constante en todo tipo de organizaciones.

Los bancos están en el centro de la innovación tecnológica y los cambios sociales porque sus materias primas básicas son la información y el dinero (González, 2010).

En este contexto, de cambios vertiginosos que nos depara el futuro, cabe preguntarse:



¿Cómo evolucionará la función de planeamiento y control de gestión para adaptarse al escenario esperado?

¿Qué grado de importancia se le asignará a la función de contralor para acompañar este proceso de evolución organizacional en la banca?

En función de ello, el objetivo principal del trabajo será identificar escenarios posibles para el sistema de planeamiento y control de gestión en bancos públicos argentinos al 2030.

La motivación del mismo se funda en la obtención del conocimiento de los escenarios posibles a efectos de diseñar las estrategias para alcanzar el resultado o escenario esperado.

MARCO TEÓRICO

Concepto y funciones de las entidades financieras

El término “entidades financieras” refiere a un tipo particular de empresas, cuya actividad específica y habitual consiste en la intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, basada fundamentalmente en la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos.

Sin embargo, modernamente las entidades financieras se han orientado a la prestación de servicios financieros de diferentes

Alcances y características, con una fuerte tendencia a la implementación de una banca cada vez más digital (Fiol, 2018).

En otras palabras, siguiendo a Crosse y Hempel (1984),

“las entidades financieras son organizaciones que combinan esfuerzos humanos y recursos financieros para desempeñar una función requerida por la comunidad”.

Esta consiste en atender la demanda de créditos mediante la obtención de fondos de terceros, con el objeto de lograr un rendimiento adecuado en dicha intermediación, asumiendo por ello los riesgos inherentes a dicha operatoria.

La ley 21.526 no las define con precisión, en tanto que, en su artículo 1º establece como ámbito de actuación a

“todas las personas o entidades públicas o privadas –oficiales o mixtas– de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros”.

Por su parte, en el artículo 2 se enuncian los tipos de entidades financieras: bancos comerciales, bancos de inversión, bancos hipotecarios, entre otros.

Siguiendo a Rodríguez (1993), se puede afirmar que, las entidades financieras cumplen las siguientes funciones:

1. Posibilitan la transferencia de recursos financieros de un sector



- de la comunidad –que cuenta con dichos fondos y no encuentra una alternativa más rentable– a otro que lo necesita, permitiendo así financiar la inversión, la producción y el consumo.
2. Otorgan seguridad al público que deposita sus ahorros en ellas, además de brindarles un rendimiento.
 3. Asignan recursos a través del crédito o el otorgamiento de garantías.
 4. Permiten la creación de medios de pago, a través del uso del cheque.
 5. Prestan servicios que la comunidad demanda, tales como: administración de capitales, operaciones sobre títulos, alquiler de cajas de seguridad, etc.

Caracterización de la banca pública

Se entiende a la banca pública como un tipo particular de la banca comercial en la cual el gobierno nacional, provincial o municipal tiene una participación significativa o mayoritaria en el capital de la entidad y/o en los votos en las decisiones de política o estrategia de la entidad.

De allí que, la banca pública si perder de vista la obtención de rentabilidad por el negocio de intermediación financiera entre oferentes y demandantes de recursos financieros y de servicios, puede sacrificar

algo de rentabilidad en pos de incentivar el desarrollo de un determinado sector de la sociedad.

Además de las funciones tradicionales de las entidades financieras, los bancos públicos suelen actuar como agente financiero del gobierno nacional (Banco de la Nación Argentina), provincial (Banco de Corrientes S.A., Nuevo Banco del Chaco S.A., entre otros) y municipal (Banco Municipal de Rosario), es decir, por una disposición, el gobierno respectivo celebra con la entidad un convenio mediante el cual encarga la realización de los pagos a los agentes de la administración pública, las recaudaciones de fondos en sus cuentas, entre otros.

Adicionalmente a ello, la banca pública se ve obligada a prestar servicios –de manera cuasi obligatoria– como ser pagos a jubilados y pensionados, cobro de impuestos, depósitos judiciales, por mencionar algunos.

Caracterización de la función Planeamiento y Control de Gestión

El control de gestión se define como

“el esfuerzo sistemático de comparar el funcionamiento de la empresa en relación con los objetivos y planes para determinarse si el funcionamiento es conforme a ellos y para tomar probablemente alguna medida

correctiva para considerar que se están utilizando los recursos de la empresa de la forma más eficaz y más eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa” (Mockler, citado por Amat y Campa, 2022, p. 16).

En otras palabras, el control de gestión es la función que permite regular el funcionamiento de la organización.

El control de gestión comprende dos procesos: el de planificación, es decir la definición de objetivos, y el de monitoreo del cumplimiento de los objetivos.

A efectos de asegurar el logro de los objetivos, la función de control de gestión debe ser concomitante con las decisiones que van ejecutándose, no debiéndose traducirse en una mera comprobación o verificación *ex post*, es decir, finalizado el período.

El control implica la actuación sobre las decisiones dado que son la única manera en que las organizaciones cuentan para la consecución de los objetivos.

El sistema de control de gestión que una organización adopta puede variar respecto de otra; no obstante, es de esperar que organizaciones similares cuenten con sistemas semejantes.

Además, se requiere de un buen control de gestión a efectos de contribuir al funcionamiento de la organización con

vistas a su supervivencia en el mundo empresarial del siglo XXI.

Actualmente, el control de gestión es necesario para conocer el negocio, para analizar su incidencia en la organización, para gestionar su sistema de información, para alinear la estrategia a las operaciones, para analizar la viabilidad futura de la organización, entre otras.

De allí que, el alineamiento estratégico contribuye a la generación de ventajas competitivas y al crecimiento sostenido de la organización, para lo cual se requiere de una planeación cooperativa y sincronizada (Comas-Rodríguez, Rivera-Segura, Izquierdo-Morán y Acurio-Armas, 2021).

Evolución de la función Planeamiento y Control de Gestión

Siguiendo a Díez de Castro y López Pascual (2001), se puede identificar cuatro fases evolutivas del control de gestión, a la cual se agrega una quinta fase.

La primera fase es coincidente con la implementación de la contabilidad financiera en las organizaciones, la cual apunta a determinar las necesidades de los usuarios externos, diferenciándose de la contabilidad de gestión tanto en los objetivos como en el abordaje y en las herramientas utilizadas.

La segunda fase es el desarrollo de la contabilidad de gestión, la cual apunta



a la elaboración más precisa de información para la toma de decisiones y la generación de resultados, dando lugar a aparición de la rentabilidad por centros o áreas de actividad, por productos y por clientes.

La contabilidad de gestión nuclea a la contabilidad de costos, los presupuestos, el análisis de desvíos, entre otras (Amat y Campa, 2022).

La tercera fase se inicia cuando las organizaciones se orientan a mejorar su posicionamiento estratégico y aparecen diferentes teorías (círculos de calidad, mejora continua, entre otras) que incorporan la fijación sistemática de objetivos y su seguimiento mediante criterios de valoración que buscan reflejar la percepción de calidad de los clientes, el cual permite la obtención de un importante volumen de información, relacionado entre sí (resultados, calidad, ventas, entre otros), con sistemas de control de gestión independientes.

La cuarta fase surge a partir de que las organizaciones se enfrentan a la necesidad de cambiar sus numerosos sistemas de gestión independientes, a través de los cuales producen

abundante información relevante, por una visión estratégica de la empresa que relacione y pondere, dando lugar a la implementación del denominado Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Se apunta a equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, los datos proyectados con los datos históricos.

En la fase más reciente se espera la incorporación de una

“perspectiva de control más cualitativa y centrada en las personas” (Amat, 2013).

Ello obedece a que el foco está puesto en las personas y en los intangibles, en un marco de transformación radical de los sistemas de información y control actuales, sumado a la necesidad de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

Por último, se espera que el control apunte en mayor medida a análisis prospectivos y a largo plazo, denominado control estratégico a largo plazo.

En función de lo expuesto, en la Tabla 1 se presenta la evolución reciente del control de gestión.



Tabla 1: Tipologías de control de gestión

Perspectiva	Enfoque tradicional	Enfoques emergentes
Estratégica a mediano y largo plazo	1980-2010: Control estratégico cuantitativo basado en el <i>Balanced Scorecard</i>	2010-2040: Control estratégico basado en escenarios alternativos a largo plazo
Estratégica a corto y mediano plazo	1950-1980: Control financiero tradicional y a corto plazo	2010-2040: Control combinado de aspectos cuantitativos y cualitativos a corto y mediano plazo

Fuente: Amat (2013).

Importancia del sistema de información para el controller

Se define como *controller* a la persona que se encarga del control de gestión de una organización.

Sus funciones se encuentran vinculadas a la propia gestión integral (Delgado y Ugarte y Giganto-Barandiarán, 2018).

Generalmente es el *controller* de gestión quien se encarga de la confección del presupuesto anual y de sus revisiones, además de ser el encargado de establecer metas por áreas, departamentos o sucursales.

Asimismo, es el encargado del seguimiento del presupuesto y de otros indicadores de gestión que habitualmente se utilizan.

Por ello, también es la persona responsable de elaborar la información para la dirección, debiendo brindar una visión integral y objetiva de la marcha de la empresa.

Siguiendo a Pérez-Carballo Veiga (2013), las funciones del *controller* en una entidad financiera son:

1. Diseñar y organizar el sistema de control de la entidad a efectos de suministrar, a la Dirección, a la Alta Gerencia y a los responsables de las operaciones, información fiable, oportuna y relevante.
2. Identificar y comunicar los factores clave de éxito de la empresa, tanto internos como del contexto, implementando un control continuo sobre su evolución y evaluando las posibles consecuencias de los desvíos que podrían presentarse.
Además, guiar y contribuir en la elaboración de cuadros de mando e informes de gestión de las distintas unidades de negocio o de responsabilidad.
3. Capacitar a los integrantes de la organización sobre los impactos económicos y financieros de los planes y programas, como así también respecto de la utilización e interpretación del sistema de control.
4. Participar del diseño de la estructura organizacional a efectos

de alinear las actividades, operaciones y procesos a las metas y estrategias definidas.

5. Intervenir en el análisis de las decisiones estratégicas, fundamentalmente las referidas a nuevas inversiones.
6. Garantizar que se incluyan en los análisis las tendencias tecnológicas, económicas y sociales del entorno y su incidencia en la marcha de la empresa y sus operaciones.
7. Informar oportunamente a la Dirección cualquier oportunidad, amenaza, problema o contingencia que podría afectar positiva o negativamente la marcha de la empresa.
8. Incentivar la utilización del control informal como complemento del control formal.

Por su parte, sistema de información empresarial es

“la combinación de recursos humanos y materiales que resultan de las operaciones de almacenar, recuperar y extraer datos con el propósito de una gestión eficiente en las operaciones de las organizaciones” (Amat y Campa, 2022, p. 52).

Su importancia radica en que el avance de las tecnologías de información y comunicación (TIC)

conlleva al avance del sistema de información de gestión, lo cual redundará en beneficios en oportunidad de la toma de decisiones gerenciales de las entidades, tanto por la rapidez como confiabilidad de la información obtenida.

La importancia de la información para el control de gestión reside en que la misma es un insumo clave para cumplir con su función, siendo el *controller* responsable del diseño, puesta en marcha y actualización de un sistema de información que posibilite la toma de decisiones basada en datos y en forma oportuna.

De allí que, uno de los principales desafíos del

controller es “traducir datos en información” (Amat y Campa, 2022, p. 53).

Existen cuatro tipos de sistemas de información: sistemas operacionales o transaccionales (TPS), sistemas de planificación de recursos (ERP), sistemas de soporte a la toma de decisiones (DSS) y sistemas de información ejecutiva (EIS).

El uso de una tecnología u otra depende de las necesidades de información.

A su vez, la obtención de ventajas competitivas en los sistemas y tecnologías de la información requiere de una alineación entre la planificación estratégica de la empresa y la planificación de tecnologías de la información.



MÉTODOS

La prospectiva estratégica como herramienta de análisis

Se utilizarán herramientas emergentes de la prospectiva estratégica para dar respuesta al objetivo de la investigación. Se concibe a la prospectiva estratégica como una disciplina que permite analizar el futuro, pero no como un acontecimiento aislado del mismo, sino de las acciones del presente permitiéndonos tomar las mejores decisiones hoy a efectos de lograr un futuro deseado (Mojica, 2010).

Según Garrido (2006), la prospectiva es

“una herramienta metodológica al servicio del ser humano y toda su construcción en el mundo” (p. 19).

Gracias a la prospectiva estratégica se pueden realizar análisis sistemáticos que permitan la integración de contextos, contenidos y procesos a partir de la interacción de los que desarrollan y los que utilizan la información (Linstone, 2004, citado por Medina-Vásquez y Ortegón, 2006).

La anticipación cobra sentido sólo si se la utiliza para plantear nuestras acciones (Godet y Durance, 2007).

Unidad de análisis

El análisis se centrará en la evolución esperada de la tecnología en los bancos públicos, en la incidencia en el sistema de planeamiento y control de gestión.

Actualmente existen 13 bancos públicos en nuestro país, de los cuales dos poseen capital de origen nacional (Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. y Banco de la Nación Argentina), en tanto que el resto son de capitales provinciales y municipales (Banco de Corrientes S.A., Banco de la Ciudad de Buenos Aires, Banco de la Pampa S.E.M., Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco de la Provincia de Córdoba S.A., Banco del Chubut S.A., Banco Municipal de Rosario, Banco Provincia de Tierra del Fuego, Banco Provincia del Neuquén S.A., Nuevo Banco del Chaco S.A. y Banco Rioja S.A.U.).

Los expertos son profesionales con conocimientos de negocios, de tecnología y sistemas y profesionales especializados en planeamiento y control de gestión, fundamentalmente con experiencia en la gestión bancaria. Se han seleccionado los expertos en función de criterios de conveniencia y proximidad del investigador.

Procedimiento y limitaciones del trabajo

Los distintos momentos para el análisis han sido diseñados en etapas, tal como se indica a continuación:

- ✓ Etapa 1: Exploración de tendencias sobre tecnologías emergentes y de gestión organizacional. Se buscó indagar acerca de la evolución esperada de las tecnologías

emergentes y su alineación con las tecnologías en materia de gestión organizacional.

- ✓ Etapa 2: Aproximación de las variables a emplear en el análisis prospectivo. En función de las entrevistas con los expertos, se determinaron las variables relevantes para el análisis.

Lo que se intenta a través de la recopilación de dicha información es representar a la organización en su totalidad, a partir de la visión de los actores involucrados, identificando lo que se hizo (pasado), lo que se está haciendo (presente) y las expectativas o visiones (futuro), configurando el denominado árbol de competencias (Medina-Vásquez y Ortegón, 2006).

- ✓ Etapa 3: Identificación de las variables estratégicas que permitirán analizar la incidencia de las macrotendencias en la gestión de las entidades financieras argentinas de carácter público. Se buscó reducir la incertidumbre existente a través de la confrontación de las opiniones de los expertos.
- ✓ Etapa 4: Estimación del escenario más probable en cuanto a la utilización de herramientas de planificación y control de gestión.

- ✓ Etapa 5: Determinación de escenarios alternativos en cuanto a la utilización de herramientas de planificación y control de gestión, como paso previo a la determinación del escenario apuesta.

La principal limitación a la investigación es la imposibilidad de recabar información de la percepción de los actores involucrados a través de una muestra representativa de entidades financieras.

Además, se señala la reticencia por parte de los actores en revelar información de las entidades financieras en las cuales se desempeñan.

Asimismo, otras limitaciones al trabajo son: el tiempo disponible de los potenciales entrevistados y los recursos insumidos para su concreción.

DESARROLLO

Tendencias emergentes

A efectos de identificar las tendencias sobre tecnologías emergentes y en materia de gestión organizacional, el trabajo se funda en la vigilancia estratégica aplicada tanto al sector de la banca como a otros sectores, dado que es posible que la banca adopte tecnologías de otras industrias.

En este sentido, se coincide con Villanueva y Pérez (2015) en que, la vigilancia

comprende la búsqueda e identificación de información para la toma de decisiones, en un ambiente competitivo, atendiendo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas.

Dentro de las tendencias vinculadas al contexto (Fiol, 2025), se encuentran:

- ✓ Cambios demográficos a partir de un incremento en la esperanza de vida en las personas y se traduce en un aumento de la población.
- ✓ Crecimiento posible con incertidumbre en la generación de empleo.
- ✓ Crecimiento de los enfoques basados en la sustentabilidad, responsabilidad social empresarial y finanzas verdes.
- ✓ Desintermediación financiera a partir de un proceso de incorporación de tecnología.
- ✓ Cambios regulatorios en la industria bancaria.
- ✓ Inclusión financiera.
- ✓ Economía colaborativa y compartida.
- ✓ Economía circular.

Por otra parte, dentro de las tendencias en materia de tecnología (Fiol, 2025), se encuentran:

- ✓ Banca digital y banca móvil.
- ✓ *Blockchain* y criptoactivos.
- ✓ Computación en la nube o *cloud computing*.

- ✓ *Big data* y analítica de datos.
- ✓ Inteligencia artificial y *machine learning*.
- ✓ Inteligencia artificial generativa.
- ✓ Internet de las cosas (IoT).
- ✓ Tecnología biométrica.
- ✓ DeFi (Finanzas Descentralizadas).
- ✓ Ciberseguridad.
- ✓ Metaverso.
- ✓ Computación cuántica.

Cabe mencionar que, las tecnologías emergentes, tanto vinculadas al contexto como en materia de tecnologías emergentes, se presentan a las organizaciones que nos ocupan como un reto o una oportunidad, lo cual incidirá en la estrategia a encarar por parte de ellas.

Por último, dentro de las tendencias vinculadas al *management* o a la gestión organizacional (Fiol, 2025), se encuentran:

- ✓ Orientación al mercado.
- ✓ Transformación digital.
- ✓ Ciberresiliencia.
- ✓ Agilidad organizacional.
- ✓ Gestión por competencias.
- ✓ Gestión por procesos.
- ✓ Gestión de la información.
- ✓ Gestión de la información.
- ✓ Alianzas estratégicas y fusiones empresariales.
- ✓ *Neuromanagement*.



La incorporación de dichas transformaciones en las organizaciones requiere de

“un nuevo management capaz de responder a una sociedad con valores y expectativas diferentes, a un cambio tecnológico que facilite nuevas formas de organización del trabajo y a una exigencia de competitividad sin concesiones que no deje lugar a mecanismos y actitudes democráticas” (Castelló-Muñoz, 2022, p. 23).

Variables estratégicas

Las variables tenidas en cuenta en el análisis prospectivo son:

❖ Contexto externo

- Desempeño de la economía: Mide el resultado de la actividad económica. El indicador clave es la evolución del PBI, expresado en porcentaje, tomado del INDEC.
- Inflación: Mide la evolución del nivel general de precios, a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

❖ Contexto interno

- Nivel de formación de la Alta Gerencia: Indica el nivel de competencias adquiridas por el *management* de las entidades financieras.
- Expectativas de nuevos negocios y/o mercados: Refiere a la percepción

sobre las oportunidades de crecimiento y expansión en mercados existentes y/o en nuevos.

- Nivel de automatización de los procesos: Determina el grado en que las operaciones de la empresa han sido automatizadas.
- Importancia asignada a la función del *controller* en las organizaciones: Indica el peso relativo y la importancia estratégica que se asigna a la función de control de gestión (*controller*) en la toma de decisiones en la organización.

❖ Tecnología

- Nivel de adopción de tecnologías digitales en la banca: Mide el grado en que las entidades financieras han adoptado e integrado tecnologías digitales en sus operaciones, productos y servicios.
- Presupuesto disponible para inversiones en tecnología y desarrollo: Busca cuantificar los recursos financieros asignados para el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías en las entidades financieras.
- Prioridad asignada a la incorporación de tecnologías para la gestión organizacional: Muestra la relevancia estratégica que la

entidad financiera le asigna a la incorporación de tecnologías orientadas a mejorar la gestión organizacional, tales como: automatización de procesos, herramientas de análisis de datos, plataformas colaborativas, entre otras.

❖ Herramientas de gestión

- Grado de incorporación de herramientas de *management* estratégico: Mide la adopción e integración de las herramientas de gestión estratégica en las organizaciones.
- Grado de incorporación de herramientas tecnológicas para el control: Busca evaluar la implementación e incorporación de herramientas tecnológicas que facilitan el control de las operaciones y la eficiencia de la organización.
- Retos y desafíos en materia de adopción de nuevas tecnologías: Evalúa los desafíos, barreras y/o obstáculos que la entidad financiera enfrenta en oportunidad del cambio tecnológico para las áreas de gestión.

La validación de las variables estratégicas se realizó a través de entrevistas a actores clave.

Lo que se intenta a través de la recopilación de dicha información es representar a la organización en su totalidad, a partir de la visión de los actores involucrados, identificando lo que se hizo (pasado), lo que se está haciendo (presente) y las expectativas o visiones (futuro), configurando el denominado árbol de competencias (Medina-Vásquez y Ortegón, 2006).

La opinión de los expertos cobra sentido ante la escasez de información y la incertidumbre existentes (Bolado, Ibañez y Lantarón, 1998).

Ejes estratégicos o vectores de futuro

En función del análisis de las variables, se determinan dos dimensiones de análisis o vectores de futuro, a saber:

- Incorporación de tecnología: Refiere al grado de adopción, integración y utilización de tecnologías por parte de las entidades financieras, tendientes a la mejora de sus operaciones, productos y procesos.
- Cultura de gestión: Comprende tanto el grado de conocimiento e internalización de las herramientas *de gestión, como los valores y prácticas incorporadas, incluyendo la incorporación de cambios estratégicos. Ver Ilustración 1.

Cabe mencionar que, los vectores de futuro son independientes, ya que pueden avanzar de manera diferente en las entidades financieras.



Ilustración 1: Vectores de futuro



Fuente: Elaboración propia en base a IA.

RESULTADOS

Escenarios resultantes

Para la construcción de futuribles, es decir de futuros posibles, se utilizó la herramienta de ejes de Peter Schwartz, partiendo de los vectores de futuro o dimensiones de análisis arribados.

Se trata de una técnica sencilla y de fácil comprensión de los escenarios a partir del relevamiento de información realizado. Para la caracterización de cada uno de los escenarios planteados, se analiza la evolución tanto en materia de tecnología como de control de gestión, buscando

anticipar las herramientas que se utilizarán en las entidades objeto de estudio.

A partir del cruce de ambas dimensiones, considerando la concepción y visión de los entrevistados, se identificaron cuatro escenarios, los que se muestran en la Ilustración 2:

- Escenario 1 + / +: Mayor incorporación de tecnología en la banca y mayor cultura de gestión. *Matrix*.¹
- Escenario 2: + / -: Mayor incorporación de tecnología en la banca y menor cultura de gestión. *Jurassic Park*.²

¹ Muestra un entorno altamente tecnológico y avanzado, donde la digitalización y la inteligencia artificial son elementos clave, en línea con la transformación total y la gestión optimizada del escenario.

² Brinda un adecuado paralelismo para un escenario donde la tecnología está presente y ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen III- Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G. 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM

es disruptiva, pero sin una gestión adecuada para gestionar y controlar.

A pesar de tener herramientas avanzadas, la falta de herramientas de gestión no permite aprovechar al máximo el potencial.

- Escenario 3 – / +: Menor incorporación de tecnología en la banca y mayor cultura de gestión. *El Padrino*.³
- Escenario 4: – / -: Menor incorporación de tecnología en la

banca y menor cultura de gestión. *Elysium*.⁴

Como se pudo observar, cada uno de los escenarios ha sido ilustrado con una película representativa a efectos de contar con un elemento adicional para transmitir la idea del escenario elaborado.

Ilustración 2: Escenarios resultantes para el 2030



Fuente: Elaboración propia.

³ Representa una estructura de poder fuerte y bien gestionada, pero sin depender de avances tecnológicos.

En este caso, la gestión y planificación son sólidas, pero sin aprovechar del todo la innovación tecnológica.

⁴ La película muestra un mundo dividido, donde los avances tecnológicos están reservados para una élite (banca privada de gran

envergadura y banca internacional), mientras que la mayoría (bancos públicos y nacionales de pequeña envergadura) vive en condiciones de rezago tecnológico y pobreza.

La falta de acceso a innovación y recursos refleja un escenario de gran desventaja, con dificultades para alcanzar la eficiencia y la competitividad



Escenario 1: Más tecnología, más cultura de gestión

La banca pública ha logrado una transformación tanto tecnológica como en materia de gestión de la información incluido el *big data*, lo cual se ha internalizado en la cultura organizacional y en la función de planeamiento y control de gestión.

Los bancos públicos utilizan inteligencia artificial, *blockchain* y herramientas de automatización para optimizar procesos, junto con tecnologías de gestión como *dashboards* predictivos y metodologías ágiles, integrados en la cultura organizacional. Las entidades financieras han podido adaptar su cultura organizacional al nuevo entorno, la cual resulta ágil y proclive a la mejora continua.

Los procesos y tareas rutinarias de la banca pública se encuentran automatizados, al igual que los de la banca privada. Se cuentan con KPIs o indicadores de rendimiento que se actualizan automáticamente, lo cual facilita la función de planeamiento y control de gestión, enfocándose esta casi exclusivamente en la gestión en vez de la construcción.

Las entidades financieras se encuentran prácticamente en un plano de igualdad en términos de competitividad, derivada de la incorporación de tecnologías disruptivas y de la adopción e internalización de

avanzadas herramientas de gestión, desde el planeamiento, pasando por la toma de decisiones hasta llegar al monitoreo y control de los objetivos perseguidos.

Las entidades financieras tienen como desafío mantenerse a la vanguardia de las tecnologías existentes y de la adopción de herramientas que posibiliten una gestión más eficiente.

En este sentido, los bancos públicos deberán continuar gestionando –cómo han venido haciendo– grandes volúmenes de datos de forma segura y eficiente, garantizando la privacidad y protección de los datos personales y gestionando los riesgos de ciberseguridad. Para ello destinan a inversiones una considerable porción de las utilidades.

Las entidades financieras se desenvuelven en un entorno de trabajo dinámico, flexible y orientado al cambio.

La gestión en las organizaciones se realiza a través del fomento de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y de estructuras y procesos ágiles.

El liderazgo es predominantemente transformacional, existe una cultura de innovación y de agilidad, se ha internalizado la colaboración, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias y la formación continua, con la mirada puesta en la experiencia del empleado.

La función de planeamiento y control de gestión se halla inscripta en la transformación digital de la banca. Se utilizan herramientas de gestión de la información, tales como: *Big Data Analytics*, Inteligencia Artificial, *Machine Learning*, *Cloud Computing* y *Blockchain*. Asimismo, como herramientas de gestión se utilizan: *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM), *Business Intelligence* (BI), KPIs y Cuadros de mando y Metodologías ágiles para la gestión de proyectos.

En síntesis, se utilizan herramientas predictivas basadas en análisis de datos en tiempo real, lo que permite un planeamiento ágil y adaptable a los escenarios cambiantes. Las decisiones se basan en información actualizada y precisa, con tableros de control que ofrecerán una visión integral del desempeño en tiempo real.

Escenario 2: Más tecnología, menos cultura de gestión

La banca pública ha logrado una transformación tecnológica disruptiva que posibilita una mayor eficiencia en las operaciones y en la atención a los clientes; no obstante, los sistemas de planeamiento y control de gestión y de gestión de la información han quedado rezagados, lo que se traduce en un rezago en la cultura organizacional. Se observa una brecha

entre los sistemas tecnológicos utilizados para con el cliente digital respecto del sistema interno de gestión, lo cual impide un aprovechamiento total de la tecnología incorporada en cada una de las empresas.

Se mantienen las estructuras de control tradicionales, con procesos semiautomáticos y reactivos.

Si bien la digitalización de las operaciones mejora la eficiencia operativa y permite la retención de clientes, la falta de integración de herramientas de gestión robustas limita el aprovechamiento total del potencial tecnológico.

Los esfuerzos de automatización y digitalización están limitados por aplicación y utilización de manera parcial. Se encuentra en la agenda de inversiones de las entidades la incorporación de herramientas de gestión y la formación del personal clave a fin de apuntar a un mayor alineamiento de la tecnología con herramientas de gestión.

Las entidades financieras tienen como desafío mantener su capacidad financiera y de gestión que permita escalar o integrar soluciones tecnológicas en un marco de gestión eficiente.

De allí que, gran parte de la información generada por las herramientas tecnológicas no es procesada ni utilizada, ni en tiempo ni en forma, por la Alta Dirección.



Los bancos continúan con una estructura organizacional rígida y con procesos burocráticos que limitan la capacidad de adaptación y de innovación, sin poder romper ese paradigma que las ha caracterizado.

Es posible encontrar diferentes tipos de liderazgo autoritario, estructuras organizacionales rígidas, resistencia al cambio y falta de innovación.

Las organizaciones llevan a cabo procesos de capacitación, pero sin contar con un programa de formación y desarrollo. El foco de la gestión está puesto en el control y el cumplimiento.

La función de planeamiento y control de gestión en la banca pública se encuentra rezagada, dado que, por las limitaciones de recursos humanos, materiales y financieros ha sido pospuesta.

Se utilizan herramientas de gestión, tales como: planificación financiera tradicional, control de gestión reactivos y análisis financieros en Excel, con procesos manuales y/o semiautomatizados.

No obstante, la Alta Dirección es consciente del próximo paso en materia de incorporación y adopción de modernas herramientas de gestión, como así también de la formación del talento humano, a efectos de acortar la brecha que mantiene con la banca privada.

Escenario 3: Menos tecnología, más cultura de gestión

La banca pública ha ido incorporando tecnología, pero no ha logrado una transformación tecnológica disruptiva; no obstante, ha logrado una internalización e implementación de herramientas de gestión de planeamiento y control de gestión y de gestión de la información, aunque en forma semiautomáticas.

Los bancos públicos mantienen una brecha respecto de los privados en la incorporación de tecnología disruptiva, la cual ha sido morigerado parcialmente gracias al conocimiento, experticia y adopción de herramientas de gestión.

El gran desafío consiste en conservar e incorporar clientes 100% digitales.

Existe una escasa automatización y digitalización de los procesos y servicios bancarios y procesos operativos, lo cual se traduce en un mayor costo operativo y en una baja rentabilidad. A su vez, la baja rentabilidad repercute en la solvencia de la entidad y en la capacidad para afrontar inversiones en los próximos años.

La adopción de herramientas avanzadas de gestión y de control permite a las entidades apuntar a las inversiones esenciales, lo cual da una sensación de mejora a los clientes habituales.

Las entidades financieras tienen como desafío incrementar su eficiencia a través

de la innovación tecnológica que repercute en sus procesos operativos y en la captación de clientes, lo cual se encuentra sopesado por un *management* efectivo.

La escasa rentabilidad debido a la escasa eficiencia hace más difícil encontrar el momento oportuno para la incorporación de tecnologías disruptivas de automatización y digitalización.

La gestión en las organizaciones se realiza a través del fomento de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y de estructuras y procesos ágiles.

El liderazgo es predominantemente transformacional, existe una cultura de innovación y de agilidad, se ha internalizado la colaboración y el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias y la formación continua, con la mirada puesta en la experiencia del empleado.

La función de planeamiento y control de gestión ha evolucionado gracias a la profesionalización de los talentos humanos y la incorporación y aplicación de herramientas de gestión adecuadas. Dentro de las herramientas de gestión utilizadas, se encuentran: *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM), *Business Intelligence* (BI), KPIs y Cuadros de mando y Metodologías ágiles para la gestión de proyectos.

No obstante, la Alta Dirección reclama a los accionistas la necesidad de realizar inversiones en automatización de procesos y digitalización de operaciones, requiriendo aportes de capital para su financiación, los que serán recuperados con creces en los próximos cinco años.

Escenario 4: Menos tecnología, menos cultura de gestión

La banca pública se ha estancado tanto en la incorporación de tecnologías innovadoras como en la implementación e internalización de herramientas de gestión, lo cual los pone en desventaja frente a sus principales competidores: la banca privada y las *fintech*.

Los bancos públicos siguen operando con herramientas de gestión tradicionales y tecnologías poco innovadoras, lo cual implica un verdadero desafío para atender y retener a los clientes.

Existe una escasa automatización y digitalización de los procesos y servicios bancarios y procesos operativos, así como una adopción de herramientas de gestión, lo cual se traduce en un mayor costo operativo y en una baja rentabilidad.

A su vez, la baja rentabilidad repercute en la solvencia de la entidad y en la capacidad para afrontar inversiones en los próximos años. Las entidades financieras públicas cuentan con estructuras organizacionales tradicionales, en las cuales la planificación



resulta difícil por falta tanto de información como de análisis y el control de gestión es reactivo.

Las entidades financieras tienen como desafío de incrementar su eficiencia a través de la incorporación de tecnología de vanguardia y de herramientas y sistemas de gestión, lo cual resulta difícil por la baja capacidad de autogeneración de fondos.

La dificultad para competir con actores más innovadores en el mercado incrementa su riesgo de quedarse fuera de mercado.

Los bancos continúan con una estructura organizacional rígida y con procesos burocráticos que limitan la capacidad de adaptación y de innovación, sin poder romper ese paradigma que las ha caracterizado.

El estilo de liderazgo predominante es el autoritario, las estructuras organizacionales son rígidas, predomina la resistencia al cambio y falta de innovación.

La formación y el desarrollo de los recursos humanos se concibe como un gasto más, no siendo prioritario en las entidades.

El foco de la gestión está puesto en el control operativo y el cumplimiento normativo.

La función de planeamiento y control de gestión ha quedado desalineada de los objetivos organizacionales y de las fuentes de datos, generando una importante

brecha entre la información disponible y las decisiones estratégicas.

Se utilizan herramientas de gestión, tales como:

planificación financiera tradicional, control de gestión reactivos y análisis financieros en Excel, con procesos, manuales y/o semiautomatizados.

Ello lleva a que el capital humano de estas entidades se encuentre constantemente en la búsqueda de oportunidades de desarrollo en otras organizaciones, con un alto índice de rotación de los recursos.

Identificación del escenario más probable y de los escenarios alternativos

Hoy en día ya no se concibe que las entidades financieras, cualquiera sea su tipo, no se halle inmersa en inversiones en tecnología que permitan su supervivencia en un contexto tan cambiante y desafiante como el que se presenta.

En función de las opiniones recogidas de las entrevistas, y dado que las entidades se encuentran actualmente abocadas a múltiples proyectos de banca digital, mejoras de procesos e incorporación de tecnologías operativas, lo cual insume tiempo y recursos, se considera que el escenario más probable es el Escenario 2: de alta incorporación de tecnologías para los procesos y las operaciones y a la espera de una oportunidad para la incorporación de tecnología y el desarrollo de una cultura de gestión.

La Alta Gerencia si bien considera conveniente avanzar con la incorporación de herramientas de gestión y tecnologías de gestión de la información, ante la necesidad de seguir siendo competitivos en el mercado de productos y servicios, pone en un segundo plano a las mejoras en la gestión y toma de decisiones.

En otras palabras, el futuro considerado más probable se construyó a partir de una tendencia dominante (la incorporación de tecnología en las organizaciones) y la preponderancia estratégica de la Alta Dirección en la adopción y mejoramiento de las herramientas y sistemas de gestión (Bas, 1999).

En función de lo comentado, se concibe al Escenario 2 como escenario en el que se encontrarán la mayoría de las entidades financieras públicas, atendiendo a la evolución esperada para la función de Planeamiento y Control de Gestión por los actores involucrados.

El escenario ideal es el Escenario 1, en el cual se conjugan los importantes avances en materia de innovaciones tecnológicas, de herramientas de gestión y del desarrollo de una cultura de gestión. Probablemente algunas de las entidades líderes dentro de la banca pública, con buena generación de fondos y con un adecuado *management*, podrá encontrarse en este estadio en 2025. Por ello, se considera a este escenario de baja probabilidad de ocurrencia.

El escenario 4 también se concibe de baja posibilidades de ocurrencia, ya que el mismo implicaría la no inversión en tecnologías que permitan la automatización y digitalización y la continuidad con los sistemas de gestión actuales.

Ello se funda en la necesidad que emerge de la alta competitividad por parte de las entidades y de un regulador que insta a la incorporación de tecnologías que mejoren los procesos y evalúa a las entidades en base a requerimientos que los consideran oportunos (cheque electrónico, sistemas de transferencias, atención a no clientes, por mencionar algunos).

El escenario 3 se considera poco factible por cuanto no resulta lógico, desde el punto de vista del *management*, avanzar con la incorporación de herramientas de gestión llevando a cabo escasas inversiones en tecnologías que automaticen las operaciones y eficienten los procesos.

Determinación del escenario apuesta y diferenciación de las entidades bancarias

Si bien el estudio prospectivo se realizó para el conjunto de los 13 bancos públicos existentes, se espera que entre las entidades presenten diferencias en cuanto a estructuras, procesos, tecnologías, recursos y estrategias.

De hecho, algunas entidades ya cuentan con una Gerencia de Planeamiento y



Control de Gestión que ha incorporado el rol de gestión de la información, en tanto que, en otras entidades dicha función se encuentra diseminada en más de un departamento, incluso ni se encuentra integrada quien confecciona el plan de negocios y el área de control de gestión.

En función de lo expuesto, y luego de haber realizado el análisis prospectivo en conjunto, se considera pertinente que cada entidad visualice dónde quiere estar en 2030 y, a partir de ese futuro deseado o escenario apuesta, desarrolle las acciones estratégicas que permitan –partiendo del presente– alcanzarlo.

Asimismo, se recomienda a las entidades que diseñen acciones estratégicas que posibiliten a las entidades estar lo más cerca posible del escenario 1 en 2030, es decir, si una entidad conoce las virtudes del estudio estratégico efectuado deberá arbitrar los medios para tratar de salir lo antes posible del escenario 2 y pasarse al escenario 1.

En función del avance deseado o esperado por los directivos, se clasificará a los bancos en:

- **Bancos vanguardistas o pioneros:**
Son los que lideran el mercado por sus innovaciones y están a la vanguardia en la incorporación de tecnología, modelos de gestión y de capital humano altamente capacitado y entrenado. Se trata de empresas

que anticipan tendencias y son pioneras en la adopción de tecnologías, lo que les permite mantener una posición dominante.

Son vanguardistas porque han desarrollado un liderazgo que les permite innovar y ser primeras en la utilización de tecnologías y sistemas de gestión, además de ser las que lideran el cambio.

A su vez, son pioneras por su carácter innovador y disruptivo en cuanto al avance tecnológico y organizacional. Ver Ilustración 3.

- **Bancos seguidores o rezagados:**
Son organizaciones que tienden a incorporar tecnologías y sistemas de gestión una vez que las empresas pioneras o vanguardistas lo han probado. Siempre están un paso atrás en cuota de mercado, innovación y adopción de tecnologías. Se denominan seguidoras porque no está en su esencia innovar, prefiriendo esperar a que sean implementadas por las líderes, adoptando un enfoque más conservador en materia de innovaciones y cambios. Por otra parte, se denominan rezagadas por su característica esencial de ir por detrás en materia de innovación, tecnología y modelos de gestión. Ver Ilustración 4.



Ilustración 3: Imagen y lema de bancos vanguardistas o pioneros



Fuente: Tomado de Internet.

Ilustración 4: Imagen y lema de bancos seguidores o rezagados



Fuente: Tomado de Internet.

Las entidades financieras que pretendan liderar el mercado deberán adoptar cuanto antes acciones estratégicas que la ubiquen en el escenario ideal: de altas innovaciones en tecnología y de utilización de herramientas de planeamiento y control de gestión de avanzada, incorporándolas a su cultura de gestión.

CONCLUSIONES

➤ La prospectiva estratégica es una disciplina que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él. Existen distintas aplicaciones o enfoques de la prospectiva estratégica,

En otras palabras, del análisis de los escenarios construidos, y de que los mismos representan una conexión entre presente y futuro (Bas, 1999), las entidades que así lo entiendan tendrán la oportunidad de gestionar cuanto antes para visualizarse en el año 2030 en el Escenario 1.

siendo una de ellas la prospectiva estratégica política y organizacional.

➤ La prospectiva estratégica organizacional resulta clave en las



- organizaciones en tanto y en cuanto se la conciba como una herramienta para explorar escenarios probables o posibles para su acontecer futuro, para luego imaginar y proyectar acciones que involucren y/o resuelvan sus problemáticas.
- La utilización de la prospectiva estratégica en las empresas argentinas es aún incipiente. Una adecuada implementación en este tipo de organizaciones permitirá construir escenarios e información que permita diseñar e implementar acciones estratégicas, posibilitando a las mismas competir en mercados globalizados en la era que estamos transitando de la cuarta revolución industrial.
 - El hecho de que los estudios y análisis prospectivos sobre empresas sean escasamente difundidos y publicados en sitios especializados, a diferencia de otros tipos de estudios prospectivos, ralentiza su evolución dentro de la disciplina prospectiva.
 - No obstante, el aprendizaje del ejercicio prospectivo debe lograrse en cada organización, dado que es la propia organización la que aprende a través de la aplicación sucesiva y desarrollo de este tipo de estudios.
 - El objetivo general de la investigación consistió en identificar escenarios posibles para el sistema de planeamiento y control de gestión en bancos públicos argentinos al 2030.
 - Para ello, se analizó la incidencia de las macro tendencias en la gestión de las entidades financieras argentinas de carácter público a través de una minuciosa y detallada tarea de vigilancia estratégica, la cual permitió comprenderlas con el grado de profundidad necesario para encarar el estudio.
 - Se identificaron 9 tendencias vinculadas al contexto, 12 tendencias tecnológicas y 10 relacionadas al *management*. Se pudo observar la interrelación existente entre dichas tendencias, cuyas acciones se vinculan tanto en el momento presente como en el futuro construido.
 - Seguidamente, se construyeron cuatro escenarios a partir de los dos ejes estratégicos previamente determinados: nivel de incorporación de tecnología en las entidades y madurez de la cultura de gestión.
 - Utilizando los ejes de Peter Schwartz y sobre la base de los dos ejes estratégicos, se diseñaron cuatro escenarios posibles. Se identificó el escenario ideal y el más probable sobre la base de las visiones de los actores, dejando la elección del escenario apuesta para cada una de las 13



entidades que conforman la banca pública.

- Los escenarios construidos resultan válidos por cuanto son coherentes, pertinentes, transparentes y verosímiles y fueron validados con los entrevistados.
- Finalmente, en el trabajo realizado se ha abordado a la prospectiva tanto como estadio en la evolución del planeamiento estratégico como

herramienta de indagación de visiones a expertos de la banca y en planeamiento, control de gestión e inteligencia de negocios. Se advierte el escaso conocimiento de los entrevistados sobre el campo, la utilidad y las herramientas de la prospectiva estratégica como disciplina que permite vislumbrar escenarios de futuro y desarrollar acciones con vistas a construir el cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez-Rendueles, J. R. (1993). "La banca española: Actualidad y perspectivas". *Papeles de Economía*, N° 54, p. 127-138. Fundación de Cajas de Ahorro.
- Amat, J. M. (2013). *Control 2.0: Una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa*. Profit Editorial.
- Amat, O. y Campa, F. (Coord.) (2022). *Manual del Controller (2da. Ed. Actualizada)*. Profit Editorial.
- Bas, E. (1999). *Prospectiva: Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Ariel social.
- Bolado, R.; Ibañez, J. y Lantarón, A. (1998). "El Juicio de Expertos". *Colección Otros Documentos*, N° 18. Consejo de Seguridad Nuclear <https://www.csn.es/documents/10182/1012054/ODE-04-08+El+juicio+de+expertos>.
- Comas-Rodríguez, R.; Rivera-Segura, G. N.; Izquierdo-Morán, A. M. y Acurio-Armas, J. A. (2021). "El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones". *Revista Universidad y Sociedad*, N° 13, S1, p. 424-432. Universidad de Cienfuegos. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2052>.
- Delgado y Ugarte, J. I. y Giganto-Barandiarán, M. (2018). *El Controller de empresa: Como realizar el control total de tu empresa*. Empresa y negocio.
- Díez de Castro, L. y López Pascual, J. (2001). *Dirección Financiera: Planificación, gestión y control*. Prentice Hall.
- Fiol, J. A. (2018). "Planificación y control financiero en la banca argentina". 38 *Jornadas Nacionales de Administración Financiera*. <https://sadaf.com.ar/index.php?act=sowPublicaciones>.



- Fiol, J. A. (2025). "Tendencias en la función de planeamiento y control de gestión en la banca pública al 2030. Aportes para la construcción de un nuevo perfil profesional". Trabajo final de la carrera de posgrado de Especialización en Prospectiva Estratégica, no publicado. UCES.
- Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, N° 20. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- González, F. (2010). "Innovación en la banca". En: *Innovación: Perspectivas para el Siglo XXI*, p. 10-21. BBUV. https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/01/BBVA-OpenMind-INNOVACION_Perspectivas_para_el_siglo_XXI.pdf.
- Heredia-Jerez, R. (2017). *La revolución digital y el futuro de los servicios financieros*. Digital Bank Latam.
- Medina-Vásquez, J. y Ortegón, E. (2006). "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe". *Serie Manuales*, N° 51. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef88f759-a510-42d8-83ef-8c4901da4aaf/content>.
- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial*. Universidad Externado de Colombia.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8va. Ed.). Alfaomega.
- Rodríguez, A. C. (1993). *Técnica y Organización Bancarias*. Macchi.
- Villanueva, M. y Pérez, N. (2015). "Importancia del uso de la vigilancia e inteligencia estratégica en el campo de la I+D+i". *Guía Nacional de Vigilancia e Inteligencia Estratégica, VeIE: buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE*. Cap. 1. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. <https://ctplas.com.uy/wp-content/uploads/2018/10/guia-nacional-de-vigilancia-e-inteligencia-estrategica.pdf>



LAS CAPACIDADES DINÁMICAS: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DE SU EVOLUCIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES DE MANUFACTURA

DYNAMIC CAPABILITIES: A CONCEPTUAL REVIEW OF THEIR EVOLUTION IN THE CONTEXT OF MANUFACTURING SMES

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias. Pymes.

COHEN Rodolfo Saul saul.cohen@fio.unam.edu.ar; rsaulcohen@gmail.com

MANTULAK Mario José mantulak@fio.unam.edu.ar; mmantulak@gmail.com

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

Las empresas generan capacidades que les permiten responder rápidamente ante los requerimientos del mercado, adecuarse a los cambios tecnológicos y operar en un futuro impredecible. El enfoque de capacidades dinámicas, constituye una alternativa de análisis dentro del área disciplinar de la gestión estratégica.

El objetivo principal fue realizar una revisión bibliográfica y bibliométrica para conceptualizar las capacidades dinámicas e identificar sus componentes claves en las Pymes de manufactura.

En general, se busca comprender cómo estas capacidades que incluyen la absorción de conocimiento, la adaptación al entorno y el aprendizaje organizacional, influyen en la innovación, el rendimiento empresarial y la supervivencia en contextos turbulentos.

La metodología empleada incluyó un análisis documental bibliográfico y bibliométrico, de diez artículos seleccionados.

Los hallazgos bibliográficos evidencian la evolución conceptual del término, mientras que la revisión sistemática, se destaca el papel de las capacidades dinámicas y su impacto positivo en el rendimiento empresarial, mediado por factores como creatividad, redes colaborativas, transformación digital e innovación abierta.

Se concluye que futuras investigaciones deben enfocarse en la aplicación práctica de estas capacidades en Pymes específicas, incorporando gestión organizacional ágil, la innovación en sus procesos para responder eficazmente a los cambios del entorno.

Palabras Claves: Capacidades Dinámicas; Revisión de la Literatura; Bibliometría; Pymes de manufactura.

SUMMARY

Companies generate capabilities that allow them to respond quickly to market requirements, adapt to technological changes, and operate in an unpredictable future.



The dynamic capabilities approach constitutes an alternative analysis within the discipline of strategic management.

The main objective was to conduct a bibliographic and bibliometric review to conceptualize dynamic capabilities and identify their key components in manufacturing SMEs. In general, the objective is to understand how these capabilities, which include knowledge absorption, environmental adaptation, and organizational learning, influence innovation, business performance, and survival in turbulent contexts. The methodology employed included a bibliographic and bibliometric documentary analysis of ten selected articles.

The bibliographic findings demonstrate the conceptual evolution of the term, while the systematic review highlights the role of dynamic capabilities and their positive impact on business performance, mediated by factors such as creativity, collaborative networks, digital transformation, and open innovation. It is concluded that future research should focus on the practical application of these capabilities in specific SMEs, incorporating agile organizational management and process innovation to effectively respond to environmental changes.

Keywords: Dynamic Capabilities;
Literature Review; Bibliometrics;
Manufacturing SMEs.

INTRODUCCIÓN

El mundo vive un crecimiento de la evolución tecnológica y social, lo que demanda la necesidad de asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión.

En respuesta a este contexto, en el ámbito de la economía y de la dirección de empresas se ha reconocido recientemente el papel estratégico que juega el conocimiento en la creación de valor de las organizaciones.

Sin embargo, son todavía muchos los aspectos que quedan por ser analizados y las cuestiones pendientes de ser resueltas. En un mundo donde los mercados, productos, tecnología, competidores y normas cambian de manera vertiginosa, el conocimiento presente en las empresas se convierte en un elemento clave de su éxito (Nelson, 1991 ; Nonaka & Takeuchi, 2007).

En las últimas décadas, la gestión estratégica en las empresas ha avanzado significativamente, destacando el papel fundamental de las capacidades dinámicas y la innovación como elementos claves para la competitividad organizacional. Desde esta mirada, se plantea que la organización debe emprender un proceso de autoconocimiento, enfocado en entender a profundidad sus capacidades internas.

Las empresas generan capacidades que les permiten responder rápidamente ante



los requerimientos del mercado, adecuarse a los cambios tecnológicos y operar en un futuro impredecible.

Cuando las organizaciones desarrollan capacidades dinámicas, adaptan y reconfiguran los recursos y capacidades, para atender las exigencias del entorno (Cadrazco-Parra et al., 2020).

Este conocimiento le permitirá diseñar una estrategia efectiva para aprovechar al máximo sus fortalezas actuales y fomentar el desarrollo de aquellas habilidades necesarias para enfrentar los desafíos futuros.

En este sentido, el enfoque de capacidades dinámicas otorga gran relevancia a la innovación en las empresas, siendo las capacidades dinámicas uno de los instrumentos más eficaces para neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el entorno (Acosta Prado et al., 2017).

La capacidad dinámica de innovación es considerada como una habilidad en el proceso de obtener desempeño organizacional en las empresas.

Está relacionada con la ventaja competitiva y la capacidad de adaptación en entornos cambiantes (Zapata Rotundo & Mirabal Martínez, 2018).

Estas surgen como una necesidad y son el resultado de comprender el impacto de la combinación de recursos y capacidades internas de la empresa para adaptarse a

las condiciones cambiantes del entorno (Makkonen et al., 2014).

El enfoque de las capacidades dinámicas postula que las empresas exitosas son aquellas que saben responder oportunamente e innovar con rapidez y flexibilidad, además de poseer las capacidades de gestión necesarias para coordinar y desarrollar eficazmente las competencias internas y externas (Teece et al., 1997).

La literatura previa sobre capacidades dinámicas sugiere que las capacidades dinámicas afectan el rendimiento (Makkonen et al., 2014), pero no está claro cómo las capacidades dinámicas afectan el rendimiento (Baía & Ferreira, 2024). Además, existen tres complicaciones principales en la literatura sobre las capacidades dinámicas:

- i. cómo medir las capacidades dinámicas;
- ii. identificar su alcance; y
- iii. establecer la importancia de estas capacidades en el desarrollo de una empresa (Eriksson, 2013; Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

El concepto de capacidades dinámicas, si bien ha tenido considerables avances, se encuentra aún en construcción.

Se pueden observar trabajos como los de Garzón Castrillón (2015a), Teece (2012), Wang and Ahmed (2007) y de otros autores, los cuales intentan explicar, a



partir de la literatura existente qué son las capacidades dinámicas.

El artículo tiene como objetivo la elaboración de una aproximación conceptual mediante una revisión bibliográfica que permita comprender los diferentes conceptos, tendencias, evidencia existente y proporcionar una base teórica para la comprensión de la relación entre la innovación incremental y las capacidades dinámicas, que contribuyan a un mejor desempeño empresarial, en el contexto de las Pymes de diversos sectores.

Origen de las capacidades dinámicas

El concepto de capacidades dinámicas, tal como se define en esta investigación, trasciende la simple suma de las palabras “capacidades” y “dinámicas”.

Para precisarlo, se analiza dos criterios fundamentales:

- en primer lugar, el término dinámica, se refiere a la capacidad de renovar las competencias, a fin de lograr la congruencia con el entorno empresarial cambiante (Zea-Fernández et al., 2020).
- En segundo lugar, el dinamismo no se refiere a las capacidades que cambian con el tiempo, se refiere al cambio de los recursos por efectos de las capacidades dinámicas (Miranda Torrez, 2015).

En otras palabras, las capacidades dinámicas desempeñan un papel fundamental en el rediseño y reordenamiento de habilidades, recursos y competencias para abordar las necesidades de un entorno en continuo cambio (Huayna, 2023).

Las capacidades dinámicas surgen como una explicación de las ventajas competitivas por las que determinadas organizaciones logran desenvolverse mejor en ciertos mercados con características no constantes e impredecibles (Pacheco et al., 2015).

Definimos las capacidades dinámicas

“como la orientación conductual de una empresa para integrar, reconfigurar los activos tangibles e intangibles de la empresa, renovar y recrear constantemente sus recursos y capacidades y, lo más importante, actualizar y reconstruir sus capacidades centrales en respuesta al entorno cambiante para lograr y mantener una ventaja competitiva” (Danneels, 2002; Helfat & Peteraf, 2003; Wang & Ahmed, 2007).

La capacidad dinámica de innovación constituye un elemento importante en el funcionamiento interno de la organización, aplicada tanto a bienes, procesos y servicios con el objetivo de reconfigurar las capacidades existentes (Zambrano & Yepes, 2006).



De la misma manera, esta se basa en los conocimientos internos existentes, y busca ampliar dichos conocimientos para el desarrollo de estrategias que permitan enfrentar los desafíos del ambiente, así como adaptarse y acceder a oportunidades en el mercado (Nagles-García, 2017).

La Administración y su evolución hacia la Gerencia Estratégica

De acuerdo a Mendoza (2018), la administración como disciplina autónoma ha atravesado distintos períodos, marcados por los fundamentos teóricos y las contribuciones de diversos autores.

En sus orígenes, la Escuela Clásica se centró en lograr la eficiencia organizacional.

Con el avance histórico, se advirtió que ambos enfoques priorizaban la productividad sin contemplar la dimensión humana del trabajador.

Este planteamiento reducía al individuo a una pieza más del engranaje empresarial. Ante esta visión mecanicista, surgieron nuevas corrientes como la Escuela Humanista, que reconocieron a las personas como seres sociales con necesidades propias.

A partir de estas críticas, se desarrollaron nuevas teorías, enfoques y escuelas que respondían a los desafíos de cada época y complementaban los aportes previos. Entre ellas destacan la teoría situacional o de la contingencia, que adapta la gestión al

contexto particular, y la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy (1996), que concibe a la organización como un sistema abierto, en constante relación con su entorno.

Pasamos luego a Gerencia Estratégica (integrando la mirada al contexto externo y en función a ello analizar el interno) y por último la Competitividad, que es disciplina Administración el concepto es relativamente nuevo.

Algunos autores como Ohmae (2004) (con su modelo de las 3C); Porter (1985) que diseña el modelo cadena de valor. Prahalad and Hamel (1990), considera a la competencia (esencial o medular) como el conjunto de conocimientos y técnicas, consideradas prioritarias; y las capacidades dinámicas planteadas por Teece et al. (1997).

Lo más actual tiene su origen a partir de los aportes de Nonaka and Takeuchi (1999), introduce la gestión del conocimiento, a lo que Prahalad and Hamel (1990) agrega gerencia innovadora y gestión del conocimiento; Chesbrough and Appleyard (2008), contribuye en esa línea innovación y creatividad; Davenport and Prusak (1998) entre otros (Mendoza, 2018) .

Así, la evolución administrativa responde a las necesidades sociales, destacando la gestión competitiva y la gestión del conocimiento como pilares de la innovación y de las capacidades dinámicas.



Diversos autores han abordado el origen de las ventajas competitivas desde distintas perspectivas.

Por un lado, Porter (1991) sostiene que dichas ventajas emergen de la configuración de la cadena de valor.

Por otro lado, Wernerfelt (1984) plantea que las ventajas provienen de los recursos que posee la empresa.

En este contexto, las capacidades organizacionales se entienden como el conjunto de habilidades que la organización ejecuta para llevar a cabo tareas o actividades específicas, conformándose en rutinas que se desarrollan a partir de los recursos disponibles (Acosta Prado et al., 2017; Chavarro-Rodríguez et al., 2022).

Dentro de la gestión estratégica, uno de los temas de mayor interés es el análisis, desde diversos enfoques, de los determinantes del éxito de una organización (Fong Reynoso et al., 2017). En este contexto, a finales de los años ochenta, se empezó a cuestionar la Teoría Estructural o Enfoque de las Fuerzas Competitivas (EFC) dominada por el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cual enfatiza que los factores externos de la empresa son la base del éxito empresarial, y emergió la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) impulsada por Barney (1991) y, que se orienta a la importancia de los factores internos de las

organizaciones (Acosta Prado et al., 2017; Barney et al., 2011; Fong Reynoso et al., 2017).

Este enfoque, se inicia desde la teoría de la estrategia, que permite a las organizaciones redimensionar su táctica para asegurar de manera integral los emprendimientos que se proponen.

Es una teoría que surge para mejorar la capacidad explicativa de la Teoría de Recursos y Capacidades en lo que respecta a la obtención de ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas cuando estas operan en entornos de rápido cambio (Sánchez et al., 2022a).

Esta perspectiva estratégica, denominado teoría de las capacidades dinámicas, pone su atención en la capacidad de una organización frente a un entorno que cambia rápidamente, para crear, renovar los activos tangibles e intangibles de la empresa, modificar, integrar, reconfigurar su stock y mezclar los recursos, con el propósito de lograr altos rendimientos, sostenibilidad y competitividad en el largo plazo (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018; Teece et al., 1997; Zea-Fernández et al., 2020).

En vista de los desafíos que enfrentan las Pymes para fortalecer sus capacidades competitivas e innovadoras, se considera indispensable realizar un estudio bibliográfico y bibliométrico sobre las



capacidades dinámicas. Este análisis permitirá identificar, caracterizar y comprender el proceso de desarrollo de la capacidad dinámica de innovación en este tipo de organizaciones, reconociendo su evolución continua y el papel que juegan en la adaptación estratégica ante entornos de cambio constante (Camargo Acuña et al., 2017).

En función de lo expuesto anteriormente, el presente artículo tiene como objetivo principal fue realizar una revisión bibliográfica y bibliométrica para conceptualizar las capacidades dinámicas, identificar sus componentes claves en las Pymes de manufactura.

Asimismo, se busca identificar los factores clave que facilitan la innovación en las Pymes de manufactura, así como los métodos utilizados para analizar las relaciones entre capacidades dinámicas e innovación, con el fin de aportar al diseño de estrategias que mejoren la productividad en un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y alta competitividad.

METODOLOGÍA

Se realizó un estudio de carácter cualitativo, de tipo descriptivo-interpretativo, que corresponde a un análisis documental de la información contenida en los artículos consultados (Sainz & Domínguez, 2024).

Lo anterior está acorde con lo que afirma. La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios (Arias, 2012).

Esta investigación tuvo como objetivo: i) identificar, unificar y proponer las capacidades dinámicas y redefinirlas conceptualmente, con base en la revisión, análisis e interpretación de la literatura consultada, y ii) analizar las capacidades dinámicas y la innovación en las Pymes de manufactura, para contribuir a crear una ventaja competitiva en una organización. El proceso se desarrolló en tres etapas:

Búsqueda de artículos: en la base de datos abierta tales como: Ebsco, Dimensions, Science Direct, Scielo, y Google Scholar, con un intervalo de búsqueda de los últimos cinco años (hasta Abril del 2025), en idiomas español e inglés. La primera fase de recopilación de datos involucró la obtención de 362 artículos de los cuales se obtuvo en: ScienceDirect, se obtuvo 98 documentos; en Dimensions se generaron 154 artículos y del metabuscador Ebscohost lo que generó un total de 110 artículos.

- Selección de artículos: se revisaron título, resumen y palabras clave de cada artículo para identificar los que eran relevantes para el estudio. Se identificaron 40 artículos, considerando su pertinencia (palabras claves),

relevancia (preguntas de análisis), periodo de tiempo, recursos de información y estrategias de búsqueda.

- Análisis de artículos: se identificaron las principales definiciones de capacidades dinámicas, las relaciones entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional, y la influencia de condiciones exógenas en las capacidades dinámicas.

La revisión bibliográfica, la cual tuvo un alcance explicativo-analítico, con un enfoque epistemológico cualitativo, en el cual, una vez determinados los descriptores de búsqueda y obtenido el material de trabajo, estos se organizaron por resultados y se discutieron a la luz de sus características metodológicas, derivando de este trabajo unas conclusiones generales. Luego se procedió a realizar una revisión sistémica por medio de la cual se evaluó y sintetizó dichos estudios para posteriormente entrar a la fase de lectura crítica (Pacheco et al., 2015).

Descripción de los criterios de búsqueda

La búsqueda fue realizada en bases de datos abierta tales como: Ebsco, Dimensions, Science Direct, Scielo, y Google Scholar. La fecha de corte de la búsqueda fue a abril del 2025.

Según (Medina-González et al., 2024) se consideró la relevancia temporal, que

permite observar la evolución de la producción científica entre los años 2019 y 2025, lo que es decisivo para entender las tendencias actuales en la investigación y la publicación académica.

La revisión se centró en tres aspectos clave de las capacidades dinámicas:

- i) definición y conceptualización,
- ii) las condiciones externas que influyen en su desarrollo, y
- iii) su relación con el desempeño en las Pymes de manufactura.

RESULTADOS

Principales definiciones de las Capacidades Dinámicas

En las definiciones propuestas se incluyen los términos siguientes: capacidades, habilidades, competencias, rutinas, procesos que las organizaciones realizan para promover cambios internos con referencia a la innovación como respuesta al dinamismo del entorno.

Esta es una causa por el que no se ha identificado apropiadamente las dimensiones y la medición de las variables en la realización de investigaciones empíricas.

En la literatura revisada se ha identificado diferentes definiciones de capacidades dinámicas, se observa una dispersión de los conceptos, lo cual refleja está en una etapa de construcción, como se muestra en los planteamientos de los autores citados (Miranda Torrez, 2015).

Otras definiciones de las capacidades dinámicas, tienen que ver con la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y aprovechar oportunidades, mediante la integración, construcción y la reconfiguración de sus recursos (Córdova & Tanoira, 2024; Teece et al., 1997). En la

literatura revisada se ha identificado diferentes definiciones, con gran dispersión de los conceptos, lo cual refleja que la misma se encuentra en una etapa de construcción, como se muestra en los planteamientos de los autores citados en la Tabla 1.

Tabla 1. Definiciones clave de las Capacidades Dinámicas según diversos autores

Autor	Principales Definiciones
Collins (1994)	Capacidad de innovar y desarrollarse rápidamente.
Teece y Pisano (1994)	Habilidades de oportunidad de respuesta e innovación ágil en productos, así como habilidades de gestión en la coordinación eficaz de competencias y su redistribución.
Helfat (1997)	Competencias o capacidades que tiene la empresa para crear nuevos productos y responder así a las cambiantes demandas del mercado.
Teece et al. (1997). Teece, Pisano y Shuen (1997).	Capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para su aplicación inmediata a entornos cambiantes. No solo a través del uso y combinación de competencias y recursos (tangibles e intangibles), sino también los cambios y requerimientos del entorno.
Eisenhard and Martin (2000)	Rutinas y procesos organizacionales orientados a la reconfiguración de recursos en consonancia con mercados dinámicos y cambiantes. Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor.
Danneels (2002); Helfat & Peteraf (2003); Wang & Ahmed (2007).	Definimos las capacidades dinámicas como la orientación conductual de una empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear constantemente sus recursos y capacidades.
Griffith y Harvey (2001)	Conjunto combinado de recursos inimitables, en el cual está la capacidad de coordinar relaciones interorganizacionales hacia el logro de ventajas competitivas.
Zahra and George (2002)	Son las capacidades de las organizaciones para redistribuir y reconfigurar sus bases de recursos para satisfacer las demandas de los clientes y hacer frente a las exigencias de la competencia. Se vinculan a decisiones

	estratégicas, resaltando su adaptabilidad a las necesidades y objetivos específicos de la organización.
Zollo y Winter (2002)	Modelo resultante del aprendizaje colectivo, en el cual ocurre la creación y cambio sistemático de rutinas de operación para hacerlas más eficaces. Es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en la búsqueda de una mayor efectividad y eficiencia.
Winter (2003)	Capacidades para actuar y así ampliar, modificar o generar capacidades extraordinarias.
Helfat & Peteraf, (2003).	Se propuso como una teoría para superar las limitaciones de la teoría basada en recursos y explicar las disparidades en el desempeño entre organizaciones con niveles equivalentes de recursos. Son aquellas habilidades que impactan las capacidades operativas, aportando de forma indirecta a la producción de la empresa.
Vivas (2005)	Son procesos organizativos complejos y de alto nivel que crean las condiciones adecuadas para modificar y renovar los activos de la organización.
Tidd (2006).	Manifiesta su aporte a la construcción de ventajas competitivas sostenibles se incrementa en empresas que pueden movilizar experiencia, conocimientos y habilidades tecnológicas para crear nuevos productos o servicios, y procesos.
Zahra et al. (2006)	Habilidades de los gerentes y directivos para la reestructuración de rutinas o recursos, de forma deliberada y pertinente.
Teece (2007)	Comprenden: a) habilidad de detección de factores propicios en el entorno; b) empleo útil de los factores positivos c) uso, mejoramiento, integración y protección de recursos tangibles e intangibles con miras a la competitividad sostenible. Las capacidades dinámicas permiten crear, ampliar, mejorar, proteger y actualizar el stock de recursos, habilidades y capacidades de la empresa, logrando nuevas e innovadoras ventajas competitivas.
Peláez et al.(2008)	Coordinación de las competencias internas y externas, para adaptar la organización a un entorno rápidamente cambiante.
Barreto (2010)	Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver problemas de manera sistemática, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y a cambiar su base de recursos.
Teece (2012)	Determinan la velocidad y el grado en que los recursos de la empresa son alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y oportunidades

	del entorno a fin de generar rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo.
Tondolo et al. (2015)	Es la creación, renovación o integración de recursos, activos, capacidades, competencias y rutinas que permitirán a la empresa seguir el ritmo de los cambios que ofrece el entorno competitivo.
Helfat y Martin (2015)	Habilidades que permiten un vínculo entre las actuaciones de la gerencia, el desempeño de la empresa y la orientación de la estrategia.
Garzón (2015)	Capacidad potencial de aprendizaje organizacional en el proceso de generación, transformación y acumulación de las competencias nucleares como respuesta a entornos tecnológicos y comerciales altamente cambiantes.
Teece and Leih (2016)	Son actividades de alto nivel que permiten a una empresa centrarse en la producción de bienes y servicios que ya tienen o pueden tener una gran demanda en el mercado.
Helfat & Raubitschek (2018)	Las capacidades dinámicas son aquellas capacidades que permiten a las empresas crear, extender ,incluyendo alteraciones en sus recursos (activos tangibles e intangibles), capacidades operativas, escala y alcance de los negocios, productos, clientes, ecosistemas y otros factores de sus entornos externos.
Zapata y Maribal (2018)	Habilidades y competencias que posee una organización a través de sus líderes, que facilitan y conducen los procesos de innovación, creación, modificación y reconfiguración de sus recursos y capacidades, e implican el desarrollo de sus actividades estratégicas necesarias para que la organización alcance sus niveles adecuados de adaptación a la dinámica y a los cambios del entorno competitivo que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles con el tiempo.
Rotjanakorn et al. (2020)	La capacidad de una organización para cambiar y modificar la base de recursos actual mediante la exploración. Capacidades dinámicas fuertes, pueden desarrollar la capacidad necesaria para hacer frente a la creciente incertidumbre y la competencia en el mercado actual. Es clave para construir la capacidad de innovación organizacional para promover la creatividad y actuación.
Teece (2021)	Capacidades dinámicas residen principalmente no en las rutinas de cambio de primer orden, sino en las características del equipo de alta dirección, en la cultura y estructura organizacional y en las rutinas organizacionales de apoyo que están bajo la dirección de la alta dirección.
Sanchez Rueda et al. (2022)	Es necesario el liderazgo y la orquestación de activos por parte de la gerencia de las organizaciones. La actuación de los directivos o ejecutivos

	de jerarquía superior es una base necesaria para que las organizaciones desarrollen las habilidades y competencias que les garanticen adaptarse y sobrevivir en entornos dinámicos.
Chavarro-Rodríguez et al.(2022)	Las capacidades dinámicas incluyen siete tipos clave: detección, integración, reconfiguración, aprendizaje, innovación, alianzas y liderazgo, que se complementan entre sí.
Salazar-Hernández et al.(2023)	Las capacidades dinámicas constituyen una estructura de conocimiento estratégico que evoluciona en función de la ventaja competitiva y los recursos organizacionales.
Beltrán-Díaz et al.(2023); (Rotundo, 2020).	Clasifica a las CD en tres componentes principales de las capacidades dinámicas: i) capacidad de absorción; ii) capacidad de adaptación y iii) capacidad de aprendizaje. Estas tres capacidades de acuerdo a la literatura, pueden tener efecto positivo sobre la capacidad de innovación de la empresa.
Jiménez Córdova & Barroso Tanoira(2024)	En PyMEs, las capacidades dinámicas permiten detectar, aprovechar y reconfigurar recursos internos y externos para adaptarse a entornos cambiantes y fomentar la innovación.
Alcívar Martínez et al. (2025)	Habilidad organizacional para adaptar, innovar y reconfigurar recursos y competencias en respuesta a cambios del entorno, promoviendo la innovación y el aprendizaje organizacional continuo.
Reyes Sánchez et al.(2025)	Las capacidades dinámicas se vinculan con la innovación, la adaptación y la resiliencia organizacional, enfrentando barreras como la resistencia al cambio y la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a Carattoli (2013); Miranda Torrez (2015);de Miguel et al. (2022); Rotjanakorn et al. (2020); Chaparro et al. (2022) y Sánchez et al. (2022b),Sainz and Domínguez (2024).

Tal como se mencionó anteriormente, el concepto de capacidades dinámicas se configura como un constructo central dentro de la teoría de recursos y capacidades.

No obstante, en el contexto actual y desde la perspectiva de esta investigación, se reconoce que la evolución teórica de dicho concepto, a partir de las contribuciones académicas surgidas desde los años noventa ha funcionado como una crítica

constructiva que ha nutrido y expandido tanto la teoría de la organización como la teoría de recursos y capacidades.

Esta evolución ha permitido integrar nuevas dimensiones estratégicas, adaptativas y contextuales al análisis organizacional, consolidando las capacidades dinámicas como un eje clave para entender el cambio, la innovación y la competitividad empresarial (Sainz & Domínguez, 2024).

En las definiciones aportadas por estos autores el concepto varía en términos de la naturaleza, el rol específico, el contexto relevante, los supuestos de heterogeneidad y el propósito (Barreto, 2010).

Sin embargo, a pesar de que existe una falta de acuerdo respecto a la conceptualización de la definición, se observa una convergencia creciente a que los elementos centrales que definen las capacidades dinámicas como: procesos o rutinas organizacionales, configuración de recursos, toma gerencial de decisiones y mecanismos de aprendizaje (Fukuzawa, 2015).

En base a la Tabla 1 podemos proponer una definición general integradora, en referencia a las Pymes de manufactura:

Las capacidades dinámicas son el conjunto de habilidades, procesos, rutinas y competencias organizacionales que permiten a las Pymes manufactureras, adaptarse estratégicamente a los cambios del entorno competitivo.

Estas capacidades se expresan en la habilidad de detectar oportunidades, integrar y transformar conocimientos, reconfigurar recursos internos y externos, y fomentar la innovación continua. Constituyen el motor estratégico que impulsa la evolución organizacional, sustentado en capacidades claves como la

absorción, la adaptación y el aprendizaje, las cuales facilitan la creación de ventajas competitivas sostenibles y consolidan una cultura de innovación en contextos empresariales dinámicos y altamente exigentes.

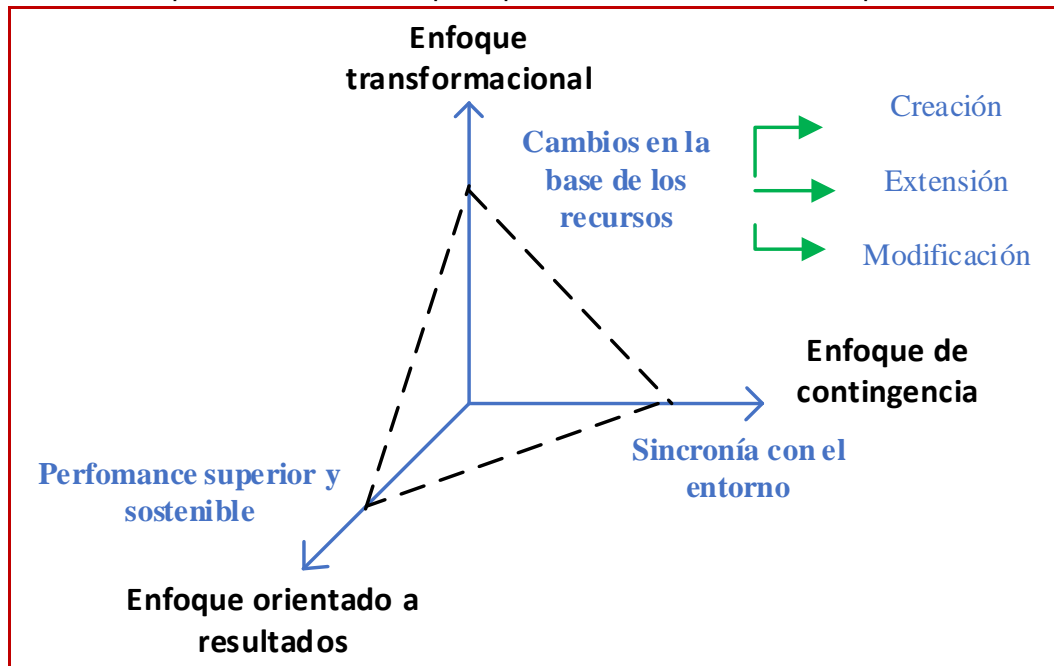
De este modo, las Pymes pueden mejorar continuamente su competitividad mediante pequeños avances, responder eficazmente a las demandas del mercado y a los desafíos específicos de la industria manufacturera, y alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva.

De acuerdo a Peñate Santana (2013), a pesar de que existen diferencias entre las definiciones analizadas en cuanto, puede decirse a modo general todas ellas convergen respecto a tres factores a:

- i) la naturaleza del concepto, ya que las capacidades dinámicas han sido definidas como “capacidades” (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997), “procesos” (Eisenhardt & Martin, 2000), o como “rutinas” (Zollo & Winter, 2002), así como
- ii) la falta de consenso en cuanto a los elementos de cambio en la base de sus recursos, dentro de la organización y
- iii) los tipos de entornos en los que estas son relevantes, puede decirse a modo general todas ellas convergen respecto a tres factores claves (Figura 1).



Figura 1. Factores que caracterizan las principales definiciones de las capacidades Dinámicas.



Fuente: Peñate Santana (2013).

- En primer lugar, la mayoría de las definiciones reflejan el carácter “transformacional” de las capacidades dinámicas, o sea señalan que la esencia de las mismas radica en su potencial de cambio para lograr sincronía con el entorno, a partir de la creación, extensión o modificación continua de las capacidades organizativas u operacionales.
- En segundo lugar, se señala que la mayoría de las definiciones adoptan un “enfoque de contingencia”, o sea las capacidades dinámicas se definen en términos de ajuste o sincronía con las características del entorno. Partiendo de la premisa de que las empresas se encuentran en un contexto evolutivo, que demanda

frecuentes reconfiguraciones e inversiones en nuevas competencias funcionales que apoyen el desarrollo progresivo de productos y servicios de valor, para mantenerse adaptada a contextos radicalmente competitivos.

De este modo, se señala que los entornos con un mayor nivel de dinamismo son los más propicios para la utilización de las capacidades dinámicas, configurándose como el escenario perfecto para obtener el máximo partido de este tipo de capacidades desarrolladas por la empresa.

Por último, se observa que, en las primeras definiciones del concepto, los autores optaban por incluir un “enfoque asociado a resultados”, o sea asociaban la esencia o naturaleza del concepto con el propósito del mismo.



Enfoque que ha sido ampliamente criticado por su carácter tautológico y en consecuencia ha provocado que los trabajos más recientes, una vez que destacan los inconvenientes de esta decisión, excluyan intencionalmente toda clase de tautología al no hacer referencia en sus definiciones al desempeño o la ventaja competitiva, como resultados de las capacidades dinámicas (Teece, 2012). Evitan vincular explícitamente las capacidades dinámicas a los resultados finales y se centran en describir sus mecanismos, procesos y condiciones de funcionamiento, sin asumir automáticamente que su presencia garantiza el éxito o la ventaja competitiva.

Otra de las tensiones es en relación con la naturaleza de las capacidades dinámica, entre los autores que las definen como “habilidades latentes o competencias” (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Teece et al., 1997) y quienes siguiendo los primeros trabajos de Eisenhardt and Martin (2000) las reconocen como “procesos o rutinas” (Zollo & Winter, 2002).

- La primera postura destaca el papel clave de la gestión estratégica en el desarrollo de estas capacidades, la definen como: habilidad o capacidad representada como una acción latente, que como tal solo puede ser evidenciada cuando se pone en práctica.

- La segunda, considera las capacidades dinámicas como reglas comunes o mejores prácticas que permiten a las empresas adaptarse a exigencias competitivas cambiantes en entornos cambiantes (perspectiva evolutiva: anticipar, evaluar y recombinar recursos) (Carattoli, 2013).

La discusión central acerca de las capacidades dinámicas en las organizaciones gira en torno a si estas constituyen un atributo inherente de la organización (Zambrano & Yepes, 2006) o si, por el contrario, se trata de competencias que pueden desarrollarse mediante intervención y aprendizaje estructurado (Miranda Torrez, 2015). Muchos autores consideran que ambas aproximaciones se complementan.

Las capacidades dinámicas tienen componentes que pueden estar arraigados en la cultura y la historia (atributo inherente), pero su desarrollo requiere procesos conscientes de aprendizaje y gestión del cambio (competencia desarrollable).

No surgen espontáneamente ni pueden transferirse íntegramente, pero sí pueden fomentarse, adaptar y transformar mediante intervenciones estratégicas.

En definitiva, la naturaleza de las capacidades dinámicas está marcada por su carácter multidimensional: son en parte una herencia organizacional y en parte el



resultado de la acción deliberada, el aprendizaje colectivo y la adaptación constante a los cambios del entorno.

Las posturas que hacemos referencia aportan matices importantes para entender las controversias conceptuales sobre las capacidades dinámicas:

Teece (2007) señala la importancia de estas capacidades para la innovación, son rutinas específicas, por medio de aprendizaje; mientras que para Eisenhardt and Martin (2000), son patrones adaptativos emergentes. Grant (1991) y Eisenhardt and Martin (2000) definen a las capacidades dinámicas como hábitos estratégicos de la organización mediante los cuales realiza nuevas configuraciones de sus recursos para seguir el ritmo del mercado.

A diferencia de las capacidades tradicionales (u ordinarias) es que estas últimas están orientadas a operaciones estáticas, rutinarias, con resultados a corto plazo y son menos flexibles frente a cambios.

Se adopta la perspectiva de Eisenhardt and Martin (2000), porque permiten que los recursos de la organización tengan estos atributos y sean superiores a los de la competencia, por su aplicabilidad a contextos de alta incertidumbre, complementada con la visión de Helfat et al. (2009) sobre su vinculación con la innovación incremental, a esto se agrega la

identificación de los procesos directivos y organizacionales necesarios para implementar estrategias y crear innovación para adaptarse a un entorno cambiante. Explica además como las capacidades dinámicas supera las limitaciones de la teoría basada en recursos y explicar las disparidades en el desempeño entre organizaciones con niveles equivalentes de recursos.

Conceptualmente, consideramos que la capacidad adaptativa, la capacidad de absorción y la capacidad innovadora son los factores componentes más importantes de las capacidades dinámicas y sustentan la capacidad de una empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades en línea con los cambios externos. Los tres factores están correlacionados, pero son conceptualmente distintos (Wang & Ahmed, 2007).

Finalmente, como resultado de la revisión de distintos autores, se consideran para el planteamiento de las proposiciones, tres componentes principales de las capacidades dinámicas:

- i) capacidad de absorción;
- ii) capacidad de adaptación y
- iii) capacidad de aprendizaje.

Estas tres capacidades de acuerdo a la literatura, pueden tener efecto positivo sobre la capacidad de innovación de la



empresa, convirtiéndose así en uno de sus facilitadores (Rotundo, 2020).

- En primer término, la “capacidad de absorción”, es la habilidad de la organización de explorar, reconocer y adquirir información del exterior y asimilarla para oportunidades de negocio.
- En segundo lugar, la “capacidad de adaptación”, ayuda a la organización a crear, extender o modificar su base de recurso, va a permitir reconfigurar, integrar y originar nuevas habilidades, procesos y rutinas a partir de nuevos conocimientos del exterior. Por último la “capacidad de aprendizaje”, es el potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional.

El aprendizaje organizativo incluye tanto el conocimiento del exterior como el que se obtiene de la misma organización a través de su experiencia (Garzón Castrillón, 2015b);(Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018) y (López Zapata, 2014).

Las categorías tienen un marco común en las organizaciones: la estrategia, la cual las impulsa y aglutina en la dirección de dinamizar los activos intangibles de la organización. Proceso que es realizado de manera deliberada por la dirección de la empresa, reconfigurando e integrando las

capacidades básicas, los recursos y las competencias para responder al dinamismo del mercado (Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007).

Las Pymes se enfrentan continuamente a la presión de aumentar su competitividad, fortalecer sus capacidades organizacionales y responder de manera eficiente a un entorno de mercado dinámico y desafiante. Para ello, deben desarrollar productos y servicios innovadores, gestionando estratégicamente sus recursos limitados, lo que exige una comprensión profunda de sus competencias clave y de las metodologías que potencian su capacidad de adaptación.

Análisis de investigaciones recientes sobre capacidades dinámicas: aportes y métodos

A partir de los 40 artículos seleccionados inicialmente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo centrado en sus principales aportes, tales como el modelo teórico abordado, las variables consideradas, el enfoque metodológico, el tipo de investigación (cualitativa o cuantitativa), así como los instrumentos y técnicas estadísticas empleadas.

Este análisis permitió identificar los 10 artículos más relevantes, los cuales se presentan en la Tabla 2.

Los artículos revisados comprenden investigaciones cualitativas de carácter

descriptivo, así como estudios con enfoque bibliométrico que revelan tendencias emergentes en el campo.

En ellos se examinan variables esenciales, entre las que destacan:

- i) las capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad organizacional para identificar oportunidades, aprovechar recursos, reconfigurar procesos y adaptarse a entornos cambiantes; dentro de estas se subrayan dimensiones como la creatividad, la innovación, la gestión del conocimiento y la flexibilidad organizacional;
- ii) las fuentes de recursos, que incluyen tanto recursos internos (tecnología, capital humano, marketing, diseño, capacidades digitales y creativas) como externos (redes empresariales, alianzas estratégicas, innovación abierta y absorción de conocimiento del entorno); y
- iii) las capacidades de innovación, abarcando competencias en I+D, vigilancia tecnológica, marketing digital, gestión logística, innovación tecnológica y no tecnológica, innovación verde, así como la aptitud para implementar prácticas novedosas dentro de la organización.

Tabla 2. Principales artículos seleccionados, sus aportes y metodología aplicada

Autores	Objetivos y variables de Estudios	Metodología aplicada
(Ferreira et al., 2020) Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020)	Algunos académicos sostienen que la capacidad dinámica (CD) es una de las claves para lograr la ventaja competitiva (CA) y, en consecuencia, el rendimiento en la gestión estratégica. La perspectiva de ambidexría, que explora el impacto indirecto de las capacidades explotadoras y exploratorias, mediadas por las competencias de creatividad e innovación (CI), proporciona evidencia de la influencia en la CA y el rendimiento de la empresa.	Utilizando un estudio empírico de 387 empresas en Portugal, se encontró que las CD, la creatividad y la CI afectan significativamente, positivamente, el rendimiento, mientras que la orientación empresarial (OE) es un moderador. Los resultados muestran que las CD tienen un efecto indirecto en el rendimiento y la competitividad, a través de la creatividad y la CI.
(Vrontis et al., 2020)	El artículo busca desarrollar un marco que describa las características y el perfil de las	Se aplicaron modelos log-lineales gráficos para comprender las interacciones de las empresas en red y su capacidad de innovación. Los

<p>Vrontis, D., Basile, G., Andreano, M. S., Mazzitelli, A., & Papisolomou, I. (2020)</p>	<p>pymes innovadoras que operan en el sector manufacturero italiano. Dos preguntas de investigación guiaron el trabajo empírico: a)¿Qué variables caracterizan a la empresa innovadora?, b)¿Cuál es la relación entre las capacidades dinámicas de la empresa y su capacidad de interconexión?</p>	<p>hallazgos del estudio respaldan que las pymes innovadoras presentan capacidades específicas. La evidencia empírica surgió de un estudio cuantitativo de 3500 pymes manufactureras italianas.</p>
<p>(Morelos-Gómez et al., 2021) Morelos-Gómez, J., Gómez-Yaspe, I. S., & Ávila-Suarez, R. D. J. D. (2021).</p>	<p>Identifica las capacidades de innovación de las (LAS CAPACIDADES) del sector metalmecánico en Colombia. Se debe orientar esfuerzos a las capacidades en: I+D, vigilancia tecnológica, marketing digital y gestión logística, se logra mejora de la productividad y competitividad.</p>	<p>La metodología abordada fue del tipo descriptivo. Se analizó un total de las 25 Pymes del clúster metalmecánico. El 85% de la Pymes promueve en sus operaciones novedosas prácticas en la organización.</p>
<p>(Weaven et al., 2021) Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021)</p>	<p>Este estudio examina las capacidades dinámicas que contribuyen a la supervivencia y el crecimiento de las PYMEs durante una recesión económica. Son analizadas tres dimensiones de las capacidades dinámicas son la detección, el aprovechamiento (decisiones en la cartera de productos, en tecnologías y rrhh) y la reconfiguración (innovación, y gestión del conocimiento).</p>	<p>Investigación Cualitativa, utilizando el método basado estudio de casos, se realiza 40 entrevistas con franquiciados y PYME independientes y expertos en negocios en Australia. Se encontró que los aspectos rutinarios importantes, lo que demuestra la flexibilidad y la dependencia del contexto en el despliegue de capacidades dinámicas entre las PYMEs en un mercado turbulento.</p>
<p>(Songkajorn et al., 2022) Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., &</p>	<p>Este estudio investigó el papel de la intuición estratégica organizacional (ISO) y sus relaciones con las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento (CDBC), la transformación digital (DT) y las organizaciones de alto rendimiento (OPR). De la intuición estratégica</p>	<p>Este estudio cuantitativo. Se adoptó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Este estudio utilizó un cuestionario para recopilar datos de directores ejecutivos e ingenieros de diversas empresas del sector de autopartes, un importante generador de ingresos para Tailandia.</p>

Pattanasing, K. (2022).	organizacional y las relaciones con las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, la transformación digital y las organizaciones de alto rendimiento.	Utilizó un cuestionario a ejecutivos de empresas de autopartes en Tailandia.
(Alegre et al., 2022) Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Strange, R. (2022).	Propone una nueva conceptualización en las capacidades de innovación para las PYMEs manufactureras españolas que incluye capacidades en: la tecnología, el marketing y el diseño. Se verificó el efecto positivo el desempeño exportador. El desempeño exportador representa una cuestión cada vez más importante para las PYMEs como resultado del fenómeno de la globalización y de la recesión económica en algunas regiones. Los hallazgos revelaron influencias significativas entre los seis pares de relaciones construidas.	Se estudio sobre un total de 347 cuestionarios. Preguntas relacionadas con la capacidad de innovación fueron respondidas por el gerente de desarrollo de producto. Se adoptó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales, que evalúa modelos reflexivos y estructurales. También verificamos en efecto positivo de estas capacidades sobre el desempeño exportador. La gerencia de las PYMEs debe enfatizar en tecnología, marketing y/o el diseño ya que esto facilita su desempeño en el contexto internacional.
(Carrasco-Carvajal et al., 2023) Carrasco-Carvajal, O., García-Pérez-de-Lema, D., & Castillo-Vergara, M. (2023)	La innovación abierta tiene un impacto importante en la actividad innovadora y la competitividad de las PYME. Este estudio analiza, en el contexto de las PYME, cómo la capacidad de absorción (CA) puede favorecer las prácticas de innovación abierta (IA). Los resultados muestran que la innovación abierta mejora el desempeño de las PYME.	Inv. Cuantitativa. Se utilizaron mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y datos empíricos obtenidos de entrevistas con 194 gerentes de PYME manufactureras chilenas. Se verifican dos aspectos: (1) la CA tiene una influencia significativa en las estrategias de las empresas y las prácticas de (IA) y (2) las estrategias de las empresas juegan un papel mediador entre la CA y las prácticas de IA.
(Soluk et al., 2023)	Este estudio explora cómo las pequeñas y medianas se basan en redes empresariales para desarrollar capacidades dinámicas	Se utiliza un análisis de mediación múltiple para evaluar esta relación, basándose en datos secundarios intersectoriales de 1470 PYME

<p>Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023).</p>	<p>que fomentan la adopción de tecnologías dig.(TD) no disruptivas. Esta relación está mediada por los efectos de tres capacidades dinámicas (RR.HH), planificación estrat. y cap.de marketing). Las PYMEs mediante TD mejoran sus operaciones y su propuesta de valor.</p>	<p>británicas. Inv. Cuantitativa, mediante Análisis estadístico. Se estimaron modelos de regresión de mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Los resultados revelan que las PYME dependen de las redes empresariales para respaldar la adopción de TD no disruptiva.</p>
<p>(Valdez-Juárez et al., 2024) Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024)</p>	<p>El objetivo principal de la investigación es analizar el efecto de la transformación digital en la innovación tecnológica y no tecnológica como factores clave que incrementan el desempeño financiero de las PYMES. El estudio se centra en una muestra de 4121 PYMES de los sectores de servicios, comercio y manufactura, ubicadas en México. El estudio contribuye al desarrollo de la teoría de capacidades dinámicas, sustentada en el modelo de innovación.</p>	<p>Los datos se recopilaron mediante un cuestionario en línea. Se utilizó la técnica estadística PLS-SEM para probar las hipótesis del modelo teórico propuesto. Los datos muestran que la transformación digital desempeña un papel importante, de forma más decisiva, en la innovación tecnológica y no tecnológica. Además, se ha comprobado que la innovación en sus dos modalidades tiene efectos significativos en el desempeño financiero de las PYMES mexicanas.</p>
<p>(Fernandez-Pinto et al., 2024) Fernandez-Pinto, H., Duarte, C. A. M., Villamizar, S. P., & Suarez, J. E. S. (2024)</p>	<p>Esta investigación busca responder a la pregunta: ¿Existe innovación abierta (IA) en la industria colombiana? De ser así, ¿cuál es su núcleo? Se evidenció la existencia de innovación abierta en la industria, que logran desarrollar capacidades dinámicas de innovación, reflejadas en nuevos productos en el mercado, por medio del Estado, la universidad y otros actores facilitadores.</p>	<p>Se realizó la encuesta anual manufacturera del DANE con información de 6799 empresas sobre el comportamiento corporativo en materia de desarrollo e innovación tecnológica de la industria colombiana. El estudio afirma que el posicionamiento de Colombia en los primeros puestos de Latinoamérica por medio de la IA de su entorno; por lo tanto, trabajar en alianzas y proyectos permite la modernidad empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a búsqueda en ScienceDirect y Ebscohost.



Los principales hallazgos de la Tabla 2 presentada destacan que las capacidades dinámicas ejercen un efecto positivo e indirecto sobre el rendimiento y la competitividad de las Pymes, mediado por factores como la creatividad y la innovación.

Asimismo, se analiza cómo las capacidades de innovación, en áreas como tecnología, marketing y diseño, que influyen de manera directa en el desempeño exportador y en la eficiencia de los procesos manufactureros.

Las Pymes innovadoras manufactureras, presentan perfiles específicos en cuanto a capacidades dinámicas y de interconexión, destacando la importancia de la colaboración en red y la innovación abierta para mejorar la competitividad.

Se presentan relaciones entre las Pymes de manufactura con la transformación digital y la digitalización, siendo factores decisivos para potenciar la innovación y el desempeño financiero.

Además, la importancia de la gestión organizacional ágil, nuevas tecnologías, la automatización y la industria 4.0.

Otra tendencia relevante dentro de las capacidades dinámicas, es la capacidad de absorción y el liderazgo empresarial moderan la relación entre capacidades dinámicas e internacionalización, así como el desempeño exportador.

Por último, la innovación verde y la sostenibilidad emergen como temas relevantes, vinculando capacidades

ecológicas y tecnológicas con el logro de objetivos de desarrollo sostenible.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica de estudios recientes revela que las capacidades dinámicas constituyen un marco teórico central para entender y potenciar la competitividad y sostenibilidad de las Pymes fabricantes en un contexto cambiante y turbulento.

Estas capacidades, entendidas como la habilidad organizacional para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas frente a cambios dinámicos, afectan positivamente el desempeño empresarial, especialmente en términos de innovación, productividad y expansión internacional.

En los estudios analizados en la Tabla 2, se observa una clara evolución en la forma en que las Pymes enfrentan los desafíos de entornos empresariales cada vez más volátiles, tecnológicos y competitivos.

Las capacidades dinámicas se consolidan como un eje estratégico fundamental para la supervivencia, el crecimiento y la innovación de estas organizaciones.

En general, se busca comprender cómo estas capacidades dinámicas, incluyen la absorción de conocimiento, la adaptación al entorno y el aprendizaje organizacional, influyen en la innovación, el rendimiento empresarial y la supervivencia en contextos turbulentos.

Se destaca una tendencia el reconocimiento de tres



capacidades esenciales: absorción, adaptación y aprendizaje.

La capacidad de absorción permite a las Pymes incorporar conocimiento externo (tecnológico, comercial o científico) y transformarlo en valor interno.

La adaptación se manifiesta en la flexibilidad para modificar procesos, estructuras y estrategias en función de los cambios del entorno. Por su parte, el aprendizaje organizacional se convierte en un motor de mejora continua, innovación y evolución cultural.

La potencialidad simultánea para explorar nuevas oportunidades y explotar recursos existentes, junto a una gestión estratégica, actúan como mediadores cruciales para que las capacidades dinámicas se traduzcan en ventajas competitivas sostenibles.

Esto resulta especialmente significativo en procesos de expansión de mercados y en la respuesta efectiva a crisis económicas, donde la flexibilidad adaptativa y el aprendizaje organizacional desempeñan un papel decisivo.

Los objetivos y variables analizadas en los diferentes estudios muestran que estas capacidades no operan de forma aislada, sino que se articulan en modelos complejos que incluyen la detección de oportunidades, la reconfiguración de recursos, la gestión del conocimiento, y la integración de redes empresariales.

En este sentido, se observa una creciente adopción de enfoques como la innovación

abierta, la transformación digital y las alianzas estratégicas, que permiten a las Pymes ampliar sus capacidades más allá de sus fronteras internas.

En cuanto a la metodología de los estudios, se observa una marcada preferencia por enfoques cuantitativos rigurosos, utilizando modelos estadísticos avanzados como PLS-SEM, y ecuaciones estructurales, aplicados sobre muestras amplias y representativas.

También se incluyen estudios cualitativos basados en entrevistas y casos, que ofrecen profundidad en la comprensión de contextos particulares.

Además, algunos trabajos recurren a análisis bibliométricos para mapear tendencias temáticas y colaborativas, aportando una perspectiva meta-analítica al campo de la innovación en Pymes de manufactura.

Se destaca la importancia de las capacidades dinámicas como un factor estratégico clave para el desarrollo sostenible y competitivo de las Pymes, especialmente en contextos periféricos donde los desafíos estructurales, tecnológicos y de mercado son más pronunciados. Lo anterior constituye una base sólida para avanzar en el conocimiento académico y práctico sobre las capacidades dinámicas, orientando a las Pymes de manufactura hacia estructuras de gestión innovadora y sostenibles



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta Prado, J. C., Garzón Castrillón, M. A., Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Mendoza Guerra, J. M., Díaz Alonso, R. C., . . . Chivetta Dovalés, L. E. (2017). Las Capacidades Dinámicas: Desarrollos teóricos y evidencias empíricas.
- Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Strange, R. (2022). Innovation capabilities and export performance in manufacturing SMEs. *Tec Empresarial*, 16(3), 55-71. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v18816i18843.16367>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta.* Fidas G. Arias Odón.
- Baía, E. P., & Ferreira, J. J. (2024). Dynamic capabilities and performance: how has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188-217.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, Á., & Lombana-Coy, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista lasallista de investigación*, 17(1), 325-337.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de administración*, 26(47), 165-204.
- Carrasco-Carvajal, O., García-Pérez-de-Lema, D., & Castillo-Vergara, M. (2023). Impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance: A Chilean case study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100065. <https://doi.org/100010.101016/j.joitm.c.102023.100065>.
- Chaparro, C., Barrios, D., & Hernández, C. N. J. (2022). Aproximación conceptual del constructo de capacidades dinámicas: clasificación y relaciones. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-30.
- Chavarro-Rodríguez, C., Barrios, D., & Jiménez-Hernández, C. (2022). Aproximación conceptual del constructo de capacidades dinámicas: clasificación y relaciones. *Desarrollo Gerencial*, 14 (1), 1-30. In.
- Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2008). Hacia una estrategia abierta. *Harvard Deusto Business Review*, S/V,(S/N), 46-60.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

- de Miguel, P. M., Martínez, A. G., & Montes-Botella, J.-L. (2022). Revisión de la medición de las Capacidades Dinámicas: una propuesta de indicadores para la industria del automóvil. *Esic market*, 53(1), 11-20.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research—a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306-327.
- Fernandez-Pinto, H., Duarte, C. A. M., Villamizar, S. P., & Suarez, J. E. S. (2024). Horizontal innovation: The core of open innovation in the construction of the dynamic capacities in the Colombian industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100229. <https://doi.org/10.1016/j.oiitm.c.102024.100229>.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.102018.102011.102004>.
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.
- Fukuzawa, M. (2015). Dynamic capability as fashion. *Annals of Business Administrative Science*, 14(2), 83-96.
- Garzón Castrillón, M. A. (2015a). Model of dynamic capabilities. *Dimensión empresarial*, 13(1), 111-131.
- Garzón Castrillón, M. A. (2015b). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión empresarial*, 13(1), 111-131.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: foundations. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, 30-45.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Huayna, N. M. Q. (2023). Marco analítico para las capacidades dinámicas en una organización pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(87), 121-149.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International journal of management reviews*, 20(2), 184-205.

- LAS CAPACIDADES, D. E. L. P. (2024).
Nombre del archivo: Artículo ConLAd-FCE-UNaM-Cohen-Mantulak
Nombre del Artículo Universidad Nacional de Misiones].
- Londoño-Patiño, J. A., & Acevedo-Álvarez, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje (Organizational Learning (OL) and Business Performance Adopting the Approach of Dynamic Learning Capabilities). *Revista CEA*, 4(7).
- López Zapata, E. (2014). Relaciones entre el aprendizaje organizativo. Las estrategias de diversificación tecnológica y el desempeño empresarial: Un estudio empírico en empresas manufactureras en España.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.
- Martínez, D. S., Verastegui, J. L., Melo, N. A. P., & Jasso, J. (2025). Capacidades dinámicas y economía circular en las organizaciones: un análisis bibliométrico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 20(1), 1198.
- Medina-González, A., Díaz-Redondo, C., Rodríguez-Bravo, B., & Frías, J. A. (2024). Análisis de la producción científica de la Universidad de Salamanca indexada en SCOPUS (2010-2015). *Información, cultura y sociedad*(50), 49-68.
- Mendoza, J. M. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento & gestión*(45), 211-238.
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116), 0-0.
- Morelos-Gómez, J., Gómez-Yaspe, I. S., & Ávila-Suarez, R. d. J. D. (2021). Capacidades de innovación de las pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico en Cartagena, Colombia. *Entramado*, 17(1), 12-29.
<https://doi.org/10.18041/11900-13803/entramado.18041.17215>
- Nagles-Garcia, N. (2017). Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial,(Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic management journal*, 12(S2), 61-74.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press México.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Ohmae, K. (2004). La mente del estratega. 2Da. edición, Editorial McGraw-Hill. In: Interamericana de España, SA, Madrid-España.
- Pacheco, G. J. V., Barrios, W. G. A., & Jiménez, J. M. V. (2015). Propuesta

- de un Modelo de Capacidades Dinámicas en las Organizaciones.
- Peñate Santana, Y. (2013). Factores determinantes del crecimiento de las Pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora.
- Porter, M. (1985). The value chain and competitive advantage, Chapter 2 in competitive advantage: creating and sustaining superior performance. In: Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Vergara Buenos Aires.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Rotjanakorn, A., Sadangharn, P., & Na-Nan, K. (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 97.
- Rotundo, G. Z. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium: revista de investigación científica*(45), 3.
- Sainz, A. K. R. S. R., & Domínguez, D. B. (2024). Las Capacidades Dinámicas: Una Revisión de su Evolución y el Papel que juegan en el Crecimiento de las Organizaciones. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 181-197.
- Salazar, J. A. V., Cardona, J. S., Nieto, T. G., & Marín, J. A. C. (2025). Capacidades dinámicas e innovación: análisis bibliométrico y perspectivas de investigación con base en el árbol de la ciencia. *Lúmina*, 26(1), E0072.
- Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022a). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(48).
- Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022b). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(48). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>.
- Soluk, J., Decker-Lange, C., & Hack, A. (2023). Small steps for the big hit: A dynamic capabilities perspective on business networks and non-disruptive digital technologies in SMEs. *Technological forecasting and social change*, 191, 122490. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.122023.122490>.
- Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational strategic intuition for high performance: The role of knowledge-based dynamic capabilities and digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 117. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030117>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable)

- enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tidd, J. (2006). The competence cycle: Translating knowledge into new processes, products and services. In *From Knowledge Management To Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation* (pp. 5-25).
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial performance of Mexican SMEs: a sustainable approach. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2318635. : <https://doi.org/2318610.2311080/23311975.23312024.22318635>.
- Von Bertalanffy, L. (1996). Teoría general de los sistemas. In: Fondo.
- Vrontis, D., Basile, G., Andreano, M. S., Mazzitelli, A., & Papisolomou, I. (2020). The profile of innovation driven Italian SMEs and the relationship between the firms' networking abilities and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 114, 313-324. <https://doi.org/310.1016/j.jbusres.2020.1004.1009>.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123. <https://doi.org/110.1016/j.jbusres.2021.1002.1009>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zambrano, J. J. A., & Yepes, E. R. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista de Ciências da Administração*, 8(15), 6.
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0.
- Zea-Fernández, R. D., Benjumea-Arias, M. L., & Valencia-Arias, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 106-119.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.



MUDEZ MORAL: DESAFIOS DE LA GESTIÓN

MORAL MUTENESS: MANAGEMENT CHALLENGES

Área IV. Temas generales para todas las áreas. Responsabilidad social, valores y ética en la administración.

SIMONETTA Carlos David david.simonetta@econ.unicen.edu.ar

Universidad Nacional del centro de la Provincia de Buenos Aires.

RESUMEN

La mudez moral refiere a una situación de ajuste del comportamiento de un individuo, en un contexto organizacional, caracterizado por el silenciamiento de críticas de tipo ético moral sobre acciones, decisiones o circunstancias dentro de dicha organización, incluso las que le atañen a su puesto de trabajo.

El silencio del individuo impide, entre otras cosas, que la organización obtenga una fuente de crítica a su accionar. Pero, además, inhibe las posibilidades de un equilibrio emocional y espiritual para el individuo, toda vez que resulta muy dificultoso ocultar, simular, o callar las incongruencias entre valores propios, aprendidos culturalmente o de cualquier otra fuente, y los que su posición laboral le demanda para operar en la organización. Por ello este ajuste de comportamiento significa, al mismo tiempo, problemas emocionales y espirituales para el individuo.

En este trabajo se exploran las posibilidades del sistema político decisorio para mejorar las chances de voz moral del

individuo, por contraposición a su mudez, a partir de un estudio donde participaron estudiantes y profesionales de ciencias económicas ligados a ambientes laborales, y teniendo específicamente en cuenta la teoría disponible sobre mudez moral.

Palabras Claves: Decisiones y mudez moral, Mudez moral y gestión, mudez moral, silencio organizacional, mudez moral y silencio organizacional.

SUMMARY

Moral muteness refers to a situation of behavioral adjustment of an individual in an organizational context, characterized by the silencing of ethical and moral criticisms of actions, decisions, or circumstances within said organization, including those pertaining to their job. The individual's silence prevents, among other things, the organization from obtaining a source of criticism of their actions.

Furthermore, it inhibits the possibility of emotional and spiritual balance for the individual, since it is very difficult to hide, simulate, or silence the inconsistencies between one's own values, those learned culturally or from any other source, and



those that their job position demands to operate in the organization.

Therefore, this behavioral adjustment simultaneously entails emotional and spiritual problems for the individual. This paper explores the possibilities of the political decision-making system to improve the chances of an individual's moral voice, as opposed to their muteness, based on a study involving students and professionals of economics linked to work environments, and specifically taking into account the available theory on moral muteness.

Keywords: Decision-making and moral muteness, Moral muteness and management, Moral muteness, Organizational silence, Moral muteness and organizational silence.

INTRODUCCIÓN

Distintos autores han abordado la problemática de la mudez moral (Bird, 2014, Molthan Hill, 2014, Bird y otros 1989, Kreps y Monin, 2011, Dyne y Botero, 2003) desde distintos puntos de vista y niveles, al fin de describir el auto silenciamiento de los individuos en situaciones que consideran criticables desde el punto de vista ético-moral.

Una síntesis de los aportes, permite encontrar cuatro niveles de análisis. Si bien en un comienzo los estudios de mudez moral se centraron en la figura del líder, luego se ampliaron a líderes y seguidores,

haciendo hincapié también en la relación entre ellos.

Esto permitió identificar al menos dos niveles, el individual y el grupal.

Luego, dentro de los aportes de silencio colectivo, se puede identificar el nivel organizacional. Finalmente, los estudios sobre entornos empresarios y su incidencia y, principalmente, sobre la formación de managers, sugiere la presencia de un cuarto nivel, el contextual.

En el presente trabajo explorará mediante método cualitativo, la situación de mudez moral, especialmente bajo los niveles organizacional a individual, para describir los impactos en las personas, las reacciones habituales, y las posibilidades de la gestión para disminuir las condiciones que facilitan la mudez moral.

El enfoque partirá desde la mudez moral, admitiendo que los mismos problemas y circunstancias podrían tratarse desde múltiples esquemas de abordaje.

Problema

No existen reportes de investigación que informen sobre las respuestas de los individuos ante la disonancia que produce la mudez moral, y los mecanismos que influyen inmediatamente antes de decidir que el mejor ajuste de su comportamiento en el trabajo, consiste en callar.

Más aún, al abordar el fenómeno desde la visión de profesionales y estudiantes de



ciencias económicas, sus respuestas abiertas permiten un acercamiento más concreto y ligado a herramientas de gestión, que posibilita estudiar los caminos y las alternativas de los directivos para combatir la mudez moral.

Objetivos

1. Profundizar, en general, el conocimiento sobre fenómenos previos o simultáneos a la decisión de un individuo de callar lo que cree que no es correcto bajo su esquema de valores.
2. Identificar posibles relaciones entre los fenómenos de mudez moral y las condiciones organizacionales relacionadas a ella.
3. Sintetizar en proposiciones los hallazgos de este trabajo cualitativo, para poder avanzar con otras investigaciones que permitan utilizar dichas preposiciones como hipótesis.

Mudez moral. Antecedentes y niveles

La mudez moral ha sido descrita en general, como un ajuste del comportamiento del individuo, que consiste en una auto-censura, dirigida a callar sus críticas éticas y morales sobre actos, acciones o decisiones de la organización donde trabaja, incluso cuando el propio individuo es ejecutor de lo que cree incorrecto. (Kreps, 2011; Knoll, 2021; Molthan Hill, 2014).

Resulta evidente que estas situaciones requieren, como punto de partida, la presencia de un problema en el cual convergen evaluaciones de distinto tipo.

Por un lado, el problema puede ser evaluado bajo las alternativas de las reglas organizacionales, sean escritas o más informales. Pero se obtendría distinto resultado si el individuo aplicara una evaluación de tipo ético moral. Allí se origina la disonancia, a partir del denominado dilema ético.

Es entonces cuando, de callar, el individuo se comporta como un mudo moral, y esto repercute en malos desempeños organizacionales en el campo de la responsabilidad social y ética en general.

En la intención de explicar el fenómeno, no han sido pocos los esfuerzos, y pueden encontrarse en ellos cuatro niveles: individual (Bird y Waters, 1989, Kreps, 2011; Etkin, 2000), grupal (Carlsten y Uhl-Bien, 2013; Zehir y Erdogan, 2011; Avey y otros, 2010), Organizacional (Kent, 2016, Pinder y Harlos, 2001; Knoll, 2021; Knoll y Van Dick, 2013; Dyne, 2003) y Contextual, o de Cultura o Entorno general (Etkin, 2000; Molthan Hill, 2014; Reilly & Kyj, 1990; Windsor, 2006; Margolis y Walsh, 2003, Luetge, 2005, entre otros autores).

Para el presente trabajo, resulta pertinente atender especialmente los niveles organizacional e individual, pero se sintetizarán los cuatro niveles, necesarios



para explicar conclusiones de ciertas causas y efectos de la mudez moral en la mirada de los profesionales y estudiantes de ciencias económicas que han participado del estudio. (Simonetta et al, 2021)

El enfoque contextual de la organización – contingencia-

Con frecuencia, la idea de estudiar la gestión, investigarla o practicarla, ha sido reducida al objetivo de manejar negocios. Y esto constituye el paso inmediato anterior, a considera que gestionar organizaciones implica, básicamente, aplicar racionalidad económica. (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990).

Así, la disciplina administrativa se ve habitualmente cercada a estudiar cualquier fenómeno con una orientación funcional a la baja de costos y las necesidades de supervivencia económica. (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990). Esto resulta evidente cuando, incluso, teóricos de la responsabilidad social como Porter y Kramer (2011), elaboran conceptos alternativos a la responsabilidad social, como el valor compartido, sobreponiendo la racionalidad económica, a las evaluaciones sociales y ambientales.

Estas ideas sobre la gestión, reducen el campo conceptual de los planteos de Adam Smith, que iban, originalmente, más allá del campo económico. (Bragues, G., 2009). Y por si faltaba reafirmar esta línea

reduccionista, Friedman, –citado por Margolis y Walsh, (2003)- advertirá que cualquier otra idea más allá del cerco, atenta contra el sistema capitalista. Porter y Kramer (2011) se asociarán a esas ideas, paradójicamente en la intención de incorporar un concepto sustituto de la responsabilidad social: el valor compartido.

En definitiva, lo que disminuye las posibilidades de mudez moral, es la efectiva consideración de todos los grupos de interés que convergen en el accionar de una organización, a partir de criterios amplios, no reducidos a lo económico. (Freeman, 1984).

A partir de James & Rassekh (2000), puede rescatarse la olvidada faceta social de Smith, que quizá se asocia más a los grupos de interés de Freeman (1984). Smith, si bien postula una teoría sub socializadora, la precede su tratado sobre ética, fundamental para entender su visión del hombre y de la sociedad. Smith propone el interés individual, pero, siempre en el contexto de pretender el mayor beneficio para la sociedad, y por ende la mirada de Smith suele ser más compleja, y reconoce las dificultades entre el bien individual y el beneficio de la sociedad.

En la actualidad, según Windsor, D. (2006) las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas. Mientras la mirada económica tiende a la política pública minimalista, y el apoyo a los derechos del



inversor, todo ellos congruente con la mirada sub socializadora, desde el plano ético se apunta al fortalecimiento de las políticas públicas y a la idea de autocontrol y el estudio sobre la responsabilidad de los empresarios más allá del imperativo económico.

La mirada reduccionista se ha multiplicado hasta el colmo de creer que la economía y todas sus disciplinas ligadas, pueden ser tratadas como ciencias cuasi-exactas, en contrario de una mirada más amplia, que plantea el reconocimiento de intereses múltiples y tensiones sociales indisimulables.

Estas ideas en confrontación han originado formas distintas de tratar el fenómeno de la gestión de organizaciones, que luego se han instalado en distintas tradiciones o costumbres. Molthan-Hill (2014), ha demostrado la incidencia de la cultura en la formación de los directivos empresariales.

En algunas culturas, los directivos aprenden que los negocios son cuestiones autónomas de una sociedad, algo invariante que viene dado, y está más allá del alcance del hombre, “algo natural”, regido por razones únicamente económicas. Así, en dicha cultura, los directivos aprenden que otro tipo de valores aplicados a las decisiones, por caso éticos y morales, son desviaciones o disfuncionalidades que deberían erradicarse.

Por ende los directivos resultan mudos morales por formación cultural, desde pequeños. Una variante de esta mudez, en ocasiones es presentada con el eufemismo de neutralidad de valores o racionalidad económica.

En otras culturas, en cambio, los managers son formados de una manera más integral, reconociendo valores sociales e individuos mentores de dichos valores, que han provocado en ellos un aprendizaje amplio, no exclusivamente económico. Sus decisiones contienen un abanico más amplio de criterios, no mudo.

Por ello, suele decirse que la crítica ética salta o debería saltar por encima de los criterios estrictamente económicos. (Margolis y Walsh, 2003) y denuncia cualquier neutralidad, como falsa.

House, R.J. et al, 2004; Knoll, M. et al, (2021) señalan nueve variables relacionadas al fenómeno de mudez moral, impactando en el denominado “silencio organizacional”, es decir, la incapacidad organizacional –planeada o no- para intercambiar y sociabilizar alrededor de ciertos temas:

- 1) Distancia del poder: Si los integrantes de una sociedad perciben gran distancia de poder, posiblemente naturalicen los problemas de mudez moral y silencio organizacional, por tratarse de temas inaccesibles al cambio

- desde su posición. (Hoftede, 1980 y Schwartz, 2006 en Knoll, M. et al, 2021).
- 2) Asertividad: Si las personas están en culturas donde se valoriza ser asertivo –levantar la voz crítica para el cambio-, es probable que disminuya la posibilidad de mudez moral y silencio organizacional. Al contrario, si la cultura valora el ser considerado con las reglas vigentes, podría restringir la posibilidad de voz organizacional.
 - 3) Colectivismo grupal: culturas más conformistas, no discutirán las reglas imperantes. (Minkov et al, 2017). En una sociedad colectivista, la autoestima de sus miembros pasará por el cumplimiento de las reglas (del propio colectivo).
 - 4) Colectivismo institucional: se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva. Esto puede impactar positivamente en los grados de vos moral.
 - 5) Evasión de la incertidumbre: es el grado en el cual los miembros de una sociedad confían en las normas sociales, así como en reglas y procedimientos, para aliviar la incertidumbre respecto del futuro. Tratar de evadir la incertidumbre puede llevar a fenómenos de mudez moral.
 - 6) Orientación al desempeño: implica estimar hasta qué punto la sociedad premia el desempeño, desde un punto de vista colectivo, retribuyendo dicho desempeño, y al mismo tiempo el grado de excelencia que se alcanza.
 - 7) Equidad de género: se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género o, por el contrario, la ignora.
 - 8) Orientación humanística: implica estimar el grado en que la sociedad premia valores altruistas en los individuos, o por el contrario, premia el pragmatismo de los individuos en el cumplimiento de estándares de productividad, rentabilidad, eficiencia, o eficacia.
 - 9) Orientación a futuro: en la estimación de hasta qué punto la sociedad premia o no la orientación de sus miembros a los horizontes de planeamiento de largo plazo. Si la sociedad premia el largo plazo, el ambiente puede ser favorable para la voz moral.

Nivel Organizacional

La mudez moral, es una parte del silencio organizacional. Ello implica, para Pinder y Harlos (2001), la retención de cualquier forma de expresión genuina sobre las evaluaciones conductuales, cognitivas o



afectivas del individuo en sus circunstancias organizacionales, especialmente cuando esos individuos tienen el poder para incidir en reglas generales u organizacionales.

En este caso particular, el silencio denota un sistema estructural, decisorio y/o de influencia de una organización, que resulta decisivo para que el individuo ajuste su comportamiento hacia la mudez moral.

La cultura organizacional también es un elemento clave para la responsabilidad social en general (Kent, 2016) y para el silencio organizacional en particular (Vinsennau et al, 2021), ya que determina aquello correcto e incorrecto, entre los marcos morales en contraposición que mencionaba Windor (2006). Define, de alguna manera, lo que está bien, y lo que está mal; la cultura, si es de silencio, solo puede ser cambiada a largo plazo mediante influencia del sistema decisorio de la organización. Un status quo fuerte, generalmente impide el debate crítico sobre lo que la organización hace, y, de ese modo, juega a favor de la mudez moral.

Dyne et. Al, 2003, menciona los siguientes tipos de silencio organizacional:

1. Silencio aquiescente, se da cuando los individuos perciben que el sistema organizacional no cambiará y que, por ende, cualquier crítica es en vano, llevando además a un desgaste individual sin sentido.
2. Silencio defensivo o quiescente (Knoll, et. al, 2021), se da cuando el sistema estructural, cultural, decisorio o de influencia de la organización prevé sanciones para quienes critican reglas, acciones o decisiones del propio sistema. Por miedo a la sanción, el individuo calla.
3. El silencio pro social persigue el fin de no dañar a otros individuos dentro de la organización. (Knoll et.al,2021). Se calla por los efectos de la crítica pueden alterar o empeorar la situación de otros individuos. Aun así, esto no es “bueno por se”, y continúa siendo un fenómeno “silenciador” de la organización.
4. Silencio oportunista. Es un silencio por conveniencia para el individuo, o para un grupo o un líder, (Knoll & van Dick, 2013), por lo cual posee una impronta negativa.

El interés puede ser económico, de poder, de prestigio, de recursos, entre otras cosas. Este tipo de silencio es muy común en las “tramas”, variantes de la política organizacional donde el objetivo perseguido no es el bien común de los participantes organizacionales, sino la búsqueda de beneficios de un líder o grupo, y la compra de voluntades (Etkin, 2000).

Por otra parte, Simonetta et al. (2022) resume otras características que llevan a una organización a ser permeable hacia la crítica ética y el cambio de



mudez hacia voz organizacional, de acuerdo a diversos autores.

La estructura más orgánica, o flexible, de pocos niveles jerárquicos, la comunicación ascendente fluida, suelen acompañar los esfuerzos para disminuir la mudez moral.

Por otra parte, la voluntad de los miembros a respetar códigos éticos más allá de la mera formalidad, también disminuye el silencio organizacional y la mudez moral.

Nivel grupal

En el nivel grupal, los fenómenos relacionados positivamente a la mudez que merecen mencionarse son el desplazamiento de la carga y los crímenes de obediencia.

- En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), ocurre cuando el individuo actúa de forma moralmente incorrecta a partir de indicaciones de un superior o reglas organizacionales ya establecidas. Esto último lo lleva a razonar, pensar y sentir que lo incorrecto de su accionar no atañe a sus decisiones y, por ende, no tiene que hacerse cargo de las consecuencias.
- En segundo lugar, Zehir y Erdogan (2011) prolongan el análisis anterior estableciendo que, si un individuo realiza actos, acciones y/o decisiones que cree incorrectas por mandato de

superiores o de reglas organizacionales, está cometiendo crímenes de obediencia.

Realizando otro aporte a nivel grupal, Avey y otros, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo, que resulta relacionarse negativamente con la mudez moral.

Si los seguidores asumen que el liderazgo es un emergente de la interacción de líder y seguidores y, por ende, ellos co-crean el fenómeno, entonces van a existir más posibilidades de ejercer voz moral. Por el contrario, de percibir que el liderazgo es un fenómeno solo relacionado al líder, entonces van a aumentar las posibilidades de mudez moral.

El nivel individual

En este último nivel, se sintetizan los aportes de autores que escinden al individuo de los otros niveles, tratando de analizar los comportamientos de mudez relacionados al mismo participante organizacional.

Kreps & Monin (2011), explican que los individuos pueden poseer marcos morales (*Moral*) o más pragmáticos (*Pragmatic*). Y en cuanto a su ámbito laboral, pueden predominar marcos morales o pragmáticos. De allí se desprenden cuadrantes que explican el comportamiento individual.

La mudez moral ocurre cuando una persona con marcos morales actúa en

organizaciones con marcos pragmáticos y, por ende, tiende a callar su crítica ética-moral.

El estudio además explica otras tres combinaciones posibles; cuando se poseen esquemas morales y se actúa en consecuencia en público (*full moralization*); cuando se poseen esquemas pragmáticos y se actúa moralmente en público (*Public moralization only*) y finalmente cuando tanto en lo privado como en lo público prevalece lo pragmático, (*No moralization*).

Aquí toma relevancia el marco organizacional, que se ha descrito previamente. Aun cuando la persona posea marcos pragmáticos, podría actuar con voz moral si el marco organizacional lo estimula, premia u obliga.

En cambio, si el marco organizacional propende a mudez moral, incluso aquellos sujetos con marcos morales van a practicar el auto - silenciamiento de sus críticas.

Cuadro 1: Public and private/ Moral and pragmatic frames

		PUBLIC FRAME	
		MORAL	PRAGMATIC
PRIVATE FRAME	MORAL	Full moralization	Private moralization only
	PRAGMATIC	Public moralization only	No moralization

Fuente: Kreps & Monin, 2011.

Además, Bird y Waters (1989) y Bird (2014), y también Etkin (2000), desarrollaron aspectos individuales del líder, del directivo, gerente o responsable de la organización. Para ellos, resulta determinante la acción del líder en el resultado ético de la organización.

Los primeros, definen algunas observaciones o problemas típicos de la mudez moral, que suelen actuar como fuentes que originan el fenómeno:

- *Amnesia moral.* Los objetivos económicos son claramente explicitables, y su medición es relativamente clara.

Sin embargo, objetivos morales y éticos suelen ser difíciles de establecer y el desempeño en ellos es arduo de medir, ya que se trata de aspectos más controversiales o difusos para definir.

Esto lleva a que los líderes ignoren estos últimos, y se centren en aspectos económicos, por una cuestión de practicidad. Más aún cuando median situaciones de emergencia o de urgencias de corto plazo (Etkin, 2000).

- *Concepción estrecha de la moral.* Derivado del problema anterior, los sistemas de decisión en una organización raramente contengan



aspectos éticos morales, y suelen ignorarse.

Si logran ser incluidos, lo hacen mediante manuales o códigos de ética, que formalizan algunas cuestiones importantes, pero no garantizan desempeños exentos de mudez moral.

- *Stress moral.* Los aspectos morales y éticos, y sus correspondientes dilemas, no están exentas de dualidades, significados difusos y sentido ambiguos. En ocasiones esto origina un contexto decisorio donde los líderes, intentando un desempeño ético, pueden generar más confusión y fracasar.

La solución, entonces, suele reducirse en abandonar la complejidad y dedicarse a los aspectos de fácil medición como los económicos, de rendimiento o de productividad.

- *Negligencia sobre abusos morales.* En ciertas ocasiones, los dispositivos culturales de la organización contienen ciertos abusos que han sido “normalizados”. En este sentido, solo una mirada externa, o una profunda reflexión ética podría hacer salir a la organización de una negligencia institucionalizada.

- *Autoridad disminuida de los estándares morales.* Un estándar moral, aún en el mejor caso, depende siempre de la voluntad de los miembros organizacionales para su práctica efectiva. De lo contrario puede transformarse en un simple acto de formalidad, completado en los papeles, pero sin impacto efectivo.

En ocasiones los líderes suelen aliviarse al contar con un instrumento formal como un código de ética, pero al mismo tiempo, la mudez moral puede presentarse en alto grado en su organización. (Simonetta, 2021, Simonetta et al, 2019).

Eventualmente, se halló que el nivel de responsabilidad de un líder en la aplicación de ética en las decisiones, y la exteriorización de dilemas morales, es mayor cuando la comunidad a la que pertenece su organización posee un contacto estrecho, personal, con individuos que ocupan un cargo decisor, en distintos ámbitos de esa vida en comunidad. Y esto generalmente aplica a empresas pequeñas y medianas que tienen contacto estrecho con su comunidad a través de sus directivos y/o trabajadores. (Simonetta et al, 2019).



Síntesis de Niveles y variables del estudio

Tabla 1. Enfoque Contextual

A. ENFOQUE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN		
1) Educación Gerencial en la sociedad (academia y praxis)	2) Estado y política pública imperante	3) Situación Socio – Cultural - Económica
Racionalidad predominante en los modelos de decisión: solo económica (-), Integral (+)	Política pública: Fortaleza (+) / Debilidad (-) de la política pública	Distancia de poder (-)
Impronta competitiva: Formación competitiva (-), formación en cooepetencia (+)	Relación con los inversores: Reconocer Derechos (-) / reconocer responsabilidad (+)	Colectivismo (-)
Grupos de interés relevantes: Solo accionistas (-), todos los grupos de interés (+)	Estímulos de política pública a la RS (+)	Asertividad (-)
Orientación a la humanística (+)		Evasión de la incertidumbre (-)
Capacidad de criticar las reglas económicas de decisión (+)		Equidad de género (+)
		Orientación al desempeño ético integral (+)
		Orientación al futuro (+)
		Situación económica imperante en el entorno: crisis y supervivencia (-), normalidad y crecimiento (+)

Extraído de: Simonetta et al 2022.

Tabla 2. Enfoque Organizacional

B. ENFOQUE ORGANIZACIONAL	
Tipo de Silencio	Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética
Asquiesciente (-), Defensivo (-), Prosocial (-), Oportunista (-)	Status Quo: Fuerte (-), Débil (+)

	Orientación de las comunicaciones: Descendentes (-), Ascendentes (+) Estructura: rígida (-), flexible (+) Estándares morales (códigos de ética, por ejemplo): Existen solo como papeleo formal (-), existen como dinámica organizacional (+)
--	---

Extraído de: Simonetta et al 2022.

Tabla 3. Enfoque grupal

C. ENFOQUE DE GRUPOS		
Desplazamiento de la carga	Crímenes de obediencia	Co creación del liderazgo
Los subordinados no se creen responsables de sus actos porque los encomendó el líder (-)	Los subordinados ejecutan actos que les encomiendan, aunque los reconocen como no éticos en lo individual (-)	Los subordinados creen que pueden discutir decisiones del líder, pues ellos mismos forman parte del fenómeno del liderazgo (+)

Extraído de: Simonetta et al 2022.

Tabla 4. Enfoque Individual

D. ENFOQUE INDIVIDUAL	
Sobre los participantes organizacionales en general	Sobre los líderes en particular
<i>Private Moral (+), Private Pragmatic (-)</i>	Amnesia Moral (-), concepción estrecha de la moral (-), Stress Moral (-), Negligencia (-), Respeto a los estándares morales (+)
<i>Públic Moral (+), Públic Pragmatic (-)</i>	
Respeto por los estándares morales: Se respetan solo por cumplir con el papeleo (-), se utilizan para mejorar éticamente las decisiones (+)	

Extraído de: Simonetta et al 2022.

METODOLOGÍA

Se trata de una investigación cuyo enfoque es de tipo cualitativo puro, sobre un grupo de encuestados voluntarios que han participado del trabajo, en una segunda etapa del mismo.

En una primera encuesta, que abarcó desde abril hasta septiembre de 2023, el equipo de trabajo reunió opiniones de 74 graduados y estudiantes de ciencias económicas de la zona de la UNCPBA.



En dicha encuesta, en un espacio de respuestas libres que se dejaba a los encuestados para que relaten situaciones de mudez moral, se obtuvieron 10 respuestas o relatos abiertos.

De esos 10 relatos abiertos, 7 de ellos se utilizaron de base para la encuesta de la segunda etapa, de abril del 2025. Los participantes de esta segunda etapa, 47 profesionales y estudiantes de ciencias económicas de la zona de influencia de la UNCPBA, evaluaron cada uno de los 7 relatos que formaron parte del estudio, indicando si la situación relatada les parecía habitual o no, y si la gestión debía impedir la mudez relatada, no debería impedirla, o no podía hacer nada para impedirla.

A los fines de este trabajo, se tomará el relato identificado en el segundo estudio de 2025 como Relato real nro. 6 que se detalla a continuación, y que provenía de la primera etapa (2023). Situación real nro. 6.:

“En mi opinión todos los dilemas éticos que tuve y tendré en mi trabajo (trabajo en una gran corporación privada) se terminan diluyendo en la dimensión política de la organización. En determinado punto, los problemas se resuelven desde la racionalidad política que impera ante cualquier escrutinio, sea ético, moral o incluso en términos de costo-beneficio. La disonancia que se genera entre mi

esquema de valores y varias decisiones se resuelve por aplicación de la lógica política que impera en la organización, y que culmina por reducir la ansiedad que internamente me genera esta disonancia. La gestión emocional y espiritual en estos casos importa, y mucho.”

En atención a este relato, se obtuvieron 21 respuestas abiertas, es decir, 21 reflexiones sobre la situación relatada, por parte de los participantes de la segunda etapa del estudio.

En este caso, teniendo en cuenta los 21 relatos nuevos, se utilizará un paradigma interpretativo, acorde con la modalidad participativa del método, para acceder a explorar el fenómeno de la mudez moral en la opinión e interpretación de los propios participantes de la segunda etapa del estudio, y en este caso utilizando especialmente –aunque no de forma exclusiva- los niveles individual y organizacional de la teoría expuesta, a través de un método analítico, que permita relacionar lo relatado, identificando aspectos teóricos durante la exploración.

De acuerdo a lo expresado en los objetivos, el tipo de investigación es exploratoria, pretendiendo como resultado final el enunciado de conclusiones a modo de proposiciones que puedan utilizarse en un futuro como hipótesis de otras investigaciones.



DESARROLLO

Como dato inicial, los participantes del trabajo en esta segunda etapa, han considerado habitual esta situación relatada nro. 6, ya que cerca del 90% de los mismos creen que frecuentemente se presentan situaciones similares.

Sin embargo, solo el 51% de los participantes del estudio creen que una buena gestión política de esa situación real u otras similares, debería impedir la mudez moral.

Este es un primer dato importante, en virtud de que el otro 49% cree que, o bien nada puede hacerse (han naturalizado la mudez) o la gestión debería continuar bajo el concepto de mudez (la mudez es funcional a la productividad, y no se debe impedir que eso pase).

Más allá de esos primeros datos, el estudio se basa en las 21 reflexiones que los participantes han introducido, motivados por el Relato Real nro. 6.

A continuación, se transcriben las 21 reflexiones y se las codifica. (R1, R2, R3... RN)

- ✓ Reflexión 1, sobre Relato real nro. 6:
“Muchas veces agachas la cabeza y seguís hasta que entendés que esa disonancia es pasajera porque individualmente no vas a poder lograr cambiar esa firma de hacer política que tienen muchas organizaciones, a veces te quieren calladito, sin chistar sos un

número y estas para "hacer" y otras veces te toman en cuenta cuando no encuentran soluciones rápidas al problema del día a día que entorpecen su sed de rendimientos superiores y menores costos.” R1

- ✓ Reflexión 2, sobre relato real nro. 6:
“Entiendo que la gestión política podría reducir el problema, pero veo muy complejo el hecho de que logre eliminarlo porque en definitiva el conflicto de intereses es infinito”. R2
- ✓ Reflexión 3, sobre relato real nro. 6:
“Quien no pueda lidiar internamente con la diferencia entre su esquema de valores y los de la organización, necesita buscar otra empresa en donde se encuentren más alineados. Es muy grande el desgaste que genera soportar eso, sin siquiera manifestarlo”. R3
- ✓ Reflexión 4, sobre situación real nro. 6:
“Normalmente lo lógico no coincide con lo ético”. R4
- ✓ Reflexión 5, sobre situación real nro. 6:
“no tengo”. R5 - se descarta para analizar, pero se incluye para preservar la integridad de opiniones-.
- ✓ Reflexión 6, sobre situación real nro. 6:
“Es un problema estructural, permitir esa "corrupción" en la dimensión política. Aceptamos que sea así, hay una lógica moral a nivel individual y

- "doméstico", que luego se deja de lado a nivel político y de gobernanza". R6.*
- ✓ Reflexión 7, sobre situación real nro. 6: *"No sé mucho sobre el tema" R7 – se descarta para analizar, pero se incluye para preservar la integridad de las opiniones-.*
 - ✓ Reflexión 8, sobre situación real nro. 6: *"Muchas situaciones se excusan bajo, es política de la empresa. Como si eso fuera indiscutible". R8*
 - ✓ Reflexión 9, sobre situación real nro. 6: *"En grandes corporaciones es habitual que los integrantes no sean escuchados, y es uno de los motivos por el cual, la rotación de personal sea elevada" R9*
 - ✓ Reflexión 10, sobre situación real nro. 6: *"Considero que muchas veces pasa que los valores de uno no coinciden con los de la empresa y que muchas veces entra uno en una situación de conflicto con su ética y moral. O soportas trabajar en contra de tus valores o te tenes que ir de ahí en mi opinión". R10*
 - ✓ Reflexión 11, sobre situación real nro. 6: *"La cuestión política es la que resuelve situaciones de cualquier índole, incluso las éticas. El dilema es que se pueden conocer muchas de las posibilidades de manejo de esa política, pero son muy pocas, las que efectivamente se pueden anticipar, en respuesta a intereses, también, políticos". R11*
 - ✓ Reflexión 12, sobre situación real nro. 6: *"La dimensión política debe o debería incorporar los dilemas éticos organizacionales". R12*
 - ✓ Reflexión 13, sobre situación real nro. 6: *"Sobrellevar una vida con un trabajo en donde surjan estos dilemas hace mal a la salud física y mental". R13*
 - ✓ Reflexión 14, sobre situación real nro. 6: *"Creo muy complejo el planteo, me cuesta llevar a la realidad" R14, se descarta para analizar, pero se incluye para preservar la integridad de las opiniones".*
 - ✓ Reflexión 15, sobre situación real nro. 6: *"Creo que se subestima el poder y la influencia positiva que puede tener una gestión política con valores, sin demagogia y honesta intelectualmente". R15*
 - ✓ Reflexión 16, sobre situación real nro. 6: *"Siempre prima la organización por sobre sus empleados". R16*
 - ✓ Reflexión 17, sobre situación real nro. 6: *"Sabido que las organizaciones tienen una cultura, con valores que pueden identificarse, considero que es muy difícil que "Una buena gestión política incorpore los valores de los individuos", es decir, la cultura se va formando, en parte, por los valores de*

la gente que la conforman, pero sería imposible incorporar los valores de cada uno de las personas que la integran.

Es más, las personas que se suman a una organización, se supone que comparten en gran medida esos valores ya que, de lo contrario, se generarán conflictos o diferencias que probablemente hagan que alguna de esas personas tenga que irse. Por ello, coincido con lo que dice este caso (situación 6),

“La disonancia que se genera entre mi esquema de valores y varias decisiones se resuelve por aplicación de la lógica política que impera en la organización, y que culmina por reducir la ansiedad que internamente me genera esta disonancia”

Es decir, esa disonancia logra gestionarse desde la lógica política, en este caso, y si eso no se lograra, probablemente la persona se vaya, o termine teniendo grandes problemas en su trabajo y luego en su vida personal. Una buena gestión debería buscar maneras de gestionar esas diferencias.” R17.

- ✓ Reflexión 18, sobre relato real nro. 6: *“Los valores del individuo generan un gran aporte a la organización, aunque la racionalidad política imperante se ponga por encima, estos son esenciales para su cambio gradual con*

el tiempo, y así evitar conflictos que escalen a un nivel más alto”. R18

- ✓ Reflexión 19, sobre relato real nro. 6: *“Hace falta un entorno que se muestre abierto para escuchar a sus empleados, para que esta persona pueda expresar lo que le sucede sino se le dificultará extender este trabajo en el tiempo sin que le traiga consecuencias físicas o mentales”*. R19
- ✓ Reflexión 20, sobre relato real nro. 6: *“Entiendo que, si metemos a la dimensión moral, ética y espiritual del individuo como empleado e intentamos encajarlo en la moral de la gran organización, se produce una disonancia muy difícil de acallar. Concuero con el encuestado en el momento en el que explica que todo se diluye si nos movemos para arriba en la "pirámide organizacional", todo más politizado, lógico, racional, menos espiritual, ético”*.
- ✓ Reflexión 21, sobre relato real nro. 6: *“Cuando uno tiene dilemas de tal envergadura, tiene que pensar en cambiar de empresa/organización. No se va a cambiar la cultura empresarial, a menos que lo que suceda sea un total exabrupto”*. R21

Análisis

En primer lugar, los relatos evidencian dos grupos disyuntivos, representados en las voces de los participantes, que se



dividen por su actitud de respuesta ante la situación de mudez moral planteada.

Por un lado, parte de individuos han tomado la mudez moral de la situación como algo natural, que viene dado, imposible de cambiar.

Por lo tanto, consideran vanos y quizá contraproducentes, los esfuerzos por el cambio de condiciones organizacionales que originó esa situación, como demuestran las reflexiones R1, R2, R4, R6, R10, R21. Nótese, que en R3 y R21, se naturaliza de tal modo el ambiente de mudez moral, que el problema es redefinido.

La tensión por tener que callar, es una consecuencia de que el empleado manifiesta diferencia de valores con lo que se hace en la organización, y no se cuestiona la propuesta de valores o disvalores organizacional, dándola como natural, buena, correcta, inmodificable, incorregible, no criticable, o como se prefiera interpretar; pero en todo caso esto conduce a que el único ajuste sea el comportamiento mudo del individuo, y la única alternativa, que el individuo renuncie y abandone la organización.

Por otro lado, otro grupo de individuos manifiesta que el fenómeno no es natural y e puede, y/o se debería combatir desde distintos dispositivos organizacionales, entre ellos la política, la comunicación, la

participación. R6, R8, R9, R11, R12, R15, R19.

Estos dos grupos de individuos, representan también las opiniones sobre si debe o no combatirse la mudez moral.

Es lógico que solo el 51% de los encuestados consideren que la mudez moral debiera combatirse desde el sistema político decisorio, porque, por otro lado, muchas opiniones naturalizan el fenómeno, lo cual equivale a no considerarlo un problema, sino un parámetro con el cual las personas deben convivir en su trabajo, o de lo contrario, renunciar.

En segundo lugar, es útil analizar las condiciones o circunstancias organizacionales que los encuestados relacionan con la aparición de los fenómenos de mudez moral. Aparecen varios aspectos previamente relatados por la teoría, que se detallan en los siguientes puntos. Para ayudar al análisis, se han separado en: Fenómenos de comportamiento organizacional, Nivel decisorio táctico-operativo y Nivel decisorio estratégico.

- Temas de comportamiento organizacional.

Las organizaciones pretenden que el participante organizacional sea una muda moral, cuando ello es algo funcional a la operatoria de la firma. Una forma de operación que incluye el



silencio. (R1). Es la propia lógica o planteo del comportamiento organizacional lo que se encuentra contrapuesto con la ética y produce la disonancia en el individuo. (R4). No hay forma de anticipar las maneras de la política para solucionar dilemas éticos. (R11).

La cultura, además, guarda estos patrones de comportamiento en el plano colectivo, transformando la mudez de un individuo en el silencio de toda la organización, llegando al punto en que un cambio implica alterar reglas instaladas en dichas culturas. (R17). Puede pensarse que, en este punto del recorrido, nada puede cambiar (R21). En este apartado aparece el silencio aquiescente, es decir, varios encuestados creen que los dilemas del individuo son inconducentes, y la organización nunca va a cambiar, lo que explica su silencio.

También aparece el silencio oportunista, cuando en varios relatos se detallan formas de hacer políticas parecidas al concepto de “trama” enunciado por Etkin (2000), practicadas para impulsar la mudez en lugar de combatirla. Del mismo modo, los participantes de la encuesta han detallado la importancia de un Status Quo fuerte y la orientación descendente de las comunicaciones,

para mantener la mudez y alojar esa regla en la cultura de la organización.

- Temas de Nivel táctico – operativo.

La mudez es un problema estructural que potencia actos de corrupción en la dimensión política.

El análisis ético queda en el nivel individual, pero nunca llega al nivel organizacional. (R6)

Entonces, muchas veces existe la excusa de que esos actos son la “política de la empresa”, como si una buena política no diera las herramientas para cambiar la situación, o como si no se pudiera cambiar.

La estructura vuelve a esos actos indiscutibles, cuando no lo son (R8), y esto empeora a medida que uno asciende por la pirámide estructural.

A medida que se sube en la jerarquía, los sistemas de decisión que guían la acción son más lógicos, racionales, politizados, y menos espirituales y menos éticos (R20), por ello el problema se agudiza en organizaciones más grandes, del estilo de las corporaciones, y no es casual que en ellas se presenten altos grados de rotación, producto de la insatisfacción del personal (R9). Para lo planeado, lo que es organizado mediante estructuras y sistemas, siempre la prioridad la tiene la organización y no el individuo.

Esto se combina con la falta de espacios de participación formal que canalicen las disonancias individuales de valores. (R16). Solo se recurre al individuo cuando existe una presión o urgencia para encontrar alternativas de menor costo de producción o de más ganancia. (R1)

En este nivel, en cuanto a variables organizacionales, se hace evidente que una estructura rígida, y un esquema de comunicación solo descendente y limitada a aspectos de urgencia productiva, propenden a la mudez moral.

Del mismo modo, las grandes empresas poseen más posibilidades de presentar este fenómeno de mudez y silencio, lo que se condice con hallazgos previos del equipo de trabajo autor de este trabajo. Y en cuanto a variables contextuales, la organización que potencia la distancia de poder y no se orienta al desempeño ético, permite más niveles de mudez moral.

- Temas de Nivel estratégico.

Los sistemas decisorios – políticos, no incorporan cuestiones éticas, cuando debiera hacerlo. (R12).

Hay una prioridad estratégica que olvida al individuo y sus valores; de algún modo la estrategia de la organización no es compartida; los individuos son ejecutores de un plan

que no es propio, ni les pertenece, ni han ayudado a elaborar. (R16). La visión estratégica del individuo es que “está para hacer, y sin chistar” (R1).

En este nivel se presentan variables contextuales favorables a la mudez moral, como la escasa orientación humanística de los gerentes, la racionalidad estrictamente económica, y la escasa atención a los grupos de interés, en especial del grupo de empleados. También se pueden hallar diversas formas de combatir el fenómeno de la mudez moral.

La política puede y debe o debería solucionar este tipo de problemas. (R6, R12, R17).

Una gestión política basada en valores, honesta y sin demagogia, puede tener el poder y la influencia para superar el fenómeno (R15).

Hay que apostar por la construcción con el individuo, ya que en él existen valores que resultan en un gran aporte para el cambio gradual a largo plazo. Para ello son necesarios entornos abiertos a la escucha de los empleados, donde el individuo pueda expresarse, y plantear este tipo de dilemas. (R18, R19).

Finalmente aparecen los efectos de la mudez moral en el individuo. Existe una sensación de uso del individuo en el sentido de mero recurso.



No preguntan por sus dilemas éticos, pero lo presionan cuando la urgencia del rendimiento aparece en escena (R1, R2, R9).

El individuo responde a las urgencias y, dificultosamente, acalla sus dilemas (R20), porque no existen canales de expresión de sus valores y de la contraposición de sus valores con las prácticas organizacionales; pero ello origina un gran desgaste, en parte por el dilema ético, y en parte por no poder canalizarlo (R2).

Ese desgaste se sufre e incluye entre otras alternativas, consecuencias negativas ligadas a la salud física y mental. Incluso la esfera espiritual de la persona se ve involucrada.

La propia vida del individuo puede ser difícil de sobrellevar con un trabajo de estas características. (R3, R13, R19, R20, R21).

La alternativa es la renuncia, aunque, si la decisión es continuar trabajando, la insatisfacción puede ser permanente. (R2, R3, R10, R21).

Una explicación general de la mayoría de las respuestas, podría resumirse en la situación de un individuo de “moral frame” enfrentado un trabajo que le demanda “pragmatic frame”, derivándose de allí los dilemas éticos y sus consecuencias.

Hallazgos expresados en proposiciones

A continuación, se expresan una serie de proposiciones que podrían utilizarse para futuros estudios sobre el tema, a modo de hipótesis a comprobar con otro tipo de metodología que permita verificar la validez más general de estas afirmaciones.

P1: Entre profesionales y estudiantes de ciencias económicas, hay dos posiciones frente a la mudez moral. Unos lo aceptan como naturales o al menos como un fenómeno imposible de cambiar. Otros los toman como un problema a solucionar por parte de la gestión. Para los primeros la mudez moral podría ser funcional a lo que entienden por buena gestión, mientras que para los segundos es una disfuncionalidad.

P2: La mudez moral se relaciona a una lógica de funcionamiento, generalmente enraizada en la cultura de la organización, que considera el silencio como un requisito del funcionamiento.

En estos casos, la mudez es parte del silencio organizacional aquiescente u oportunista que son reglas del status quo, y se fortalecen con comunicación descendente.

P3: La estructura y los sistemas administrativos rígidos, los múltiples niveles jerárquicos que fortalecen la distancia de poder, y la orientación táctica exclusivamente orientada a la

producción y no orientadas a la ética, fortalecen la mudez moral.

P4: El ideario de la alta dirección es determinante en el establecimiento de la política general y la orientación de manera que:

- ✓ P4-A: La escasa orientación humanística de la gerencia favorece la mudez moral y el silencio organizacional
- ✓ P4-B: La formación en lógica económica como eje prioritario y exclusivo, propende a organizaciones orientadas a la mudez moral y el silencio organizacional.
- ✓ P4-C: La desconsideración de grupos de interés conduce a un modelo de organización con mudez moral y silencio organizacional.

P5: La acción política dentro de la organización puede ser un instrumento de cambio ante la mudez moral y el silencio organizacional:

- ✓ P5-A: La política en el sentido amplio, que propicie ambientes participativos y abiertos, un proyecto que incluya intereses plurales y diversos, puede combatir la mudez moral y el silencio organizacional.
- ✓ P5-B: La política de valores honestos, que no apunte a la “trama”, sino a la construcción para

el beneficio colectivo, puede combatir la mudez moral y el silencio organizacional.

P6: La política direccionada al silencio oportunista, conduce a mayores niveles de mudez moral.

P7: Los individuos sufren la disociación entre sus valores personales y los que la organización practica en sus acciones, muchas veces a través de él mismo:

- ✓ P7-A: El individuo sufre al auto percibirse como un recurso, a partir de los estímulos organizacionales que lo presionan hacia rendimientos, y le censura críticas éticas. Los sufrimientos son de tipo emocionales, psicológicos y espirituales.
- ✓ P7-B: En puntos extremos, la vida de quién sufre mudez moral en el trabajo, puede ser difícil de llevar adelante.
- ✓ P7-C: La insatisfacción generada por la mudez moral puede resolverse renunciando, lo que resulta en un sistema organizacional excluyente de las personas que lo critican en términos éticos.

CONCLUSIONES

- El estudio se basa en reflexiones realizadas por estudiantes y



profesionales de ciencias económicas, de alguna manera, expertos en la gestión de organizaciones.

- Desde ese punto de vista tiene un agregado de valor al tratarse de personas que conocen de manera técnica las organizaciones, y herramientas de gestión, y de esa forma han ayudado a delinear el modelo organizacional que conduce a la mudez moral y al silencio organizacional, más allá de lo funcional o disfuncional que sea en sus opiniones.

Así, lo que resta es ver el panorama general del conjunto de relatos, y para eso se puede tomar dos caminos, uno más de tipo inductivo, y otro de tipo más deductivo.

- La mudez moral puede verse desde el individuo, y de manera inductiva llegar hasta el planteo lógico de la organización.

El individuo calla, porque siente que el sistema organizacional no va a cambiar por su opinión y porque, además, no tiene forma de participación prevista ni tampoco informal. Esto le origina insatisfacción emocional, psicológica y espiritual, se percibe solo como un recurso rindiendo, y no como un ser humano trabajando.

- El sistema estructural y administrativo no recoge las reflexiones y dilemas del

individuo, excepto las que resulten de alguna buena idea económica, porque se orienta a bajar costos y obtener más ganancias a través del control de rendimientos, y en ese contexto, cualquier crítica ética es disfuncional al resultado. Y esto produce una lógica o una forma estratégica de plantear la organización, orientado a lo estrictamente económico, con poca visión humanística, y con escasa o nula atención a la ética en su desempeño.

- Pero también puede plantearse las mismas cuestiones, de forma más deductiva, pasando de lo general a lo particular. Sociedades que forman a sus dirigentes en aspectos estrictamente económicos, poco humanistas, con elevada distancia de poder, y que no exigen desempeños éticos, suelen contener organizaciones con altos niveles de silencio.
- Así, las estrategias empresarias optan por la funcionalidad y productividad de sistemas estructurales y administrativos que focalizan la acción, el “hacer” sin cuestionamientos, “sin chistar” al decir de un participante consultado.

Entonces, el comportamiento del participante organizacional es mudo por requerimiento del puesto, y además por las formas que adoptan los dispositivos de comportamiento

organizacional, como la cultura y la comunicación, ambas orientadas al silencio, y al control de rendimientos. En ese marco el individuo calla y sufre, o renuncia.

- Ambas explicaciones dan cuenta de un mismo resultado: Organizaciones incapaces de desarrollar auto crítica interna, sin procesos reflexivos, que producen males sociales a través del impacto en la salud de sus empleados, y que alternativamente, excluyen o silencian a aquellos individuos que podrían mejorar el desempeño ético de

la organización. O también... podría explicarse exactamente al revés. Habitualmente, los individuos que podrían mejorar sus puestos, sus entornos organizacionales, y aportar un “granito de arena” hacia una sociedad mejor desde el punto de vista ético, quedan excluidos de su ámbito laboral, o al menos, silenciados.

- Por ello, la mudez moral es, al igual que la responsabilidad social, un debate permanente acerca de qué sociedad se pretende.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leaderships unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. “The Moral Muteness of Managers”, *Business Ethics, California Management Review*, pp. 73-88, 1989.
- Bird, F. “Moral Muteness”, editado por Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.
- Bragues, G. “Adam Smith's Vision of the Ethical Manager”. Vol. 90, Supplement 4: the impact of network ethics on business practices. pp. 447-460, 2009.
- Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61
- De Hoogh, A. y Den Hartog, D. (2008) “Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study”. *The Leadership Quarterly*, nro. 19, 297-311.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Etkin, J. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

- Freeman, E. "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Cambridge University Press, 1984. Edición 2010.
- Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", New York Times Magazine, pp. 173-178, September 13, 1970.
- Gond, J-P. (2012): Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En Emanuel Raufflet y otros, Responsabilidad Social Empresaria, Pgs. 29-41, Editorial Pearson.
- Hofstede, G. H. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill: London.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications.
- James, H. S., & Rassekh, F. "Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society". Business Ethics Quarterly. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674. 2000.
- Kent, P. (2016). Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas. Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Knoll, M. et al (2021) "International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries". Journal of Organizational.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013) "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates". Journal of Business Ethics, 113, 349–362.
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 99-123.
- Kulshreshtha, P. "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, International Journal of Business Governance and Ethics. pp.33–41, 2007.
- Margolis, J. Y Walsh, J. "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", Administrative Science Quarterly, 2003.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Mudd, B. (2017) "A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. Cross Cultural & Strategic Management, 24, 386–404.
- Molthan-Hill, P. "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". International Journal of Cross-Cultural Management. Vol. 14, Issue 3, 2014.
- Luetge, C. "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". Business Ethics: A European Review 14 (2), pp.108-118, 2005.
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 20, pp. 331-69.
- Porter, M. & Kramer, M. "Creando Valor Compartido". Harvard Business Review, 2011.

- Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9-pp. 691, 1990.
- Reynolds, P. D. (1997). *New and Small Firms in Expanding Markets*. *Small Business Economics*, 9(1), 79–84. <http://www.jstor.org/stable/40228649>
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2019) "La mudez moral en la pequeña y mediana empresa. Estudio de Caso". *Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur: gestión empresarial y organización del trabajo*.
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J.; Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.D. "Mudez Moral y silencio organizacional. Un modelo de abordaje". *Revista de ADENAG*, nro. 12, 2022.
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) "La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso". *Adenag Virtual Jornadas #2*. 2021
- Windsor, D. "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". *Journal Of Management Studies* 43:1, 2006.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

SOSTENIBILIDAD Y PLANIFICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**SUSTAINABILITY AND PLANNING IN HIGHER EDUCATION**

Área III: Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración. Incumbencias y competencias.

TOBAR Verónica vtobar@unlam.edu.ar

JEANDET Vivian vjeandet@unlam.edu.ar

Universidad Nacional de La Matanza

RESUMEN

El presente artículo⁵. propone el diseño e implementación de una plataforma de georreferenciación universitaria orientada a fortalecer la gestión inteligente y sustentable del sistema de educación superior argentino

La herramienta, de acceso público e interactivo, permite relevar, ordenar y visualizar datos académicos y territoriales, brindando soporte tanto a estudiantes como a equipos de gestión institucional.

Desde la perspectiva administrativa, se vincula con los procesos de planificación, organización, dirección y control y se consolida como un sistema estratégico de información y apoyo a la toma de decisiones; responde a las demandas contemporáneas de eficiencia, transparencia y equidad territorial en la administración pública.

La propuesta se alinea con las incumbencias profesionales del Licenciado en Administración de Empresas, quien se encuentra capacitado para diseñar sistemas de información, liderar procesos de planificación, gestionar recursos y evaluar políticas públicas.

Asimismo, se pone en valor un conjunto de competencias clave como la capacidad analítica, el pensamiento sistémico, el uso de tecnologías de gestión y el enfoque orientado a resultados.

Finalmente, se destaca el aporte del proyecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en relación con la educación de calidad (ODS 4), la innovación (ODS 9) y la inclusión territorial (ODS 11).

Palabras claves: Competencias - Geolocalización - Sostenibilidad - Información – Tecnología.

⁵elaborado a partir del proyecto de investigación "Hacia un Modelo integrado de Georeferenciación académica del sistema universitario argentino" (2022-2023) radicado en la Universidad Nacional de La Matanza, Departamento de Ciencias Económicas (Cód.

C2-ECO-081) dirigido por Adrián Sancci con la participación, además de los autores, de Gastón Rodríguez (UNLaM); Laura Polola; Claudia Mallo; Sergio Gerez; Pablo López; Micaela García; Juliana Gómez Montero; Mariangeles Lanzelotti y Dragani, Marcela.



SUMMARY

This article proposes the design and implementation of a university georeferencing platform aimed at strengthening the intelligent and sustainable management of the Argentine higher education system.

The publicly accessible and interactive tool allows for the collection, organization, and visualization of academic and territorial data, providing support to both students and institutional management teams. From an administrative perspective, it is linked to the traditional planning, organization, management, and control, and is consolidated as a strategic information and decision-making support system; it responds to contemporary demands for efficiency, transparency, and territorial equity in public administration.

The proposal is aligned with the professional responsibilities of the Bachelor of Business Administration (BA), who is qualified to design information systems, lead planning processes, manage resources, and evaluate public policies. It also highlights a set of key competencies such as analytical skills, systems thinking, the use of management technologies, and a results-oriented approach. Finally, the project's contribution to achieving the Sustainable Development Goals is highlighted, especially in relation to quality education (SDG 4), innovation (SDG 9), and territorial inclusion (SDG 11).

Keywords: Skills - Geolocation - Sustainability - Information - Technology

INTRODUCCIÓN

En el contexto de transformación que atraviesan las administraciones públicas modernas, la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) y el uso estratégico de datos se han convertido en pilares fundamentales para lograr una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

Tal como lo afirman Robbins y Coulter (2018), uno de los principales desafíos de la administración contemporánea es operar en entornos complejos e inciertos, con estructuras organizacionales que deben ser cada vez más dinámicas, adaptables e innovadoras.

En este sentido, la administración ya no se limita a funciones operativas, sino que asume un rol protagónico en la planificación, evaluación y rediseño de políticas públicas sustentadas en evidencia.

Dentro de este marco, el diseño e implementación de una plataforma de georreferenciación universitaria representa una propuesta innovadora y estratégica para el sistema de educación superior argentino.

La iniciativa responde a la necesidad de consolidar un sistema de información integral, actualizado y accesible que



permita visualizar, analizar y planificar la oferta académica del país desde una perspectiva territorial. Drucker (1993)

“una administración eficaz debe ser capaz de transformar la información en acción, anticipando tendencias y alineando los recursos institucionales con los objetivos sociales”.

Desde el punto de vista de los procesos y sistemas administrativos, esta plataforma se inscribe en una lógica que articula la planificación estratégica, el diseño de sistemas de información organizacional y el control de gestión, pilares fundamentales de la formación del Licenciado en Administración. Como señala Chiavenato (2009),

“todo sistema administrativo moderno debe operar con base en información precisa y con capacidad de respuesta ante un entorno cambiante.”

A su vez, esta visión se alinea con el enfoque de Osborne y Gaebler (1992), quienes postulan la necesidad de reinventar el gobierno mediante una gestión pública más emprendedora, enfocada en resultados y centrada en el ciudadano como usuario activo de los servicios.

La plataforma proyectada no solo permitiría mejorar la toma de decisiones institucionales y políticas, sino que también

representa una herramienta clave para los estudiantes, al facilitar el acceso equitativo a la información académica en función de variables como localización, modalidades de cursada, conectividad e infraestructura.

Por ello, esta propuesta incorpora dimensiones técnicas, administrativas y sociales, y se presenta como una respuesta innovadora a las exigencias de una administración pública orientada al desarrollo sostenible, la equidad territorial y la participación ciudadana.

Formulación del problema

El problema que origina esta propuesta radica en la inexistencia de una herramienta nacional unificada, actualizada y de fácil acceso que permita recopilar, sistematizar, analizar y visualizar de manera integrada la distribución territorial de la oferta universitaria en Argentina.

En la actualidad, la información disponible sobre carreras, sedes, niveles y modalidades de cursada se encuentra fragmentada en múltiples portales institucionales, bases de datos oficiales y repositorios estadísticos, muchos de los cuales carecen de interoperabilidad, visualización amigable o una lógica de acceso centrada en el usuario.

Esta dispersión de fuentes y la escasa articulación entre ellas impiden obtener una lectura clara y contextualizada del sistema



de educación superior desde una perspectiva territorial y estratégica.

Esta problemática representa un desafío para las incumbencias del Licenciado en Administración, quien está capacitado para diseñar y gestionar sistemas integrados de información que apoyen la planificación y toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, requiere competencias en el análisis de datos, gestión de proyectos tecnológicos y formulación de políticas orientadas a la equidad y eficiencia institucional.

Como consecuencia, esta fragmentación dificulta tanto los procesos de planificación y toma de decisiones en el ámbito político - administrativo, por ejemplo, al momento de diseñar políticas públicas para la equidad territorial o la ampliación de la cobertura educativa, como en el plano individual, donde los/as estudiantes, en especial aquellos provenientes de contextos rurales, alejados o socialmente vulnerables, enfrentan barreras significativas para acceder a información confiable y organizada que les permita tomar decisiones informadas sobre su futuro académico.

Tal como lo señala García Aretio (2017),

“el acceso equitativo a la información educativa constituye un componente clave para la democratización del conocimiento y la superación de las desigualdades

estructurales que aún persisten en los sistemas educativos de América Latina”.

Además, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, particularmente el ODS 4 sobre educación de calidad inclusiva y equitativa (ONU, 2015), resulta indispensable avanzar hacia modelos de gestión y difusión de datos que favorezcan la transparencia, la accesibilidad y la toma de decisiones basada en evidencia. Contar con una plataforma de georreferenciación de la oferta universitaria no solo contribuye a mejorar la planificación territorial y la asignación eficiente de recursos, sino que también fortalece la sostenibilidad social y educativa al facilitar el acceso a la educación superior a poblaciones históricamente postergadas.

Asimismo, la incorporación de tecnologías digitales y herramientas de visualización geoespacial representa un avance clave en los procesos de modernización y acceso equitativo a la información educativa.

Estas plataformas permiten integrar distintos tipos de datos y generar representaciones gráficas interactivas que facilitan el análisis y la comprensión de fenómenos complejos, como la distribución territorial de la oferta académica en relación con variables socioeconómicas y demográficas. En este sentido, las tecnologías de información geográfica han demostrado ser eficaces para mejorar la



toma de decisiones en el ámbito educativo, al permitir el análisis espacial de datos relevantes para la planificación y gestión del sistema (Gutiérrez y Sanz, 2015).

En este sentido, la presente propuesta se orienta a diseñar y desarrollar un modelo integrado de georreferenciación que articule datos oficiales, criterios de accesibilidad digital y herramientas de visualización amigables, promoviendo así un sistema de información dinámico, confiable y accesible para diversos actores: estudiantes, autoridades educativas, investigadores y la sociedad en general.

Desde la mirada profesional del Licenciado en Administración, esta iniciativa demanda competencias específicas en gestión estratégica, manejo de sistemas de información, análisis territorial y formulación de políticas públicas.

Así, el proyecto se presenta como un aporte clave para fortalecer la gestión inteligente y sustentable del sistema de educación superior argentino, alineándose con tendencias internacionales de innovación, gobernanza y equidad social.

Objetivo del artículo

Este modelo de georreferenciación apunta a convertirse en una herramienta clave para la toma de decisiones informadas, con perspectiva inclusiva y de justicia territorial, donde el derecho a la educación superior pueda ejercerse con mayor equidad y visibilidad institucional.

Se articula además con las demandas actuales de modernización de la gestión pública universitaria, impulsando procesos de transformación digital, apertura de datos y gestión basada en evidencia como componentes esenciales de la gobernanza educativa en el siglo XXI.

Desde la perspectiva profesional del Licenciado en Administración, esta plataforma requiere competencias específicas en gestión estratégica, manejo de sistemas de información, análisis territorial y formulación de políticas públicas.

Estas competencias incluyen la capacidad de diseñar y administrar sistemas integrados de información que faciliten la planificación, organización, dirección y control de los recursos institucionales (Chiavenato, 2009).

Asimismo, el profesional debe ejercer incumbencias relacionadas con la evaluación de proyectos, asesoramiento en gestión pública y el liderazgo en procesos de innovación organizacional, aportando a la mejora continua y a la sustentabilidad institucional (Robbins & Coulter, 2018).

Este modelo se concibe como una plataforma digital de acceso público y con capacidad de interoperabilidad, diseñada para organizar y representar espacialmente la oferta educativa superior en el territorio nacional.

Cumple una doble función: por un lado, brindar a los futuros estudiantes una herramienta que les permita identificar trayectorias formativas en función de su localización, intereses y contexto; y por otro, proporcionar a los responsables de la planificación educativa —a nivel nacional, provincial y local— un recurso eficaz para el diagnóstico, la toma de decisiones estratégicas y la asignación eficiente de recursos, todo ello basado en información abierta, georreferenciada y actualizada (Bryson, 2011).

En este sentido, la propuesta fortalece el rol del Licenciado en Administración como agente de cambio, capaz de articular tecnología, gestión y políticas públicas para promover una educación superior más equitativa, eficiente y sostenible.

Justificación

La justificación de esta propuesta radica en su capacidad para atender una necesidad concreta y urgente de modernización y optimización del sistema universitario nacional, en un contexto donde la educación superior juega un papel central en el desarrollo social, económico y cultural del país.

En un escenario marcado por profundas desigualdades territoriales y socioeconómicas, resulta imprescindible contar con herramientas tecnológicas avanzadas que permitan superar la fragmentación informativa y promover una

gestión educativa más eficiente, inclusiva y estratégica.

Desde la perspectiva del Licenciado en Administración, esta iniciativa se enmarca en sus incumbencias profesionales, que incluyen el diseño, implementación y evaluación de sistemas de información y gestión orientados a optimizar procesos organizacionales y administrativos (Chiavenato, 2009). Asimismo, pone en juego competencias claves como la planificación estratégica, el análisis crítico de datos, la toma de decisiones basada en evidencia y la capacidad para liderar procesos de innovación en entornos complejos (Robbins & Coulter, 2018).

Una plataforma nacional integrada de georreferenciación de la oferta universitaria permitiría democratizar el acceso a la información, transformando la manera en que distintos actores interactúan con el sistema educativo. Para los estudiantes, especialmente aquellos provenientes de zonas rurales o con recursos limitados, esta herramienta facilitaría decisiones académicas fundamentadas y ajustadas a sus realidades geográficas y socioeconómicas, contribuyendo a la equidad y la inclusión educativa (García Aretio, 2017).

Para quienes ocupan roles de gestión en el ámbito de la administración pública, esta plataforma constituye una herramienta clave que permite abordar la oferta

educativa desde una perspectiva global y actualizada, favoreciendo una administración enfocada en resultados concretos y en la utilización eficiente de los recursos disponibles (Bryson, 2011). Esta función se corresponde con las incumbencias del administrador en la evaluación de proyectos y la gestión pública, reforzando su rol como facilitador de la gobernanza basada en datos (Osborne & Gaebler, 1992).

Finalmente, la propuesta responde a las tendencias internacionales de modernización educativa y digitalización gubernamental, promoviendo la transparencia, la participación ciudadana y la gobernanza inclusiva, competencias emergentes en el perfil profesional del Licenciado en Administración para enfrentar los desafíos contemporáneos de la gestión pública (Drucker, 1993).

MARCO TEORICO

El presente trabajo se sustenta en diversos enfoques teóricos y normativos que convergen en la necesidad de modernizar la gestión educativa a través de herramientas tecnológicas, especialmente aquellas que incorporan una perspectiva territorial y basada en evidencia.

Entre ellas, las Tecnologías de Información Geográfica (TIG) constituyen una de las innovaciones más relevantes en los procesos de análisis, representación y comunicación de datos en el campo de la educación superior.

Las Tecnologías de Información Geográfica (TIG) representan un recurso estratégico en el ámbito educativo, ya que permiten integrar y analizar datos espaciales en combinación con variables socioeconómicas, demográficas, académicas y de infraestructura. Esta capacidad de interrelación de múltiples dimensiones de datos posibilita un abordaje comprensivo y territorializado de los desafíos educativos, facilitando la identificación de brechas estructurales, zonas con déficits de cobertura formativa, desigualdades en el acceso a la educación superior y necesidades diferenciadas de planificación según las características de cada territorio (Longley et al., 2015).

Más allá de la simple cartografía, las TIG permiten construir representaciones dinámicas e interactivas que potencian la comprensión de fenómenos complejos y favorecen el análisis prospectivo. Por ejemplo, al superponer la distribución geográfica de instituciones educativas con indicadores de pobreza, movilidad o conectividad, se puede detectar de manera más precisa dónde se requieren intervenciones prioritarias o políticas de fortalecimiento institucional.

Este enfoque geoespacial adquiere un valor adicional cuando se incorpora en procesos de gestión pública, ya que permite a los tomadores de decisiones contar con herramientas más precisas y contextualizadas para asignar recursos,



diseñar políticas inclusivas y evaluar el impacto de programas implementados.

En este sentido, las TIG actúan como un soporte clave para la planificación estratégica y el monitoreo de políticas educativas.

Asimismo, Goodchild (2007) destaca que estas tecnologías no solo tienen un impacto técnico o analítico, sino que también desempeñan un rol transformador en términos democráticos. Al facilitar el acceso abierto a la información georreferenciada, las TIG contribuyen a la transparencia gubernamental, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Esto se traduce en una apertura de los procesos de toma de decisiones, tradicionalmente centralizados, hacia modelos más colaborativos y participativos, donde la ciudadanía, las organizaciones sociales, los investigadores y los futuros estudiantes pueden acceder, interpretar y utilizar los datos para sus propios fines.

Desde el campo de la administración pública contemporánea, la incorporación de tecnología en la gestión de políticas públicas responde a principios fundamentales como la eficiencia, la eficacia, la orientación a resultados y la toma de decisiones basadas en evidencia (Senge, 2006; Osborne & Gaebler, 1992).

El enfoque actual reconoce la necesidad de gobiernos inteligentes, capaces de utilizar grandes volúmenes de datos para diseñar

estrategias adaptativas, focalizadas y sustentables. La plataforma propuesta se inscribe en esta lógica, al combinar herramientas tecnológicas con criterios de gestión pública y planificación estratégica, permitiendo un monitoreo geoespacial permanente de la oferta académica y su alineación con los objetivos institucionales y sociales.

En este escenario, el Licenciado en Administración desempeña un rol fundamental en todas las etapas del desarrollo, implementación y evaluación de soluciones tecnológicas e institucionales orientadas a la mejora del sistema educativo superior.

Su formación le proporciona una visión estratégica y sistémica que resulta clave para diagnosticar problemáticas, diseñar estructuras organizacionales eficientes, gestionar recursos de manera sostenible y coordinar equipos interdisciplinarios.

Esta capacidad de articulación entre lo técnico, lo humano y lo institucional permite abordar desafíos complejos como la planificación educativa territorial, la gestión de sistemas de información georreferenciados y la optimización de procesos administrativos en el ámbito universitario.

Sus incumbencias profesionales están respaldadas y reguladas por la Ley N° 20.488 sobre el Ejercicio Profesional (Ley 20.488, 1973) y la Resolución Ministerial N°



343/09, que establece los estándares de formación, saberes y competencias para las carreras de administración en Argentina (Ministerio de Educación, 2009).

Estas normativas no solo legitiman su intervención en escenarios multidisciplinares, sino que también garantizan un ejercicio profesional orientado por principios éticos, responsabilidad social y compromiso con el desarrollo sostenible.

Además, la versatilidad del Licenciado en Administración le permite actuar como nexo entre los sectores académico, público y tecnológico, contribuyendo a la toma de decisiones basadas en evidencia, a la gestión de proyectos de innovación educativa y al diseño de indicadores de evaluación institucional.

En contextos donde se incorporan tecnologías geoespaciales o sistemas de gestión del conocimiento, su participación resulta estratégica para asegurar la coherencia entre objetivos pedagógicos, criterios de eficiencia y principios de equidad territorial.

Por ello, su presencia activa en estos procesos no solo responde a una habilitación formal, sino también a una demanda creciente de perfiles profesionales capaces de integrar saberes técnicos con sensibilidad social.

Entre las funciones esenciales reconocidas al Licenciado en Administración se encuentran la

“dirección y coordinación de procesos administrativos, financieros y de planificación estratégica (Chiavenato, 2009),

la formulación e implementación de políticas y sistemas de información organizacional (Robbins & Coulter, 2018),

así como la evaluación de proyectos, realización de diagnósticos institucionales y optimización del uso de recursos (Drucker, 1999).

Además, el profesional está capacitado para gestionar procesos de innovación tecnológica y transformación digital (Laudon & Laudon, 2016),

y para asesorar en la toma de decisiones complejas incorporando criterios de equidad, eficiencia y sustentabilidad (Senge, 2006)”.

Estas competencias sitúan al Licenciado en Administración como un profesional clave para actuar en contextos complejos y dinámicos, donde la generación de soluciones innovadoras, sustentables y con un claro enfoque social es imprescindible.



Su formación integral le permite integrar herramientas de gestión estratégica, responsabilidad institucional, adaptabilidad organizacional y liderazgo colaborativo, habilidades esenciales para responder a los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones educativas y sociales (Chiavenato, 2009).

En particular, su rol resulta vital para abordar problemáticas estructurales que impactan directamente en la calidad y equidad del sistema educativo superior.

Entre ellas, destacan las desigualdades territoriales, que evidencian disparidades significativas en el acceso a recursos educativos y oportunidades formativas según la región geográfica; las brechas digitales, que limitan la inclusión y participación efectiva de ciertos sectores sociales en procesos educativos cada vez más mediados por tecnologías de la información; y la fragmentación de datos, que dificulta la planificación, el monitoreo y la evaluación integrales de políticas públicas y programas educativos (García Aretio, 2017).

El Licenciado en Administración está capacitado para implementar modelos de gestión que promuevan la integración y armonización de datos provenientes de diversas fuentes, facilitando así una visión sistémica y multidimensional del fenómeno educativo. Además, puede contribuir a diseñar estrategias institucionales

orientadas a superar estas barreras, promoviendo la innovación social, la inclusión y la sustentabilidad organizacional. De este modo, su intervención no solo responde a demandas técnicas o administrativas, sino que también implica un compromiso ético y social para contribuir al desarrollo equitativo y democratizador de la educación superior.

Asimismo, esta propuesta se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, particularmente con:

- ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida.
- ODS 9: Fomentar la innovación, el desarrollo tecnológico y la infraestructura digital como motores del desarrollo inclusivo.
- ODS 11: Construir ciudades y comunidades sostenibles, mejorando la planificación territorial y el acceso equitativo a servicios como la educación.

La aplicación de las TIG en la gestión universitaria contribuye de forma directa a estos objetivos, al permitir la localización de brechas, la redistribución más justa de los recursos educativos y la generación de datos abiertos que favorezcan la



gobernanza participativa y la sostenibilidad institucional (ONU, 2015).

En definitiva, el marco teórico que sustenta esta propuesta combina la innovación tecnológica con los principios de la administración moderna y el desarrollo sostenible, reconociendo que el acceso equitativo a la educación superior requiere herramientas de gestión avanzadas, transparentes y colaborativas.

El Licenciado en Administración, con formación en sistemas organizacionales, planeamiento estratégico y manejo de tecnologías de gestión, se configura como un actor fundamental para liderar este tipo de procesos transformadores, alineando capacidades profesionales con las demandas actuales de equidad territorial, inclusión digital y gobernanza inteligente.

METODOLOGÍA

La metodología adoptada para este trabajo se enmarca en una investigación aplicada, de tipo descriptiva y exploratoria, con un enfoque mixto que combina herramientas cualitativas y cuantitativas.

El propósito principal es diseñar e implementar un modelo integrado de georreferenciación de la oferta universitaria de grado y pregrado en la República Argentina, con el objetivo de generar una herramienta tecnológica que facilite la toma de decisiones informadas, promueva la equidad territorial y fortalezca la gestión educativa a través de una visualización dinámica, pública y accesible.

La estrategia metodológica se desarrolla en tres etapas principales.

- En primer lugar, se realiza un diagnóstico del estado actual de la información disponible, analizando bases de datos institucionales, portales ministeriales y repositorios oficiales en términos de accesibilidad, actualización, interoperabilidad y cobertura territorial.
- En una segunda instancia, se lleva a cabo el relevamiento y la sistematización de datos, incorporando información sobre sedes universitarias, carreras, modalidades de cursada, infraestructura, conectividad y contexto sociodemográfico, mediante análisis documental y técnicas de minería de datos.

Finalmente, se propone el diseño de un modelo funcional de plataforma de georreferenciación, priorizando criterios de usabilidad, código abierto y accesibilidad digital.

Las técnicas e instrumentos utilizados incluyen la revisión de documentación normativa (como las leyes N.º 20.488 y N.º 24.521, y la Resolución Ministerial N.º 343/09), análisis de datos secundarios provenientes de organismos como el INDEC, el SIU, el Ministerio de Educación, y fuentes internacionales como UNESCO y Datos Abiertos.

A su vez, se emplean herramientas de análisis geoespacial para representar la distribución de la oferta educativa en relación con variables territoriales clave. En



forma complementaria, se contempla la posibilidad de realizar entrevistas exploratorias a expertos en administración pública, tecnología educativa y planificación universitaria.

Desde el campo de la administración, se aplica un enfoque basado en la planificación estratégica, el análisis organizacional, la gestión por resultados y el uso de sistemas de información para la toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2018; Chiavenato, 2009).

En este sentido, la propuesta se vincula directamente con las competencias profesionales del Licenciado en Administración, quien está capacitado para liderar proyectos institucionales, diseñar herramientas de apoyo a la gestión y promover la innovación en procesos administrativos complejos, tal como lo establecen la Ley N.º 20.488 sobre Ejercicio Profesional (1973) y la Resolución Ministerial N.º 343/09 del Ministerio de Educación de la Nación (2009).

En términos concretos, el Licenciado en Administración cuenta con competencias clave para analizar el funcionamiento de organizaciones tanto públicas como privadas, evaluar su rendimiento, diseñar sistemas de información eficientes y dirigir el uso estratégico de los recursos disponibles en función de los objetivos institucionales (Robbins & Coulter, 2018). También está formado para asesorar a nivel institucional en la toma de decisiones complejas, incorporando enfoques de eficiencia, eficacia, equidad y

sostenibilidad (Senge, 2006; Drucker, 1999).

En contextos de transformación digital, como el que propone este modelo de georreferenciación universitaria, el Licenciado en Administración puede dirigir procesos de modernización tecnológica, coordinar equipos multidisciplinarios y analizar datos para la mejora continua y la rendición de cuentas (Laudon & Laudon, 2016).

Asimismo, su formación lo habilita para interpretar el entorno socioeconómico, proyectar escenarios estratégicos y diseñar políticas organizacionales basadas en evidencia, en articulación con otros actores del sistema educativo y de la gestión pública (Osborne & Gaebler, 1992).

Esta capacidad analítica, combinada con una perspectiva ética y de compromiso social, posiciona al Licenciado en Administración como un agente clave para impulsar proyectos orientados al desarrollo territorial, la inclusión educativa y la planificación institucional con perspectiva federal.

Finalmente, el desarrollo de esta investigación se guía por principios éticos fundamentales, asegurando el uso responsable de los datos, la protección de la información pública y la promoción del conocimiento abierto.

La plataforma proyectada incorporará criterios de accesibilidad digital, en línea con los estándares internacionales garantizando su utilidad para una amplia diversidad de usuarios y reforzando así el



compromiso con la equidad educativa y la inclusión territorial.

DESARROLLO

Para alcanzar una planificación estratégica más efectiva, este estudio propone la incorporación de herramientas tecnológicas como un sistema de información georreferenciado. Estas tecnologías permitirían a las autoridades de administración y gestión universitaria tomar decisiones más precisas y fundamentadas.

Al visualizar y analizar datos sobre la oferta académica, la distribución de la población estudiantil y las necesidades territoriales, las instituciones pueden optimizar sus recursos y promover una equidad territorial real.

La integración de la tecnología en la planificación no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también contribuye a la sostenibilidad del sistema educativo. Una mejor distribución de la oferta académica reduce la necesidad de traslados a larga distancia, disminuyendo la huella de carbono y optimizando el uso de la infraestructura existente.

De este modo, la administración de la educación superior se vuelve un pilar fundamental para garantizar un futuro sostenible y equitativo para todos los estudiantes del país.

CONCLUSIONES

- ✓ La elaboración de una plataforma nacional de georreferenciación

universitaria representa una contribución estratégica para fortalecer los pilares fundamentales del sistema de educación superior argentino: la equidad, la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional.

En un escenario caracterizado por la dispersión de fuentes de información, la fragmentación territorial del conocimiento y la limitada articulación entre bases de datos, esta propuesta busca superar barreras históricas que afectan el acceso a la educación superior, especialmente entre los sectores más vulnerables de la población (García Aretio, 2017).

Al ofrecer una herramienta tecnológica, dinámica y de acceso público, se facilita la toma de decisiones basadas en evidencia, la identificación de vacíos territoriales, la optimización de recursos y una planificación federal más justa e inclusiva.

- ✓ Desde el campo disciplinar de la administración, este modelo pone en valor las competencias técnicas, estratégicas y éticas del Licenciado en Administración, conforme lo establecen la Ley N.º 20.488 y la Resolución Ministerial N.º 343/09, que reconocen su capacidad para liderar procesos de diseño y gestión de sistemas de información, formular estrategias organizacionales, analizar datos complejos y articular políticas entre distintos niveles institucionales.



Estas habilidades resultan fundamentales en contextos como el actual, donde las transformaciones tecnológicas y la necesidad de una gobernanza pública más inteligente exigen profesionales con capacidad de gestión estratégica y visión sistémica (Robbins & Coulter, 2018)

- ✓ La aplicación de Tecnologías de Información Geográfica (TIG) en este contexto no solo mejora la visualización y análisis de datos territoriales, sino que amplía el alcance de las decisiones institucionales, incorporando variables espaciales, sociales y demográficas a los procesos de planificación.

Según Longley et al. (2015), las TIG permiten representar fenómenos complejos mediante mapas interactivos que hacen más comprensibles los desafíos del sistema educativo, y según Goodchild (2007), contribuyen a democratizar el acceso a la información y a fortalecer la participación ciudadana.

Además, el modelo se inscribe dentro del paradigma de la administración pública contemporánea, centrado en la toma de decisiones basada en evidencia, la gestión por resultados y la innovación institucional (Osborne & Gaebler, 1992; Senge, 2006).

De este modo, la plataforma propuesta deja de ser un simple instrumento técnico para convertirse en una política

pública con impacto estructural, que promueve derechos, mejora la calidad institucional y amplía las oportunidades de acceso al conocimiento para toda la ciudadanía.

- ✓ Desde una perspectiva global, esta propuesta también se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, en especial el ODS 4 (educación inclusiva y de calidad), el ODS 9 (infraestructura e innovación tecnológica) y el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles) (ONU, 2015). En este sentido, el desarrollo de plataformas digitales con base territorial se reconoce como una vía prioritaria para reducir desigualdades regionales, cerrar brechas digitales y garantizar una planificación educativa más equitativa (UNESCO, 2021).

En conclusión, este trabajo no solo propone una solución innovadora a una necesidad estructural del sistema universitario argentino, sino que reafirma la importancia del rol profesional del Licenciado en Administración en procesos de transformación institucional, tecnológica y social. Su formación lo posiciona como un actor clave en la construcción de organizaciones más eficientes, inclusivas y sostenibles, orientadas a garantizar derechos, fortalecer el sistema democrático y promover el desarrollo territorial con equidad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1993). *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- García Aretio, L. (2017). La educación superior en América Latina: equidad y calidad. *Revista Iberoamericana de Educación*. 20 N° 2 Julio, 2017 II..SS..SS..N...: 11113388—22778833
- Goodchild, M. F. (2007). Citizens as sensors: the world of volunteered geography. *GeoJournal*, 69, 211–221.
- Gutiérrez, J., & Sanz, B. (2015). Sistemas de información geográfica y análisis territorial en educación. *Revista de Educación*, (368), 148-170. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2015-368-287>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistema de Información Gerencial*(14.ª ed.). Pearson.
- Ley 20.488. (1973). Ley Nacional sobre Ejercicio Profesional. Boletín Oficial de la República Argentina.
- Ley de Educación Superior N° 24521 de 1995, <https://www.argentina.gob.ar/norma-tiva/nacional/ley-24521-1995-25394>
- Longley, P. A., Goodchild, M. F., Maguire, D. J., & Rhind, D. W. (2015). *Geographical Information Systems and Science*. 4th Edition, Wiley, London.
- Ministerio de Educación. (2009). Resolución Ministerial N° 343/09: *Estándares para carreras de grado en administración*.
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventando el Gobierno: Cómo el Espíritu Emprendedor está Transformando el Sector Público*. Paidós.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* 13. Pearson Educación.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA.