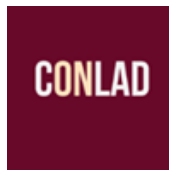




Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

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

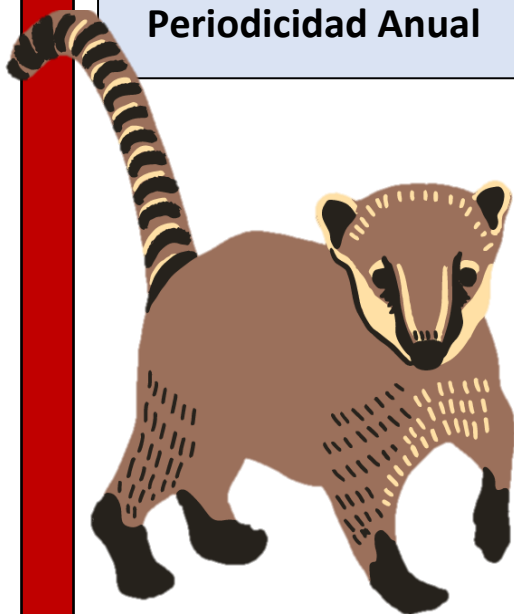
ISSN on line 2451-6589 - *Volumen IV*

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/>

Contenidos - VOLUMEN III – ANALES CONLAD E.I.A.R.J.G. 2025 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: ASPECTOS PSICOSOCIALES INFLUYENTES EN SU CONTINUIDAD	5
MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES: PSYCHOSOCIAL FACTORS INFLUENCING THEIR CONTINUITY <i>COPPOLA Leonardo Lucas. FRAYSSE DUARTE Carlos Sebastián.</i>	
LA EFERVESCENCIA COLABORATIVA Y TRANSDISCIPLINAR EN LA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA UNIVERSITARIA: UN CATALIZADOR PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES	33
COLLABORATIVE AND TRANSDISCIPLINARY FERMENT IN UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL EDUCATION: A CATALYST FOR INNOVATION AND DEVELOPMENT AT THE UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES <i>MONTIEL Gisela Belén. HOLOWATY Héctor Horacio</i>	
EN BÚSQUEDA DE ACUERDOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE ÁREAS FUNCIONALES	
IN SEARCH OF AGREEMENTS FOR THE DIAGNOSIS OF FUNCTIONAL AREAS	48
<i>POSTEMSKY Alexia. GENOVESE Claudio Aníbal. FINOCCHIARO Franco.</i>	
TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DESAFÍOS EMERGENTES EN EL CONTEXTO POST-PANDEMIA	
DIGITAL TRANSFORMATION AND EMERGING CHALLENGES IN THE POST-PANDEMIC CONTEXT	70
<i>CAPASSO Anabel Catalina. GÓMEZ DE OLIVEIRA Cristina Alejandra. KLENZI Daniel Gustavo</i>	
PRIMERA EXPERIENCIA DE LA FCE UNaM EN PRÁCTICAS DIDÁCTICAS INTERNACIONALES	
FCE UNAM'S FIRST EXPERIENCE WITH INTERNATIONAL TEACHING PRACTICES	86
<i>MATHOT y REBOLÉ María Inés BENÍTEZ Marcos Daniel. WITTIG Carolina Pamela</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.



ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: ASPECTOS PSICOSOCIALES INFLUYENTES EN SU CONTINUIDAD

MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESSES: PSYCHOSOCIAL FACTORS INFLUENCING THEIR CONTINUITY

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias: gestión de las empresas en todas las tipologías

COPPOLA Leonardo Lucas

leonardolucas26@yahoo.com.ar

FRAYSSE DUARTE Carlos Sebastián

frayssecarlos10@gmail.com

**Universidad Nacional de Lujan, Departamento de Ciencias Sociales - División
Administración**

RESUMEN

En este trabajo se aborda el tema de las Empresas Familiares, específicamente las de Dueño, es decir, aquellas en las cuales el socio fundador es el que inicia con un emprendimiento, que con el correr del tiempo deriva en una empresa.

El objetivo de la investigación es indagar sobre 5 ejes que se consideran críticos para la supervivencia y continuidad de toda empresa familiar: la comunicación, la sucesión, los roles dentro de la empresa, el marco jurídico adoptado y la profesionalización.

Así mismo se analizarán estos 5 ejes a través del marco normativo relacionado con el Protocolo Familiar.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, transversal y de alcance exploratorio, basado en un estudio de casos múltiples (5 casos).

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada en profundidad, la cual se administró a partir de una guía de

pautas construida para los objetivos de esta investigación.

Se concluye que los 5 ejes planteados tienen efectos sobre la continuidad de las empresas de dueño, la protección y crecimiento del patrimonio familiar, la regulación de las emociones en las relaciones y la planificación estratégica orientada al logro de objetivos comunes.

Palabras Claves: Empresa familiar, Protocolo familiar, Profesionalización, Sucesión, Continuidad.

SUMMARY

This study examines the topic of Family Businesses, focusing specifically on Owner-Managed Enterprises—those in which the founding shareholder initiates an entrepreneurial venture that, over time, develops into an established business. The primary objective of this research is to analyze five key dimensions deemed critical for the survival and continuity of family businesses: communication, succession, organizational roles, the



adopted legal framework, and professionalization. Furthermore, these five dimensions are analyzed within the regulatory context of the Family Protocol.

The research design employed is qualitative, cross-sectional, and exploratory in nature, based on a multiple case study approach (five cases). The data collection technique consisted of in-depth semi-structured interviews, conducted using a protocol specifically designed to address the research objectives.

The findings indicate that the five dimensions analyzed exert a significant impact on the continuity of owner-managed enterprises, the protection and growth of family wealth, the management of emotional dynamics within interpersonal relationships, and strategic planning oriented towards the achievement of shared objectives.

Keywords: Family Business, Family Protocol, Professionalization, Succession, Continuity.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se aborda el tema de las Empresas Familiares, específicamente las de Dueño.

En este tipo de organizaciones el socio fundador, impulsado por un deseo o interés propio, es el que inicia el emprendimiento que, con el correr del tiempo, deriva en una empresa con el fin de perdurar a lo largo del tiempo, así como también, mantener la

propiedad en la familia fundadora.

En este tipo de organizaciones la problemática asociada a la fundación, gestión y transición trae aparejado que, tanto el fundador como la empresa en su conjunto, deben sortear innumerables situaciones que muchas veces derivan en conflictos tanto institucionales como personales, así como también familiares.

Por tal motivo lograr la continuidad de toda empresa familiar de dueño es el objetivo fundamental de toda familia empresaria.

El objetivo de la presente investigación es indagar sobre 5 ejes que se consideran críticos para la supervivencia y continuidad de toda empresa familiar: la comunicación, la sucesión, los roles dentro de la empresa, el marco jurídico adoptado y la profesionalización.

Así mismo se analizarán estos 5 ejes a través del marco normativo relacionado con el Protocolo Familiar.

Dichos aspectos tendrán dinámicas particulares en cada caso a analizar, dado que los comportamientos psicosociales de las personas son únicos e irrepetibles, a lo cual le sumamos la interacción con otros actores, que a su vez poseen aspectos psicosociales distintos que generan conflictos de intereses entre las partes. Esto no quiere decir que debemos tomar al conflicto con una connotación negativa, sino que debemos administrar los mismos para que sean funcionales a la empresa y así apuntalar la continuidad de la empresa

familiar en manos de la familia, y así asegurar el resguardo del patrimonio familiar para las futuras generaciones.

También cabe destacar que las empresas familiares aportan un porcentaje significativo a la matriz productiva del país, por lo cual su continuidad es de suma importancia para el desarrollo de los ODS, en particular el de hambre cero, industria innovación e infraestructura, fin de la pobreza, producción y consumo responsable, etc.

Si bien no se encontraron datos específicos sobre el aporte porcentual de las empresas familiares a la matriz productiva de la provincia de Buenos Aires entre 2021 y 2025.

Sin embargo, los datos a nivel nacional permiten estimar su relevancia, aunque no se desagregan por provincia:

- a nivel nacional, las empresas familiares representan aproximadamente el 75 % del total de compañías, generan el 70 % del empleo del sector privado y concentran alrededor del 95 % del volumen de productos comercializados. Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). (2025, junio 21).
- la provincia de Buenos Aires, junto con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), representa más del 50 % del PBI nacional (32 % Provincia + >20 % CABA). Fundar. (2025, julio 5).

Si bien no hay cifras específicas por provincia, considerando que las empresas familiares generan el 70 % del empleo privado y Buenos Aires aporta alrededor del 32 % del PBI, se puede inferir que el peso de las empresas familiares dentro de la actividad económica bonaerense también es significativo – posiblemente equivalente o superior al promedio nacional del 70 %.

No se encontraron cifras específicas sobre la tasa de mortalidad de empresas familiares de primera generación en la provincia de Buenos Aires durante 2021–2025.

Sin embargo, pueden complementarse datos nacionales relevantes que ayudan a comprender el impacto a nivel provincial:

Datos relevantes en Argentina:

- según la Universidad Nacional del Litoral (2020), a nivel global y aplicado también al contexto argentino, la tasa de éxito de sucesión generacional es de alrededor del 30 %, lo que implica que el 70 % de las empresas familiares fracasan al pasar de primera a segunda generación.
- el Club Argentino de Negocios de Familia (2018) indica que solo el 30 % de las pymes familiares logra llegar a la segunda generación, el 9 % a la tercera y apenas el 1 % sobrevive a sucesiones posteriores.



Esta investigación se justifica dado que la continuidad de las empresas familiares no es relevante solo para el bienestar de la familia empresaria, sino que también trae aparejado un beneficio a nivel socioeconómico del país. Y dado la elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares en la primera generación, se hace imperioso un análisis de las causas que posiblemente conllevan a dicha mortalidad.

MARCO TEÓRICO

Desde la administración, una empresa es una organización formal que reúne y coordina recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el propósito de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y generen valor económico y social.

La administración, a través de sus funciones —planificación, organización, dirección y control—, busca optimizar el uso de estos recursos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

Robbins y Coulter (2018) definen la empresa como *“una organización formal que utiliza recursos para lograr objetivos específicos”* (p. 6), destacando la estructura y finalidad clara de las organizaciones empresariales”.

Por su parte, Chiavenato (2017) añade que la empresa es una “organización económica y social que combina factores de producción para crear bienes y servicios destinados al mercado” (p. 12), resaltando el papel social y económico que cumplen”.

Según Leonardo Glikin (2016), *una empresa familiar es aquella que “posee una vocación compartida de continuidad en el tiempo, donde se conjuga la experiencia de la generación mayor con la energía de la siguiente, asegurando así la sustentabilidad del negocio”* (párr. 2).

Las empresas familiares constituyen una forma organizativa particular que combina vínculos afectivos, objetivos económicos y de desarrollo sustentable que hacen a su fin último que es perdurar en el tiempo.

Una organización es un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan en una tarea común.

A diferencia de “Sociedad”, “comunidad” o “familia”- los agregados sociales tradicionales- una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensado para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un periodo considerable. Peter Drucker (1992).



Las empresas familiares de dueño presentan una serie de características que pueden tanto favorecer como dificultar su continuidad a lo largo del tiempo.

Por un lado, la concentración del poder en una sola persona permite una toma de decisiones rápida y ágil, lo que facilita la adaptación inmediata a los cambios del mercado o la resolución de problemas internos sin la necesidad de extensos procesos consultivos.

Esta centralización también otorga una visión clara y coherente, ya que el fundador o dueño único imprime sus valores, misión y objetivos de forma directa, contribuyendo a una dirección sostenida y consistente para el negocio.

Además, la flexibilidad organizativa propia de estas estructuras simplificadas les permite responder con facilidad a nuevas oportunidades o desafíos, sin las limitaciones que suelen imponer las burocracias complejas como son las normas formales derivadas de procesos de profesionalización.

A esto se suma el fuerte compromiso emocional del propietario con la empresa, un vínculo afectivo que motiva la dedicación y el esfuerzo para mantener la actividad y el crecimiento del negocio.

Sin embargo, estas mismas características pueden convertirse en obstáculos para la continuidad.

La dependencia casi exclusiva del dueño implica que el destino de la empresa está ligado a sus capacidades, salud y visión personal, por lo que su ausencia o retiro puede generar incertidumbre o incluso poner en riesgo la existencia misma del negocio.

La falta de institucionalización y de estructuras formales como protocolos o consejos de administración limita la profesionalización y el orden, lo que dificulta la toma de decisiones participativa y basada en criterios objetivos. Asimismo, la planificación para la sucesión suele ser insuficiente o inexistente, lo que genera conflictos o vacíos de poder al momento de la transición generacional.

Esta situación se agrava por la limitada incorporación de talento externo, ya que la cultura centrada en el fundador puede resistir la entrada de profesionales que aporten nuevas ideas o gestión especializada.

Finalmente, la fuerte carga emocional y el entrelazamiento de los roles personales y empresariales pueden dificultar la adopción de decisiones objetivas necesarias para el crecimiento y la transformación de la empresa.

En síntesis, aunque las empresas familiares de dueño único se benefician de su agilidad, visión clara y compromiso profundo, deben enfrentar desafíos significativos relacionados con la



dependencia personal, la falta de formalización y la ausencia de planificación sucesoria para garantizar su continuidad en el largo plazo.

Su carácter distintivo radica en la confluencia de tres sistemas: la familia, la propiedad y la empresa planteados por Davis y Tagiuri (1982).

Esta triple dimensión genera dinámicas únicas que exigen herramientas específicas de gestión y gobernanza.

El marco jurídico de las empresas familiares en Argentina se encuentra regulado principalmente por el Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994, 2015), que establece las normas generales para la constitución, funcionamiento y disolución de sociedades, así como las reglas sobre la propiedad y la sucesión hereditaria.

Si bien el Código no contempla específicamente las empresas familiares, sí permite la autonomía de la voluntad para que los miembros acuerden normativas internas, dando lugar al desarrollo del protocolo familiar.

Este protocolo, aunque no exigido legalmente, se presenta como un instrumento contractual voluntario que regula las relaciones entre familia y empresa, estableciendo pautas para la gestión, la toma de decisiones y la sucesión, contribuyendo a prevenir conflictos y promover la continuidad.

La doctrina jurídica argentina reconoce la validez de estos acuerdos dentro del marco legal vigente, resaltando su importancia para la profesionalización y planificación sucesoria de las empresas familiares (Glikin, 2018; Biurrun, 2017).

Uno de los instrumentos más relevantes es el protocolo familiar, entendido como un acuerdo informal que establece las reglas de funcionamiento entre la familia y la empresa.

El protocolo regula aspectos como la incorporación de familiares a cargos directivos, los criterios de sucesión, el reparto de utilidades, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Su función principal es prevenir tensiones y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, promoviendo una convivencia armónica entre los intereses familiares y empresariales, temas inherentes a su continuidad.

Estas son dificultades que hacen que muchas empresas queden en el camino, no logrando cumplir con el legado familiar, que sin duda es la persistencia de esta.

La constitución de un protocolo familiar en las Pymes familiares procura dar una guía para que puedan anticiparse a los inconvenientes y favorecer así la continuidad de la empresa. De esta manera se intenta viabilizar el Protocolo Familiar



como un instrumento de gestión para ayudar a lograr enfrentar las crisis que puedan presentar y, a su vez, profesionalizar la empresa.

Por su parte Glikin (2023) afirma que el protocolo *“institucionaliza las reglas de comunicación, ingreso, permanencia y salida de los miembros de la familia empresaria, ayudando a prevenir conflictos y a asegurar la continuidad”* (párr. 5).

La sucesión es otro de los temas críticos en la vida de una empresa familiar.

Para el IADEF, el protocolo familiar

“es la herramienta que estructura la comunicación y los acuerdos sobre el relevo generacional, asegurando la continuidad y la armonía entre los miembros de la familia empresaria” (párr. 3).

Este proceso implica no solo la transmisión del capital, sino también del liderazgo y de la visión estratégica.

Una sucesión mal gestionada puede derivar en conflictos internos y hasta en la desaparición de la empresa.

Para enfrentar este desafío, se requiere planificación, formación de los sucesores, y mecanismos que garanticen la continuidad del proyecto empresarial más allá del fundador.

La profesionalización de la empresa familiar implica la incorporación de prácticas de gestión modernas, estructuras

organizativas claras y la contratación de personal calificado, sea o no miembro de la familia.

Esta transición permite mejorar la eficiencia, aumentar la competitividad y reducir la dependencia de decisiones personalistas.

Profesionalizar no significa excluir a la familia, sino preparar a sus miembros para asumir roles con responsabilidad y formación adecuada.

Cesar Arrigoni (2021) subraya que la profesionalización responde a la necesidad de separar lo familiar de lo organizacional. En su estudio, el protocolo familiar aparece como herramienta clave para formalizar la estructura, garantizar la continuidad y facilitar la profesionalización.

Mientras que Viviana Girardi (2020) encontró que muchas empresas familiares del sur de Córdoba consideran la profesionalización como factor determinante para mejorar su desempeño, seleccionando personal más eficaz y fomentando la formación continua para reemplazar criterios afectivos con criterios de capacidad.

Por último, la comunicación interna juega un rol clave en el equilibrio entre familia y empresa.

La apertura al diálogo, la transparencia en la información y la existencia de canales



formales de intercambio permiten construir confianza y prevenir conflictos.

La comunicación efectiva es la base para el consenso, especialmente en procesos sensibles como la sucesión o la redacción del protocolo familiar.

En suma, la sustentabilidad de las empresas familiares depende en gran medida de su capacidad para institucionalizar sus prácticas, ordenar las relaciones entre sus miembros, y adaptarse a los desafíos del entorno sin perder su identidad fundacional.

MÉTODOS

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, transversal y de alcance exploratorio, basado en un estudio de casos múltiples (5 casos). La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada en profundidad, la cual se administró a partir de una guía de pautas construida para los objetivos de esta investigación.

La guía de pautas confeccionada tiene como objeto indagar sobre temáticas que son críticas a la hora de gestionar una Empresa Familiar de Dueño. Los temas a indagar son los siguientes: la comunicación, la sucesión, los roles dentro de la empresa, el marco jurídico adoptado y la profesionalización.

Así mismo se analizarán estos 5 ejes a través del marco normativo relacionado con el Protocolo Familiar.

Esta guía de pautas se le administro a cinco dueños de empresas familiares.

Las cinco empresas se encuentran ubicadas en la zona Oeste de Gran Buenos Aires.

✓ El primer caso se refiere a una empresa que se dedica a la realización de Montajes Industriales en general, cuyo origen partió de la iniciativa conjunta de un grupo familiar conformado por cuatro hermanos varones y su padre. La empresa de este primer caso está conformada por treinta miembros, y al día de hoy se encuentra en marcha.

✓ El segundo caso se refiere a una empresa que se dedicaba al diseño de software, cuyo origen partió de la iniciativa del socio fundador, padre de dos hermanos que se incorporaron cuando finalizaron sus estudios secundarios.

La empresa de este segundo caso estaba compuesta por cuatro miembros a los que se suman ocasionalmente otros dos miembros con contratos temporarios. La empresa de este segundo caso al día de hoy se encuentra disuelta.

✓ El tercer caso se refiere a una empresa que se dedicaba a la distribución de helados, cuyo origen partió de la iniciativa del socio fundador. Su esposa participo desde el momento de la fundación y su hijo se incorporó al



finalizar sus estudios universitarios, si bien previamente había colaborado en la empresa de modo ocasional durante los recesos educativos.

La empresa de este tercer caso estaba compuesta por un número que variaba entre ocho y diez miembros dependiendo de las temporadas y la estacionalidad del producto.

La empresa de este tercer caso al día de la fecha se encuentra disuelta.

- ✓ La empresa del cuarto caso se refiere a una empresa que se dedica a la compra y puesta en valor de automóviles chocados, cuyo origen partió de la iniciativa del socio fundador. Sus dos hijos varones se sumaron al cumplir la mayoría de edad.

La empresa de este cuarto caso está compuesta hoy en día por un número que varía entre cuatro y cinco miembros dependiendo del caudal de trabajo.

La empresa de este cuarto caso al día de la fecha se encuentra en marcha, pero en manos de los hijos dado el fallecimiento reciente del socio fundador.

- ✓ La empresa del quinto caso se refiere a una empresa que se dedica a la construcción, específicamente a la construcción de Naves Industriales (galpones de gran envergadura), cuyo origen partió de la iniciativa del socio fundador.

Su hijo varón si bien participa en la empresa, no lo hace de manera activa, ya que está iniciando sus estudios universitarios en gestión empresarial.

La empresa de este quinto caso está compuesta hoy en día por un número que varía entre veinte y treinta miembros dependiendo de la envergadura de cada proyecto.

La empresa de este quinto caso al día de la fecha se encuentra en marcha.

El objetivo es realizar un relevamiento transversal de toda la organización y así poder realizar un análisis completo teniendo en cuenta las diferentes visiones de los socios fundadores, según su sector productivo, tamaño y particularidades puntuales de cada caso.

El modelo de entrevista es semi-estructurada, la cual se basa en un cuestionario base, pero con la flexibilidad de que, tanto el entrevistado como el entrevistador puedan desarrollar en la extensión y dirección que crea conveniente para desarrollar la respuesta en relación con la temática.

DESARROLLO

Cuidar el Patrimonio personal y el de la empresa

Una de las situaciones más frecuentes en las empresas familiares es la poca o nula diferenciación entre el patrimonio familiar y el empresarial.

Esta característica es común en los inicios de este tipo organizacional. Al no contar con capital suficiente, se ponen a disposición del emprendimiento los diferentes activos personales que tiene la familia.

Obviamente, el dueño y su familia deberán tener en claro que con el transcurrir del tiempo es conveniente darle a la empresa independencia patrimonial.

Uno de los casos analizados evidenció cómo el entusiasmo inicial y la ausencia de experiencia en gestión empresarial llevaron a decisiones poco favorables en el plano contable y jurídico.

La empresa comenzó apoyándose en el conocimiento técnico de la actividad, recurriendo a un estudio contable que no comprendió las particularidades del rubro en el que operaban. Como consecuencia, se recomendó adoptar el régimen de Monotributo, decisión que pronto resultó inadecuada debido al alto nivel de facturación derivado de la magnitud de las obras realizadas.

Esta situación obligó a una rápida recategorización hacia el régimen de Responsable Inscripto, lo que implicó mayores exigencias tributarias y la necesidad de redefinir los criterios de presupuestación y el punto de equilibrio económico de la firma.

Con el paso del tiempo se identificaron riesgos significativos vinculados al

patrimonio personal del titular, quien quedaba directamente expuesto frente a embargos fiscales, a pesar de tratarse de una sociedad compuesta por varios miembros familiares.

A ello se sumaba la condición legal de bienes gananciales dentro del matrimonio, que generaba una vulnerabilidad adicional al considerar que el 50 % de los activos de la empresa podían ser atribuidos a la cónyuge.

En conjunto, estos factores reflejan cómo la falta de planificación jurídica y societaria expone a las empresas familiares de dueño a contingencias que amenazan su estabilidad y continuidad en el tiempo.

En el caso de una empresa familiar habitualmente, se presentan los problemas de confusión entre el patrimonio personal y el empresarial, de la oponibilidad a terceros y de graves limitaciones para la transmisión de las partes sociales.

La informalidad en las formas societarias hace que esta delgada línea sea mucho más riesgosa, por eso la formalización empresarial a través de la adopción de algún tipo societario que establece la Ley de Sociedades N° 19550 ofrece una solución a estas debilidades societarias.

Considerando que generalmente no se cuenta con el conocimiento técnico necesario, es importante evaluar las diferentes alternativas de asesoramiento y no limitarse a las personas conocidas.

En referencia a esto, Pedro dueño de una de las empresas mencionaba *“Como segunda particularidad que consideramos que nos llevó a tomar una mala decisión es que nos asesoramos con un estudio contable generalista y no especializado en sociedades. Consultar con un abogado o escribano que entienda del encuadre legal nos hubiese permitido tener otra visión de la situación y así poder contar con mayores alternativas que nos acerquen a una mejor decisión.”*¹¹

En el marco de la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales y sus reformas, para una empresa familiar de dueño único resulta aconsejable optar por una figura que combine protección patrimonial, flexibilidad organizativa y capacidad de adaptación a la sucesión.

En este sentido, la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y la Sociedad Anónima Unipersonal (S.A.U.) se perfilan como las opciones más convenientes, ya que permiten limitar la responsabilidad al capital aportado, posibilitan la constitución con un único socio y ofrecen estatutos adaptables a las particularidades de un protocolo familiar. La S.A.S., introducida por la Ley 27.349, se destaca por su agilidad en la constitución y menores

formalidades en comparación con la S.A., mientras que la S.A.U., regulada por la Ley 26.994, brinda mayor estabilidad institucional y prestigio en el mercado, aunque con mayores costos de funcionamiento.

Si bien la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) sigue siendo una alternativa viable para empresas familiares pequeñas o medianas, su imposibilidad de constituirse de forma unipersonal y ciertas restricciones en la transferencia de cuotas la hacen menos recomendable para un esquema centrado en un único titular.

En todos los casos, la elección de la figura societaria debería complementarse con un protocolo familiar que incorpore cláusulas estatutarias específicas orientadas a la continuidad y el orden sucesorio.

Diversos autores respaldan esta visión por ejemplo,

Gagliardo (2020) analiza cómo el derecho societario argentino puede adaptarse a las necesidades de las empresas familiares,

Etcheverry (2018) y Brena (2017) profundizan en el análisis técnico de las sociedades comerciales,

y Villegas (2016) aborda el protocolo familiar como herramienta clave para preservar el proyecto empresario más allá del fundador.

¹¹Entrevista desarrollada por el equipo de investigación en el transcurso del año 2024



Si bien una SRL cuenta con limitaciones de aplicación a la empresa de dueño, es el que más se adapta a las empresas familiares en sus comienzos, donde cada uno sería propietario de la empresa a través de una cuotaparte.

El tipo societario SRL es una de las personerías jurídicas privadas contempladas en el nuevo Código Civil y Comercial que se promulgó en el 2014, regulada por la Ley General de Sociedades N° 19.550.

Esta tipología se adapta a cualquier tipo de empresa, pero en particular, aquellas en donde el éxito depende principalmente de las cualidades personales de sus dueños. Por eso, para mantener la esencia de esta el objetivo no es aumentar el número de propietarios con el crecimiento de la empresa sino mantenerlo estable, en el seno familiar y con la mayor transparencia posible.

Adicionalmente, es una alternativa menos costosa financieramente de constituir que una Sociedad Anónima (SA) atento el monto del capital mínimo inicial como así también en relación con los costos de mantenimiento.

Otra cuestión importante es que la participación se divide en cuotapartes, y ante una contingencia o juicio contra la empresa, los socios responden hasta el capital aportado resguardando el patrimonio personal de cada uno, a

diferencia de un emprendimiento unipersonal donde todo el capital personal está en riesgo en el caso de un litigio con resolución desfavorable.

Una herramienta que ayuda a generar acuerdos previos es el “Protocolo Familiar” el cual permite trabajar en cuestiones relacionadas a la familia, propiedad y empresa en su relación.

Gandarillas Martos (2020) señala que el protocolo familiar es el resultado de un proceso de reflexión que debe ayudar a las familias empresarias a planificar el futuro en un contexto de orden, rigor y justicia, no sólo para los miembros de la siguiente generación, sino para la propia empresa, para todos los profesionales y trabajadores que están vinculados con ella.

Uno de estos acuerdos previos en los que se puede trabajar es en definir la mejor opción en cuanto al tipo societario a elegir. Esto permite que todos los integrantes de la familia empresaria pueda entender las ventajas y desventajas de dicha decisión.

Como se puede observar, la decisión en cuanto a considerar encuadrar la empresa en un tipo societario u otro va a depender de un montón de variables que se deben analizar previamente.

Cada familia empresaria es única y posee sus particularidades, lo cual todos los integrantes deben entender y aceptar en mayor o menor medida.



Lo importante es poder transmitir estas cuestiones a los profesionales con los cuales decidimos asesorarnos, así, poder obtener la mejor recomendación posible.

También se debe dejar un espacio para una segunda o tercera recomendación con otros profesionales, cuestión que nos permitirá comparar, analizar y tomar la mejor decisión que la familia empresaria considere.

¿Qué rol juega la comunicación dentro del ámbito de la empresa y en el ámbito de la familia?

En muchas ocasiones pensamos que la comunicación se explica solamente a través del proceso comunicacional que definieron diferentes autores que trabajaron sobre la temática.

Según Fernández Collado (2009) la comunicación organizacional puede definirse en tres formas distintas:

- conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno;
- disciplina que estudia la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio, y
- conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se transmiten

entre los miembros de la organización, o entre la organización y el medio exterior en el cual desarrolla sus actividades.

También intenta influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Claro está que la comunicación es esencial para el adecuado funcionamiento de una organización, pero en el caso de las empresas de familia, ésta tiene una importancia mayor para lograr mantener el equilibrio entre la empresa y la familia.

Al respecto, Rizo Rivas (2019) sostiene que la falta de comunicación en la empresa familiar suele ser uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan. Desgraciadamente, las complicaciones que se derivan de una comunicación deficiente pueden llegar a tener consecuencias más allá de la empresa, afectando también la armonía familiar.

Dentro de este proceso extremadamente complejo entran en combinación una multiplicidad de variables.

Una de ellas, es la emocionalidad que ponen en juego las personas a la hora de transmitir, recibir y decodificar los mensajes.

Dichas emociones muchas veces pueden generar barreras, si éstas son negativas, y



aperturas al diálogo si éstas son positivas. Por eso es importante tenerlo en cuenta a la hora de llevar adelante la comunicación en el ámbito de la familia o de la empresa.

Las personas cuentan con una historia que las define a lo largo de la vida, van formando la personalidad, la manera de actuar y comunicarse ante situaciones puntuales.

Por eso todos los seres humanos sostienen paradigmas mentales basados en experiencias, los cuales uno debe aprender a identificarlos y poder trabajar sobre ellos para que no condicionen las emociones y por ende impacten en la dinámica de las conversaciones.

En el caso de la organización de Juan Pablo, integrante de la segunda generación, estos temas estuvieron muy presentes en la manera de comunicarse del socio fundador, su padre, que, dada su experiencia de vida, construyó un carácter muy temperamental que transmitía en cada mensaje.

El rol de liderazgo que ostentaba, construido a partir de su amplio conocimiento en el rubro en el cual la empresa llevaba adelante sus actividades y la manera de comunicar sus directivas, era generador de conflictos y malestar dentro de la empresa familiar y la familia.

Su manera impulsiva, de malos modales y por lo general en el 100% de las ocasiones de manera unidireccional, conducía a que

el ambiente de trabajo fuere de malestar, lo que impactaba en una disminución de la productividad diaria debido al desgano de los colaboradores.

Estas formas llevaban a que nadie tuviera derecho a réplica o a dar su opinión en base a las situaciones que eran objeto de la comunicación, por lo cual todo se hacía de la forma que él lo imponía.

Dadas estas circunstancias los conflictos entre padre e hijos eran recurrentes, en muchas ocasiones debiendo contradecir las directivas del padre para lograr el acompañamiento de los colaboradores y cumplir con los plazos de los trabajos.

Esto lo lograron en base a una comunicación fluida con los trabajadores y generando una retroalimentación para entender cuáles eran sus puntos de vista y poder alinearlos a lo que la empresa necesitaba.

Muchos de los conflictos generados en el ámbito de la empresa se trasladan al ámbito de la familia.

Asuntos inconclusos, discusiones sin resolver o hasta la indiferencia entre los miembros de la familia, son algunos de los rasgos que traspasan el ámbito laboral afectan las relaciones familiares generando conflictos en ambientes inadecuados.

La empatía juega un papel primordial para resolver estos inconvenientes ya que ayuda a ponerse en el lugar del otro para



entender lo que piensa o cómo se siente. Es una capacidad muy importante para los integrantes de una empresa familiar que contribuye a mejorar la comunicación.

Las partes involucradas deben entender que del otro lado existe una persona con una historia, con modelos mentales que pueden diferenciarse de los del resto de los integrantes.

En este marco se abre un abanico de posibilidades que debemos aprender a, en primera medida identificar, y posteriormente saber manejar. Ya que, dentro de la organización podemos tener conversaciones con personas que estén en niveles superiores, pares y en niveles inferiores.

Cada una de estas problemáticas tienen un tratamiento particular, pero todos con el eje común de que uno debe ser lo más asertivo posible a la hora de decidir llevar adelante dichas conversaciones o no.

Muchas veces lo más sano es evitarlas o en el mejor de los casos postergarlas hasta que las condiciones sean las óptimas. ¿Y cuándo se darán esas condiciones? Dependerá de cada empresa, familia, personas, contexto, etc.

La comunicación sincera entre los miembros de la empresa familiar puede posibilitar acuerdos a largo plazo. Muchas veces dentro de los ámbitos de la empresa y familia las conversaciones que se pueden denominar difíciles se evitan, pudiendo

guardar resentimientos que pueden salir a la luz en el largo plazo.

Picolla (2023) sostiene que las conversaciones difíciles pueden abordar una amplia gama de temas, desde la sucesión hasta la estrategia empresarial, la compensación, los roles y responsabilidades, las diferencias culturales y de generación, y muchos otros.

Evitar estas conversaciones, puede crear tensiones en las relaciones familiares, disminuir la eficacia del equipo de gestión, afectar la productividad y el desempeño empresarial y disminuir la capacidad de la empresa para competir en el mercado, generándose diálogos condicionados a futuro.

Lo importante es que se trabaje en todo ámbito en concientizar respecto de la importancia de la comunicación, y en especial de aquella que sea sincera y frontal, pero teniendo en cuenta los modales con el afán de construir acuerdos a futuro y de largo plazo.

Un ejemplo claro de esta situación, en el caso de la empresa de Juan Pablo, se dio cuando empezaron a formalizarla.

En el año 2016, Juan Pablo inició sus estudios universitarios relacionados con la gestión de empresas familiares. A medida que incorporaba conocimientos, decidió plantear en las diferentes reuniones de socios su idea de formalizar la empresa.



Siempre recibía comentarios negativos o barreras para llevar adelante esos cambios. Trató de comprender la situación y de entender que eran conocimientos nuevos para el resto de los integrantes y que intentando explicar los beneficios de aplicar los mismos, con el tiempo podrían considerar su empleo.

Reunión a reunión se presentaban las mismas resistencias.

Sus hermanos, que también conformaban la sociedad comprendieron que era importante empezar a profesionalizar la empresa, organizar las tareas, definir roles y responsabilidades, pero por parte de su padre encontraban una negativa fundada, aunque no se los decía, en la pérdida del control de la gestión de la organización.

El ejemplo planteado es uno de los tantos conflictos que se presentan, por eso la importancia de tener conocimiento e implementar diferentes herramientas que nos permitirán desarrollar y trabajar sobre los procesos de comunicación.

En las empresas familiares de dueño único, la mejora de la comunicación tomando el protocolo familiar como eje adquiere un valor estratégico y jurídico particular, ya que la centralización de decisiones en una sola persona puede generar dependencia excesiva de su criterio y estilo de gestión. Aunque el protocolo no está expresamente regulado en la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, puede formalizarse como un acuerdo vinculante incorporado al estatuto

social o instrumentado por escritura pública, lo que le otorga fuerza legal frente a todos los firmantes (Gagliardo, 2020).

En este contexto, el protocolo puede establecer canales y rutinas de comunicación claras —por ejemplo, reuniones periódicas con familiares interesados o futuros sucesores— para evitar que la información crítica quede restringida a la figura del fundador (Villegas, 2016).

Asimismo, la Ley 19.550, en sus disposiciones sobre administración y fiscalización, ofrece herramientas para documentar y dar publicidad a las decisiones, como actas y registros, lo que permite transformar la comunicación interna en un proceso estructurado y verificable (Etcheverry, 2018).

Complementariamente, el Código Civil y Comercial de la Nación reconoce la validez de pactos entre socios o participantes, aun cuando se trate de un único titular que proyecta abrir la empresa a herederos o socios estratégicos, lo que habilita la inclusión de cláusulas que regulen el flujo de información, la convocatoria a reuniones o la resolución de conflictos (Brena, 2017).

En definitiva, al integrarse al marco jurídico, el protocolo familiar en una empresa de dueño único no solo ordena la comunicación, sino que también asegura previsibilidad, continuidad y formalidad, preparando el terreno para un eventual traspaso ordenado del liderazgo.



La profesionalización no es solo incorporar profesionales

El inicio de las empresas familiares se caracteriza por un alto grado de informalidad en todas las líneas de la organización.

Por lo general, el socio fundador comienza con los conocimientos básicos del saber hacer la tarea y carece de conocimientos y habilidades para la correcta administración de un negocio. Tal vez, inconscientemente pueda llevar adelante tareas y roles que están definidos por conceptos formales de administración y que, si el socio fundador fuere conocedor de cómo ponerlos en práctica, su desempeño sería mucho más eficiente.

Habitualmente, no existen procesos formales, bien claros y el personal ocupa un puesto por afinidad con el administrador más que por cumplir con los requisitos de un puesto de trabajo. Estas particularidades se tornan normales, comunes, debido a la falta de recursos económicos y de conocimientos.

El socio fundador de la empresa debe ser consciente que en un momento de la etapa temprana de crecimiento se debe empezar a trabajar sobre la profesionalización.

Pavón (2017) sostiene que profesionalizar la empresa familiar es anteponer a los conceptos básicos de dirección personalista un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización

basado en criterios económicos y empresariales que no implique dar la espalda a la familia, sino conjugarse con ella en sus aspectos más fundamentales: motivación familiar y control de la propiedad. Este es un proceso dinámico que, dependiendo del tamaño, sector, momento económico, etc. conlleva años y se da de manera continua. ¿Pero, cuándo es preciso iniciar la profesionalización?

En algún momento de la vida organizacional cuando los procesos empresariales comienzan a complejizarse, es necesario instalar una estructura capacitada y formalizada que acompañe el crecimiento de la empresa. Dada la importancia del socio fundador, quien es el que lidera la gestión del negocio, centralizando el poder y la toma de decisión en todo aspecto, se requiere que comprenda y tenga la iniciativa de producir este cambio.

Cuando el tamaño de la empresa es pequeño, estas cuestiones están dentro del radar del fundador. Todo se centraliza en él, es el eje de todo dentro de la organización y eso los colaboradores lo saben. Pero, a medida que la organización crece la cantidad de tareas y de toma de decisiones se incrementa, las posibilidades de atenderlas de manera efectiva se vuelven imposibles.

Por tal motivo empiezan las ineficiencias en los procesos, coordinación de tareas,



que hacen que el socio fundador deba plantearse el inicio de una primera etapa cediendo funciones, lo que implica una delegación de poder y toma de decisiones.

La profesionalización requiere una adecuada articulación entre aplicación de conocimientos, tecnología y personas.

Es un tridente que debe estar correctamente estudiado para cada organización y para cada momento de su ciclo de vida. De nada sirve incorporar tecnología si las personas no se encuentran capacitadas para su manejo, o si ésta es demasiado compleja para las necesidades de la empresa.

La participación de un asesor externo puede ser de utilidad para coordinar objetivamente el proceso de cambio, y que junto a un equipo de personas capacitadas en diferentes áreas puedan guiar al socio fundador a tomar las mejores decisiones. Por ende, entra en juego romper con dos creencias arraigadas en las empresas familiares.

- ✓ La primera de ellas es ver a la consultoría como un gasto en lugar de una inversión, que puede ayudar a hacer crecer el negocio.
- ✓ La segunda, está vinculada al convencimiento que posee el fundador que puede con todo, impidiendo la delegación y el cerrarse a recibir asesoramiento de terceros, más si son personas con estudios y no empresarios

como ellos.

El inicio de la profesionalización en una organización debe tener un pilar fundamental, que es el económico, una empresa no puede destinar recursos que hacen al vital funcionamiento de la operatoria diaria. No puede optar por incorporar un programa de gestión nuevo o comprar materia prima para producir sin un minucioso y previo análisis.

Luego, se debe ver de qué manera se irá realizando el cambio., para lo cual el consultor debe conocer bien al fundador, la familia y por sobre todo a los colaboradores, como así también, las instalaciones existentes, el sector en el que se desempeña la organización, el mercado, los competidores, etc. O sea, tener una visión general de todo el negocio y así poder tomar las decisiones con el menor margen de error.

El consultor debe acompañar a la familia a identificar el camino conveniente para lograr las capacidades necesarias que favorezcan un desarrollo sostenible, para la gestión de la relación empresa, propiedad y familia.

El puntapié inicial, basado en el análisis anterior, consistiría en comenzar por la formalización de una estructura organizacional armónica con el funcionamiento actual de la organización, pero con una visión futura.

Cada uno de estos cambios tendrá un impacto puntual dentro de la organización y específicamente en las personas.

Algunas, que denominaremos agentes de cambio, estarán a favor de los cambios y otras, reticentes, evitarán por cualquier medio que el cambio se lleve adelante.

Por ello, el proceso de profesionalización debe tener como premisa fundamental la buena comunicación de hacia dónde se quiere ir, pero habiendo transmitido donde se está y qué es necesario hacer para alcanzar lo que se propone.

Muchas veces al incorporar tecnología o reestructurar procesos, hay que adaptar a los cambios tanto los recursos materiales con los que se cuenta, como el recurso humano. Las personas proactivas van a entenderlo como un desafío para crecer y poder iniciar un camino de aprendizaje en la organización.

Mientras que los incrédulos o desconfiados lo tomarán como una amenaza y son aquellos quienes, en general, se sienten cómodos en su zona de confort, haciendo siempre lo mismo, con los mismos recursos, conduciendo a un estancamiento en la generación de conocimientos y habilidades nuevas.

Las resistencias y oposiciones a los cambios dejarán frecuentemente integrantes de la familia fuera del sistema empresa generando desacuerdos y enfrentamientos entre los vínculos matrimoniales, de hermandad, de padres e hijos, etc., desatándose un sinfín de conflictos tanto en la empresa como en la familia.

De allí, que el manejo de las emociones mediante la comunicación sea un aspecto para destacar, para lograr romper barreras generadas por situaciones del pasado, modificar paradigmas mentales que hagan que todos los integrantes comprendan qué es lo mejor para la empresa.

Parece un camino difícil de andar, pero en algún punto del ciclo de vida de la empresa se debe llevar adelante y ser conscientes de que mientras más temprano se aborde el tema será mucho mejor.

En resumen, y según Fainsod (2020), los pasos para profesionalizar el negocio son:

- contratar un consultor independiente experto en temas de profesionalización.
- establecer órganos de gobierno (en caso de no tenerlos).
- identificar las áreas en las que se requiere mejorar el desempeño.
- organizar los recursos humanos para contar con profesionales a cargo de las áreas clave.
- asignar recursos necesarios (tangibles e intangibles) para implementar buenas prácticas y mejorar el desempeño en todas las áreas.
- promover actitudes laborales racionales y profesionales para el cumplimiento de objetivos.
- olvidar prácticas de nepotismo y arbitrariedad para fomentar un ambiente laboral en el que el conocimiento y la preparación sean valorados.



- dar seguimiento al proceso para lograr un verdadero cambio.
- iniciar la planeación de un proceso de sucesión.

La sucesión, planificar el futuro de la empresa familiar no es una opción, sino una obligación

Debemos entender que la sucesión no es una decisión que se toma de un día para el otro, sino que es un proceso dinámico en el cual todos los integrantes de la empresa y la familia deben llevar adelante.

Para intentar una sucesión exitosa, el fundador debe saber que la planificación será un factor clave de éxito para la continuidad de la organización. Será el responsable de planificarla eligiendo a su sucesor y preparándolo en el tiempo para que pueda asumir sus nuevas responsabilidades y lograr que la organización perdure en el tiempo.

En las empresas familiares, en la mayoría de los casos, cuesta llevar adelante el proceso de sucesión debido a la mentalidad del fundador.

Cuando hablamos de la mentalidad del fundador nos referimos al conjunto de características que hacen a una actitud de éste hacia el negocio.

La mentalidad “cerrada” del fundador hace imposible sostener un proceso de sucesión, el dueño se aferra a su posición de poder y de la toma del 100% de las

decisiones en la gestión de la empresa, mucho más si la empresa es exitosa.

En la actualidad, esa tendencia en cuanto a mentalidad “cerrada” puede llegar a cambiarse a través de la incorporación de un facilitador profesional que unifique criterios y evite el choque generacional. Como se ha mencionado anteriormente, el proceso es sumamente complejo.

Según Fainsod (2022) existen 3 problemas de sucesión comunes:

- no tener un plan para el negocio;
- para la familia: la sucesión es un proceso, más que un evento único de entrega del poder;
- las familias que entienden esto lo consideran un proceso de múltiples etapas que ocurre a lo largo de los años, comenzando mucho antes del momento en que los herederos asumen sus nuevos roles.

La planificación de ese proceso alcanzará no solo los roles de la próxima generación en el negocio antes de tener éxito, sino también la preparación del negocio para la sucesión.

Con frecuencia, la planificación de la sucesión se centra solo en cuestiones técnicas (aspectos financieros, fiscales y legales), mientras que los desafíos más grandes de las dimensiones humanas a menudo se descuidan por completo porque todos quieren evitar los debates incómodos.



Pero, el aprendizaje muestra que las empresas familiares multigeneracionales que continúan floreciendo, comparten objetivos comunes relacionados con la empresa y la familia. Por ejemplo, cuentan con mecanismos para resolver conflictos, atender emergencias y generan confianza de manera continua entre los accionistas familiares que están fuera de la gestión negocio.

Por lo tanto, debe haber una visión clara de la relación entre los miembros de la familia y la empresa, que bien puede evolucionar con el tiempo junto con valores claramente estipulados.

- no preparar a la próxima generación: identificar y desarrollar el talento natural de los sucesores es la única forma de salvaguardar el futuro de una empresa.

Cuando la sucesión se gestiona sin problemas, la próxima generación se prepara no solo mediante la educación y el desarrollo adecuados, sino también mediante la adquisición de sus primeras experiencias en la empresa o en otros lugares.

Desarrollar sus talentos les permite a los sucesores lograr una mayor conciencia de sí mismos; establecer mejores relaciones; desarrollar un sentido más claro de los valores de liderazgo; tener una mejor comprensión del propósito y la visión propios y de la empresa; y una mayor

capacidad para mejorar el rendimiento.

- no contratar fuera de la familia: es inusual que las familias sean capaces de proporcionar toda la capacidad necesaria para llevar el negocio a la segunda, tercera generación y más allá. Muchas empresas familiares tratan la transición intergeneracional como una oportunidad para reevaluar las estructuras de gobierno que tienen y reconocen que emplear una mayor participación no familiar puede ser un paso adelante.

Tanto los asesores externos como los miembros del directorio a menudo aportan un desapego y claridad a la toma de decisiones, que es intrínsecamente difícil, para aquellos miembros de la familia que a menudo están demasiado ligados emocionalmente. Todas estas cuestiones se deben trabajar en el ya mencionado protocolo familiar.

Si la organización logra sortear las dificultades, aludidas, que no necesariamente se dan en todos los casos, existe una alta probabilidad de que el proceso de sucesión pueda iniciarse de la manera correcta y pueda cerrarse con la elección del sucesor más adecuado. Llegado el momento, el dueño debe tomar otro rol en el cual pueda disfrutar y aportar a la organización desde otro punto de vista, pero no desde la gestión del día a día.



Cuando decimos que debe ser un proceso de acompañamiento, el dueño debe ir transmitiendo todo el conocimiento.

Sobre todo, lo que denominamos la “actitud de dueño”.

Es difícil de definir o explicar, pero es aquello que impulsa al dueño a sobrellevar y resolver cualquier tipo de problemática o conflicto.

Es la sumatoria de habilidades, conocimientos, visión, olfato, sexto sentido o como se quiera llamar, que hace que siempre esté un paso adelante para tomar una decisión acorde que le permita afrontar esos avatares.

No se transmite con la palabra, sino con el hacer, el experimentar; es ahí, cuando cobra importancia el acompañamiento dando lugar a es una retroalimentación mutua entre sucesor y sucedido.

Pero sin dejar de destacar que el sucedido, dueño, debe tener presente que el sucesor cuenta con una visión diferente y puede querer implementar nuevas formas de trabajo, procesos, normas, etc. Y ahí es donde la comunicación y la empatía deben primar para poder tener el discernimiento de cuál es el mejor camino en cada situación que se vaya sucediendo.

Por lo expuesto entonces, debemos interpretar a la sucesión como la puerta de entrada a nuevas posibilidades y experiencias, y no como una puerta de salida en la cual la persona sucedida se

sienta excluida y que ya no puede aportar nada al negocio.

Por tanto, contar con un consultor externo puede resultar de vital importancia para crear una visión objetiva sobre los diferentes temas y especialmente en la sucesión.

La brújula dentro de la empresa familiar, saber dónde estoy para saber dónde estar. El rol que ocupamos, debemos ocupar y podemos ocupar

Sin duda uno de los tantos temas sensibles en cuestiones de empresas de familia tiene que ver con los roles que podemos ocupar dentro y fuera de ella. En torno a ello, es primordial saber qué ámbitos rodean a toda empresa familiar y en cuáles puede participar cada integrante de la familia.

Para el siguiente análisis, nos vamos a apoyar en el modelo propuesto por Davis y Tagiuri (1982). El modelo identifica las tres esferas interdependientes de una empresa familiar:

- familia: los vínculos emocionales y relacionales que trascienden la empresa.
- empresa: la gestión operativa, el funcionamiento diario y los objetivos comerciales.
- propiedad: los derechos y responsabilidades vinculados con la titularidad del negocio.

La intersección de estos círculos da lugar a siete grupos diferentes —por ejemplo,



familiares que son propietarios y trabajan en la empresa, o empleados no familiares que no tienen participación accionaria— cada uno con objetivos y dinámicas propias. Reconocer y respetar cada uno de estos grupos es clave para la gobernanza y la cohesión del sistema familiar.

Cabe aclarar que, en estos tipos de empresas donde habitualmente el fundador es el eje central dentro de la misma, ocupa, sin saberlo, un rol importante en los tres ámbitos. Pero como se fue analizando, dependiendo del estadio de la empresa, la cuestión de roles no siempre está bien definida. Si hablamos del ámbito empresa el socio fundador es quien define, a su criterio, los roles que ocupará cada integrante de la familia dentro de la misma. Esto se da en base a varios factores, pero principalmente a dos motivos fundamentales: por un lado, la fuerte centralización en la toma de decisiones por parte del fundador y por el otro, la no definición formal de los puestos de trabajo, dado por la falta de profesionalización. El incorporar o cubrir puestos de trabajo en base a favoritismo, amiguismo o cuestiones de cercanía hacen que las tareas no se realicen de la manera adecuada. Por ende, se cae en ineficiencias como la baja productividad, las que suelen no ser notorias en la primera etapa de la organización debido a los impulsos del socio fundador que hacen que esas ineficiencias se cubran o compensen en base a un sacrificio propio. Por lo

general, trabajar muchas horas al día, potenciar su centralismo en el poder y la toma de decisiones. Quizás, en el corto plazo, favorezca el funcionamiento de la empresa, pero en el largo plazo, traerá cierto grado de ineficiencia. La baja productividad se hace más evidente cuando la empresa crece, cuando se debe incorporar más colaboradores, expandir las unidades de negocio o estructura organizacional, lo que origina que las tareas de coordinación y de toma de decisiones sobrepasen el hacer del socio fundador.

En el caso del ámbito familia los roles no están definidos, es más, la familia en la primera etapa de la organización, aquella denominada fundacional, quizás ni siquiera tuvo participación.

El círculo familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, razón básica por la que toda persona que crea (emprende) una empresa familiar tenga presente los roles de los mismos desde el inicio de ésta.

El conocimiento de los roles y las potencialidades de la familia, se pueden utilizar como punto de partida para el proceso de profesionalización junto con el diseño del protocolo familiar adecuado.

La profesionalización es una de las bases del éxito en la continuidad de la empresa familiar, dará diferentes herramientas que facilitan la gestión.



El círculo de patrimonio determina quiénes son los dueños del capital de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

Al considerar esta propuesta, las personas integrantes de la organización y de la familia, que de alguna forma interactúan y/o tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno o algunos de estos círculos y subconjuntos.

Si abordamos los órganos de gobierno, por ejemplo, en las sociedades por acciones, nos encontramos con los siguientes:

- la Asamblea o junta de accionistas, dentro del ámbito Propiedad.
- el Consejo de Familia, dentro del ámbito Familia.
- el Directorio, dentro del ámbito Empresa

Cada uno de estos órganos de gobierno está conformado por integrantes de la familia, personas ajenas a la misma y hasta colaboradores de la empresa. Muchas de las barreras de entrada se podrán acordar en el protocolo familiar, así como la manera de funcionar de los mismos, a excepción de lo que marca la Ley de acuerdo con el tipo societario adoptado por la empresa de familia.

La existencia de estos órganos de gobierno se da, por lo general, cuando la empresa está profesionalizada o en proceso de profesionalización.

En los inicios las necesidades son otras y la manera de gestionar del fundador

también. Claramente en los comienzos, el objetivo principal es mantener viva la empresa, generar ingresos que permitan sostener la gestión y posteriormente hacerla crecer, en definitiva, que perdure en el tiempo.

Autores como Villegas (2016) señalan que, en estas empresas, el protocolo no solo organiza la interacción entre la familia y el negocio, sino que también sirve como puente entre la visión personal del fundador y las necesidades de una estructura empresarial sostenible. Gagliardo (2020) destaca que, aun con un único propietario, resulta aconsejable diferenciar formalmente los roles de gestión y de propiedad, ya que en el proceso de sucesión —inevitable en este tipo de negocios— se multiplicarán los actores y se complejizarán las decisiones. Por su parte, Ward (2011) advierte que la transición desde un liderazgo unipersonal a una estructura compartida requiere, además de planificación patrimonial, un trabajo previo en comunicación y alineamiento de expectativas, áreas que el protocolo puede abordar de manera sistemática. En suma, para las empresas familiares de dueño único, la definición temprana de roles en un protocolo no solo es una herramienta preventiva, sino también un paso fundamental para garantizar la continuidad y evitar conflictos cuando la figura central ya no esté.



CONCLUSIONES

- El análisis de los cinco casos permitió corroborar que la continuidad de las empresas familiares de dueño está directamente vinculada con la manera en que se gestionan los ejes críticos estudiados. En lo referente a la comunicación, se observó que los estilos unidireccionales y cargados de emocionalidad del fundador generan tensiones que afectan tanto la productividad como la relación entre los miembros de la familia; en contrapartida, los casos que incorporaron instancias de diálogo abierto lograron sostener consensos y mayor compromiso organizacional.
- En cuanto a la sucesión, los resultados confirman que la falta de planificación anticipada y la resistencia del fundador a ceder poder condujo en dos de las empresas analizadas a su disolución. Por el contrario, en el caso donde los herederos fueron incorporados progresivamente a la gestión, con acompañamiento y formación, la empresa logró sostenerse tras el fallecimiento del fundador.
- Respecto de los roles, se evidenció que la ausencia de definiciones claras derivó en superposición de funciones, favoritismos y baja productividad. Los casos en los que se formalizaron responsabilidades y se diferenciaron los ámbitos de familia, propiedad y empresa mostraron mayor orden y cohesión.
- En relación con el marco jurídico, se advirtió que la informalidad inicial —con escasa separación entre patrimonio personal y empresarial— expuso a los dueños a riesgos legales y financieros. Los casos que avanzaron hacia una tipología societaria formal y contaron con asesoramiento especializado lograron una mayor protección patrimonial y previsibilidad.
- Finalmente, la profesionalización se identificó como el eje transversal que habilita el crecimiento y sostenibilidad de la empresa familiar: la incorporación de consultores externos, la capacitación de miembros de la familia y la formalización de procesos contribuyeron a mejorar la gestión y reducir los conflictos disfuncionales.
- En síntesis, los resultados del trabajo de campo muestran que las empresas familiares de dueño que lograron articular comunicación transparente, planificación sucesoria, definición de roles, encuadre jurídico adecuado y profesionalización sostenida, fueron las que pudieron mantener su continuidad. En cambio, la ausencia de estos factores se tradujo en conflictos, pérdida de patrimonio y, en algunos casos, la disolución del negocio.

Estos hallazgos confirman la relevancia de abordar la empresa familiar no solo desde la teoría, sino desde la práctica concreta de



gestión, aportando evidencia empírica que puede orientar a futuros emprendedores, profesionales y académicos en el fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALBRECHT, K., (1994). "La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer propósitos, fijar el rumbo.". Editorial Paidós. Barcelona.
- AMAT, J. (2001). "La continuidad de la empresa familiar", Gestión 2000, Barcelona, 3ra. Edición.
- Arrigoni, C. A. (2021). Protocolo familiar como herramienta de profesionalización y continuidad de las empresas familiares del sector comercio de la ciudad de Córdoba [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Digital Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/items/4dc5e0ea-3f6c-4f2c-a3a6-5a0299d1c072>
- Brena, D. (2017). Sociedades comerciales. Comentada y concordada (2.^a ed.). Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (9a ed.). McGraw-Hill.
- Club Argentino de Negocios de Familia. (2018, mayo 30). El 25 % de las pymes familiares logra pasar a la segunda generación... El Cronista. Recuperado de [El Cronista] [reddit.com+15cronista.com+15ambito.com+15](https://www.reddit.com/r/15cronista.com/r/15ambito.com/r/15)
- Cincodías. (2024). El legado en la empresa familiar: un desafío intergeneracional. <https://cincodias.elpais.com/mercado-s-financieros/eres-tu-no-tu-dinero/2024-09-27/el-legado-en-la-empresa-familiar-un-desafio-intergeneracional.html>
- Costa, J. C. (2015). Profesionalización de la empresa familiar agropecuaria argentina: una visión estratégica [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio Institucional UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/428>
- DODERO Santiago. (2019). El método efe, empresas familiares exitosas. El ateneo.
- Argentina
- Druker, Peter. (1993). La sociedad Poscapitalista. Editorial Sudamericana
- EAE Programas. (s.f.). ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- Etcheverry, R. A. (2018). Manual de sociedades comerciales (5.^a ed.). Buenos Aires: Astrea.
- ECHEZÁRRAGA JON Martínez (2010). Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito., Ediciones Granica, Argentina.
- FAINSOD José. (2020) Empresas familiares, gobierno corporativo, institucionalización. Fecha de

- consulta 16/05/2024.
<https://consultoresoc.com.mx/2020/03/16/8-claves-para-comprender-mejor-el-proceso-de-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/>
- FAINSOD, Jose. (2022) Problemas de sucesión en las empresas familiares. Fecha de consulta 18/05/2024. <https://consultoresoc.com.mx/2022/04/05/problemas-de-sucesion-en-las-empresas-familiares/>
- Favier Dubois, E. (2019). La empresa familiar frente al nuevo Código Civil y Comercial. Revista Jurídica Argentina.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas
- Fundar. (2025, julio 5). Concentración de la economía: Buenos Aires y CABA aportan más del 50 % del PBI total de la Argentina puntoapunto.com.ar+3infobae.com+3reddit.com+3.
- Gagliardo, M. (2020). La empresa familiar y el derecho societario argentino. Buenos Aires: La Ley.
- Gómez, L. (2022). Gobernanza y sostenibilidad en empresas familiares latinoamericanas. Revista de Ciencias Empresariales, 15(2), 45-60.
- Glikin, L. (2016, 21 de noviembre). La familia empresaria. Grandes Pymes. <https://grandespymes.ar/2016/11/21/1a-familia-empresaria-2/>
- Glikin, L. (2020, 3 de marzo). Protocolo de empresa familiar. Estudio Nunes & Asociados. <https://estudionunes.com.ar/protocolo-empresa-familiar/>
- GLIKIN, Leonardo. (2020). Pensar en la herencia. Editorial Tregolan. Madrid, 3era edición.
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2012). La sucesión en la empresa familiar: relevo generacional y transmisión de la propiedad. IADEF. <https://www.iadef.org/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-relevo-generacional-y-transmision-de-la-propiedad/>
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (s.f.). La sucesión en la empresa familiar. IADEF. <https://www.iadef.org/la-sucesion-en-la-empresa-familiar/>
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). (2025, junio 21). Las empresas familiares ... generan el 70 % de los puestos de trabajo de la actividad privada y un 95 % del volumen de productos comercializados ambito.com+1infopymes.com.ar+1.
- Glikin, L. (2018). *Empresa familiar: desafíos y herramientas jurídicas*. Editorial Jurídica Argentina.
- Girardi, B. V. (2020). La profesionalización como factor clave en el desempeño de empresas familiares del sur de Córdoba [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Digital Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/items/92b19602-bfab-413f-b17f->



- f871bbf5199a
- LEA, James W. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Ediciones Juan Granica SA. Argentina
- Ley 26.994. (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26994-255259/texto>
- Martínez, R., & López, J. (2023). Planificación sucesoria en empresas familiares: desafíos y estrategias. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38(1), 23-40.
- MENA, Daniel y TRIMARCHI, Sebastián. (2012). Profesionalización y sucesión de poder en una empresa familiar. Alberto Verdaguer editor. Argentina
- MORA, Jose. (2019). La transformación de la empresa familiar consistente. Editorial planeta. Argentina.
- ONU. (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.
- Pérez, A., & Torres, C. (2021). Comunicación y continuidad en empresas familiares: un análisis comparativo. *Estudios Organizacionales*, 12(3), 55-72.
- PICOLLA Gustavo, (2023). Conversaciones difíciles en empresas de familia. Fecha de consulta 12/05/2024. <https://www.agroeducacion.com/web-site/conversaciones-dificiles-en-empresas-de-familia/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14a ed.). Pearson Educación.
- Ruiz, M., & Herrera, D. (2021). Profesionalización y órganos de gobierno en empresas familiares. *Cuadernos de Administración*, 34(1), 77-94.
- SANCHIZ Maria. (2018). La sucesión en la empresa familiar, el pan nuestro de cada día. Fecha de acceso 10/05/2024 <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2018.html>
- TAGIURI, R., y DAVIS, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*.
- VILANOVA Nuria. (2018). La esencia de la empresa familiar. Plataforma editorial.Barcelona. Villegas, C. (2016). Protocolo familiar y su encuadre jurídico. Buenos Aires: Errepar.



LA EFERVESCENCIA COLABORATIVA Y TRANSDISCIPLINAR EN LA EDUCACIÓN EMPREDEDORA UNIVERSITARIA: UN CATALIZADOR PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

COLLABORATIVE AND TRANSDISCIPLINARY FERMENT IN UNIVERSITY ENTREPRENEURIAL EDUCATION: A CATALYST FOR INNOVATION AND DEVELOPMENT AT THE UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Área II: enseñanza de la administración a nivel de grado - Subárea: Enseñanza moderna

Montiel Gisela Belén gisela.montiel@fce.unam.edu.ar

Holowaty Héctor Horacio hector.holowaty@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

La educación emprendedora universitaria a nivel pregrado y grado se presenta como un espacio formativo estratégico para fortalecer las competencias necesarias que permitan a los estudiantes transformar ideas en emprendimientos con impacto económico, social y cultural.

Este proceso, inherentemente dinámico, clama por una simbiosis colaborativa y transdisciplinar, reflejando la naturaleza multifacética del emprendimiento, una actividad que se nutre de la convergencia de diversos actores y dominios del saber. La presente investigación se adentra en la evaluación de la efectividad de un enfoque colaborativo y transdisciplinar en la educación emprendedora dentro del contexto específico de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Se aspira a proponer un modelo educativo innovador, fundamentado en la evidencia empírica, que impulse el espíritu emprendedor y

genere un impacto socioeconómico tangible en la región.

Palabras claves: Transdisciplinar, Educación Emprendedora, Colaboración, Universidad.

SUMMARY

Entrepreneurial education at the undergraduate and graduate levels is presented as a strategic training space to strengthen the competencies that enable students to transform ideas into ventures with economic, social, and cultural impact. This inherently dynamic process calls for a collaborative and transdisciplinary symbiosis, reflecting the multifaceted nature of entrepreneurship, an activity nourished by the convergence of diverse actors and fields of knowledge.

The present research delves into the assessment of the effectiveness of a collaborative and transdisciplinary approach to entrepreneurial education within the specific context of the

Universidad Nacional de Misiones (UNaM). The aim is to propose an innovative educational model, grounded in empirical evidence, that fosters entrepreneurial spirit and generates tangible socioeconomic impact in the region.

Keywords: Transdisciplinary, Entrepreneurship Education, Collaboration, University.

INTRODUCCIÓN

En el panorama actual de la educación superior, la formación emprendedora trasciende la mera transmisión de conocimientos teóricos; se configura como se configura como un proceso que busca desarrollar competencias, actitudes y valores que permitan a los estudiantes identificar, evaluar y materializar oportunidades.

La enseñanza emprendedora requiere enfoques pedagógicos activos, centrados en la colaboración y la transdisciplinariedad, donde interactúan diversas disciplinas y actores del ecosistema emprendedor. Este enfoque permite que la formación universitaria se oriente no solo a la creación de empresas, sino también al desarrollo de proyectos con impacto social y sostenible.

La génesis de este enfoque radica en la comprensión de que el emprendimiento no es un acto solitario ni un dominio exclusivo de una única disciplina. Más bien, se asemeja a la creación de una sinfonía,

donde cada instrumento (cada área del conocimiento) aporta una melodía única que, al armonizarse con las demás, da lugar a una composición innovadora y resonante.

Un enfoque colaborativo, por ende, propugna la creación de ecosistemas de aprendizaje donde estudiantes, docentes, investigadores, empresarios y otros actores relevantes interactúan sinérgicamente, compartiendo experticia, perspectivas y recursos. Esta interacción dialéctica enriquece el proceso de aprendizaje, permitiendo a los estudiantes absorber conocimientos prácticos, recibir mentoría experta y construir un entramado de relaciones valiosas.

Desde una óptica transdisciplinar, la educación emprendedora universitaria desarticula las fronteras disciplinares tradicionales, abordando el fenómeno del emprendimiento desde múltiples ángulos: la lógica económica que sustenta la viabilidad de un negocio, la responsabilidad social que guía su propósito, la innovación tecnológica que impulsa su diferenciación y la conciencia ambiental que define su sostenibilidad.

Esta visión holística capacita a los estudiantes universitarios para comprender la intrincada red de factores que influyen en el éxito o el fracaso de una empresa y para concebir soluciones creativas que no solo generen valor económico, sino que también contribuyan al bienestar de la sociedad y la preservación del planeta.



MARCO TEORICO

Preparando el escenario para la educación emprendedora en el siglo XXI

Las instituciones de educación superior (IES) se encuentran en un punto de inflexión, redefiniendo su papel más allá de la mera transmisión de conocimientos.

Se las reconoce cada vez más como actores fundamentales en el impulso del cambio social y el desarrollo regional (Espindola Ortega y otros, 2023).

Este rol ampliado implica la formación de perfiles profesionales que no solo posean habilidades técnicas, sino que también sean capaces de contribuir activamente a la transformación de la sociedad y a la generación de valor (Consejo de la Unión Europea, 2018).

El panorama global actual se caracteriza por una serie de problemas complejos e interconectados, como la pobreza, el desempleo, el cambio climático y la aparición de nuevas enfermedades.

Estos desafíos trascienden las fronteras disciplinarias tradicionales y no pueden abordarse eficazmente desde la perspectiva aislada de una única disciplina científica.

Esta realidad exige una reorientación fundamental en la forma en que las universidades preparan a los futuros profesionales, impulsando una evolución cualitativa hacia nuevos métodos pedagógicos (Salgado Escobar & Aguilar

Fernández, 2021).

En este contexto, la educación emprendedora universitaria emerge como una respuesta vital.

Su alcance va más allá de la simple creación de nuevas empresas; se centra en el desarrollo de una mentalidad y un conjunto de competencias que permiten a los individuos identificar y actuar sobre oportunidades, transformar ideas en valor tangible y contribuir de manera amplia al crecimiento económico y social (Consejo de la Unión Europea, 2018).

El análisis de esta dinámica revela una profunda necesidad de transformación educativa que va más allá de la mera utilidad económica.

Si la educación emprendedora universitaria busca generar cambio social y valor para otros, y si los problemas complejos exigen soluciones integradas, entonces la motivación para este cambio educativo trasciende los beneficios económicos directos, como la creación de empleo o el aumento del PIB.

Se extiende a un propósito social y humanístico más amplio: preparar a los individuos para abordar desafíos multifacéticos de manera ética y efectiva. Esto implica que las universidades deben integrar consideraciones éticas, sociales y ambientales en el núcleo de sus currículos emprendedores, no solo como elementos adicionales.

La vitalidad observada en este campo educativo está impulsada por una necesidad social profunda, no únicamente por la demanda del mercado.

Estos enfoques integrados posibilitan una respuesta más holística, cohesionada y, en última instancia, más eficaz a los desafíos globales contemporáneos.

Conceptos centrales en el contexto universitario

Para comprender la efervescencia en la educación emprendedora universitaria, es esencial establecer una comprensión clara de sus conceptos fundamentales: educación emprendedora, transdisciplinariedad y colaboración.

Educación Emprendedora en la Universidad

La educación emprendedora en la Universidad se define como el proceso de formación que busca desarrollar perfiles capaces de generar un cambio social, principalmente a través del cultivo de la competencia emprendedora.

Esta competencia se refiere a la habilidad de transformar ideas en acción, asegurando que dichas ideas generen valor para otros.

Su objetivo primordial es fomentar en los estudiantes los conocimientos, habilidades y actitudes que constituyen la base del espíritu emprendedor, tal como se recogen en la Recomendación del Consejo de 2018 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente (Consejo de la

Unión Europea, 2018).

Entre las competencias clave que abarca la educación emprendedora en la universidad se encuentran la creatividad, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la iniciativa, la perseverancia y la capacidad de trabajar colaborativamente en la planificación y gestión de proyectos con valor financiero, social o cultural (Consejo de la Unión Europea, 2018).

Es crucial destacar que la educación emprendedora universitaria trasciende la mera formación de individuos para la creación de empresas económicamente estables y lucrativas.

En su lugar, busca formar emprendedores para todo tipo de perfiles de actividad sociocultural y profesional, promoviendo una actitud emprendedora como una forma de vida y de pensamiento que va más allá de la fundación de negocios (Vásquez, 2017).

Transdisciplinariedad

El concepto de transdisciplinariedad, introducido por Jean Piaget en 1970, representa un giro global en la configuración del saber y el conocimiento. Basarab Nicolescu (1996), citado por Mulume Oderhwa & Sorzano Rodríguez (2021) lo define como aquello que se encuentra

"a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina".



Esta perspectiva enfatiza la necesidad de un diálogo entre las disciplinas, situando al ser humano en el centro de los saberes. Se considera una etapa superior de integración disciplinaria, caracterizada por la ausencia de fronteras rígidas entre las disciplinas, sustentada en objetivos comunes y la unificación de teorías para la solución de problemas complejos (Gedeón Zerpa & García Yamín, 2009).

La transdisciplinariedad va más allá de las visiones disciplinarias fragmentadas (Mulume Oderhwa & Sorzano Rodríguez, 2021), facilitando la emergencia de nuevos campos de entendimiento a partir del diálogo dinámico entre disciplinas, lo que a su vez produce nuevos resultados e interacciones.

Esta mirada globalizante del conocimiento es esencial para abordar problemas complejos que no pueden ser comprendidos adecuadamente desde la óptica aislada de una única disciplina científica (Gedeón Zerpa & García Yamín, 2009).

Además, implica la incorporación de saberes que a menudo son subestimados por los currículos escolares (Mulume Oderhwa & Sorzano Rodríguez, 2021) y se configura como una práctica que moldea las formas de enseñar y aprender, expresando la integralidad entre método y contenido para la transformación de la realidad (Gedeón Zerpa & García Yamín, 2009).

Se considera fundamental para comprender y complementar el conocimiento obtenido de diversas epistemologías, saberes, teorías y cosmovisiones (Estrada García & Estrada García, 2019).

Colaboración

El trabajo colaborativo, en un contexto educativo, se concibe como un modelo de aprendizaje interactivo que invita a los estudiantes a construir conocimiento de manera conjunta.

Este enfoque demanda la combinación sinérgica de esfuerzos, talentos y competencias individuales para lograr metas establecidas de forma consensuada (Maldonado Pérez, 2007). Es un elemento fundamental para promover un pensamiento proactivo y mejorar los procesos formativos (Zambrano Ponce & López Vargas, 2023).

A diferencia de las interacciones jerárquicas, la colaboración enfatiza la argumentación y la comprensión compartida, superando la imposición de un único punto de vista (Maldonado Pérez, 2007).

La complementariedad de diversas habilidades dentro de un equipo colaborativo es un factor clave para generar soluciones innovadoras y efectivas.

Además, la colaboración es crucial para generar un impacto económico significativo



y fomentar el crecimiento regional, especialmente a través de sólidas alianzas entre universidades y empresas.

La relación entre las competencias emprendedoras y la colaboración transdisciplinaria es de naturaleza simbiótica.

La capacidad de trabajar colaborativamente se enumera explícitamente como una competencia emprendedora clave, junto con la creatividad y la resolución de problemas (Consejo de la Unión Europea, 2018).

Los problemas complejos, inherentes a los desafíos emprendedores contemporáneos (Gutiérrez Montoya, 2011), se abordan de manera más efectiva con equipos multidisciplinarios que aportan diversas perspectivas.²³

La transdisciplinariedad, al derribar las barreras disciplinarias, crea un entorno propicio para esta colaboración.

Por lo tanto, las competencias centrales de un emprendedor exitoso, como el pensamiento crítico, la iniciativa y la perseverancia, se desarrollan y aplican de forma más eficaz cuando los individuos participan en la resolución colaborativa y transdisciplinaria de problemas.

Un enfoque fragmentado y aislado del conocimiento limitaría inherentemente el alcance de los problemas que un emprendedor podría abordar y la innovación de las soluciones generadas.

Esto subraya que, para que la educación emprendedora universitaria sea verdaderamente efectiva en la preparación de individuos para la creación de valor en el mundo real, debe ser fundamentalmente colaborativa y transdisciplinaria.

No se trata de una mejora opcional, sino de un principio de diseño central, sin el cual las universidades corren el riesgo de formar "emprendedores" técnicamente capacitados, pero carentes de la perspectiva holística y la capacidad colaborativa esenciales para navegar los desafíos contemporáneos.

Fundamentos teóricos y modelos pedagógicos

La transformación de la educación emprendedora universitaria se asienta sobre sólidos fundamentos teóricos y se materializa a través de modelos pedagógicos innovadores que desafían las prácticas convencionales.

Cambios Paradigmáticos en la Educación

Es imperativa una evolución cualitativa que rompa con los antiguos paradigmas pedagógicos, donde el educador era el principal transmisor de conocimiento y el estudiante un receptor pasivo. El cambio se dirige hacia un modelo en el que el estudiante se convierte en el protagonista y principal responsable de su propio aprendizaje (Gutiérrez Montoya, 2011).



La educación actual se centra en la formación integral de competencias, abarcando el saber ser, saber hacer, saber estar, saber convivir.

Este enfoque pedagógico fomenta activamente el desarrollo del pensamiento crítico y divergente, reconociéndolos como elementos esenciales del proceso creativo.

Además, la educación se concibe cada vez más como un proceso continuo y vitalicio, que trasciende los límites de la escolarización formal.

En esta perspectiva, los errores no se consideran fallos, sino valiosas fuentes de conocimiento y aprendizaje (Gutiérrez Montoya, 2011)

Tabla 1 Características Clave de la Educación Tradicional vs. Educación Emprendedora

Dimensión	Educación Convencional	Educación Emprendedora
Enfoque del Contenido	El contenido visto como meta	Énfasis en el proceso; aprender a aprender

Nota. La siguiente tabla ilustra las diferencias fundamentales entre la educación tradicional y la educación emprendedora, destacando la magnitud de la transformación necesaria:

Esta tabla proporciona una comparación clara y concisa, subrayando la profundidad de la transformación requerida para fomentar una mentalidad emprendedora. Para los administradores académicos y desarrolladores de currículos, sirve como una referencia rápida para integrar las características deseadas en nuevos programas. Para los educadores, ofrece distinciones claras que pueden guiar su cambio en metodologías de enseñanza y enfoque general.

Teorías del aprendizaje fundamentales

Dos teorías del aprendizaje son particularmente relevantes para la educación emprendedora en la universidad colaborativa y transdisciplinar.

- **Constructivismo (Piaget):** Esta teoría sostiene que los individuos construyen activamente su propio conocimiento a través de la interacción dinámica con su entorno.

Desde la perspectiva piagetiana, el aprendizaje implica la generación de estructuras cognitivas que se crean y enriquecen continuamente mediante la asimilación (incorporación de nueva información a esquemas cognitivos existentes) y la acomodación (ajuste de esquemas existentes para adaptarse a nueva información).

La premisa central es que el conocimiento no se recibe pasivamente, sino que es construido activamente por cada individuo (Maldonado Pérez, 2007).

▪ **Teoría Sociocultural (Vygotsky):**

La teoría de Vygotsky subraya el papel crucial de la interacción social tanto en el aprendizaje como en el desarrollo de procesos de pensamiento superiores.

El concepto de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) es fundamental, ilustrando que el aprendizaje es más efectivo cuando los estudiantes reciben orientación de pares más competentes o adultos, lo que les permite realizar tareas que no podrían lograr de forma independiente.

En consecuencia, el trabajo colaborativo es altamente valorado por su profundo impacto formativo, ya que los estudiantes aprenden de manera más eficaz a través de la interacción, la discusión y los esfuerzos compartidos en un contexto social (Maldonado Pérez, 2007).

Teoría de la complejidad (Morín) y enfoques sistémicos

El mundo contemporáneo se caracteriza por problemas complejos y profundamente interconectados, como la pobreza, el

desempleo o el calentamiento global, que desafían el análisis aislado.

Comprender este mundo complejizado exige una nueva visión de la racionalidad humana y un cambio de paradigma en los enfoques educativos (Salgado Escobar & Aguilar Fernández, 2021).

La transdisciplinariedad emerge como una solución potente para estos intrincados problemas sociales. Requiere pensar más allá de los prismas disciplinarios rígidos e incorporar un diálogo genuino entre diversos dominios del conocimiento, valores, participación activa y aprendizaje social (Salgado Escobar & Aguilar Fernández, 2021).

El pensamiento sistémico se identifica como un elemento esencial para fomentar la competitividad y lograr el desarrollo sostenible. Implica adoptar una visión holística de los elementos interconectados dentro de un sistema.

Las universidades integran cada vez más enfoques sistémicos en sus currículos, a menudo combinando modalidades presenciales y en línea (aprendizaje híbrido) para formar estudiantes resilientes y adaptables, capaces de navegar realidades complejas (Navarrete Hernández, 2020). La teoría de la complejidad, articulada por Edgar Morin, influye profundamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje al promover el desarrollo del pensamiento complejo.

Pedagogías activas y metodologías

Las pedagogías activas son el vehículo principal para la educación emprendedora colaborativa y transdisciplinar en la universidad:

- **Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) / Aprendizaje Basado en Emprendimiento por Proyecto (ABEP):**

Esta es una metodología activa clave para la educación emprendedora en la universidad. Es inherentemente centrada en el estudiante, interdisciplinaria y explícitamente enfocada en abordar problemas del mundo real. Los estudiantes se involucran en un aprendizaje activo haciendo, diseñando proyectos y fomentando un espíritu colaborativo entre ellos.

Esta metodología es fundamental para desarrollar una amplia gama de competencias, incluyendo la inteligencia emocional (autoestima, empatía, confianza, creatividad, emprendimiento) y habilidades cruciales del siglo XXI (pensamiento crítico, resolución de problemas, colaboración, comunicación) (Magide, 2025)

El ABEP, específicamente, integra un fuerte componente de emprendimiento, con el objetivo explícito de transformar los

proyectos estudiantiles en negocios viables y productivos a largo plazo (Decanato de Investigación, Extensión y Posgrado - Universidad Bicentenario de Aragua, 2022).

- **Socioformación:** Este enfoque pedagógico, ejemplificado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, prioriza la formación holística de individuos emprendedores y éticos. Estos individuos están capacitados para resolver problemas contextuales a través del pensamiento crítico y sistémico, la gestión eficaz del conocimiento y la co-creación colaborativa.

Estructura los currículos en torno a proyectos formativos que vinculan intrínsecamente diversas áreas del conocimiento y promueven el trabajo colaborativo (Esteban Rivera y otros, 2021).

- **Otras Estrategias Didácticas Innovadoras:** Estas incluyen el aprendizaje basado en problemas (Zambrano Ponce & López Vargas, 2023), estudios de caso (Espindola Ortega y otros, 2023), simulaciones empresariales y metodologías que fomentan activamente el pensamiento divergente y la reflexión crítica (Gutiérrez Montoya, 2011).



En todas estas pedagogías activas, el rol del instructor se transforma fundamentalmente de un transmisor tradicional de información a un facilitador dinámico que promueve la discusión, la participación activa y la indagación dirigida por el estudiante (Gutiérrez Montoya, 2011).

Los modelos pedagógicos actúan como catalizadores de un cambio de mentalidad. La necesidad de romper con viejos paradigmas pedagógicos para despertar el espíritu emprendedor (Gutiérrez Montoya, 2011) y la comprensión de que un mundo complejizado requiere nuevas formas de pensar son cruciales (Salgado Escobar & Aguilar Fernández, 2021).

Las pedagogías activas, como el ABP, no solo desarrollan habilidades del siglo XXI, sino también competencias emocionales (Magide, 2025).

La transición de una educación tradicional a una emprendedora no es solo sobre el conocimiento impartido, sino fundamentalmente sobre cómo se enseña. Las metodologías activas, colaborativas y transdisciplinarias no son meras herramientas instruccionales; son los mecanismos a través de los cuales se cultiva la mentalidad emprendedora deseada, caracterizada por la creatividad, la resolución de problemas, la asunción de riesgos, la adaptabilidad y la responsabilidad social.

Esto implica que se requiere una profunda transformación pedagógica, más allá de una simple actualización curricular.

Para que esta transformación sea sostenible y generalizada, las universidades deben invertir significativamente en el desarrollo docente (Espindola Ortega y otros, 2023). No basta con imponer nuevos currículos; los educadores deben ser recapitados y reorientados para adoptar e implementar eficazmente estos enfoques activos, centrados en el estudiante y transdisciplinarios.

Esto también exige sistemas de apoyo institucional que reconozcan y recompensen la innovación pedagógica, yendo más allá de las métricas tradicionales de producción investigadora.

Un acercamiento riguroso a la evaluación y propuesta

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando la riqueza de los datos cualitativos con la precisión de los datos cuantitativos para ofrecer una comprensión integral de la efectividad del enfoque colaborativo y transdisciplinar en la educación emprendedora en la UNaM.

Definimos como Emprendedorismo de Base Universitaria,

“a los estudios y herramientas relativos al emprendedor, generados y estimulados desde el

campo académico, centrado en competencias técnicas y transversales como creatividad, estrategias y gestión de la innovación, capacidades de aprendizajes y comunicación, diseño de experiencias o servicios, con el fin de fomentar el emprendizaje a los estudiantes universitarios para la formación de profesionales globales”.

En la fase cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con estudiantes que hayan participado en iniciativas de educación emprendedora con enfoque colaborativo y transdisciplinar, así como con docentes y actores del ecosistema emprendedor local (empresarios, mentores, representantes de incubadoras).

Estas entrevistas explorarán en profundidad sus experiencias, percepciones sobre los beneficios y desafíos de este enfoque, y sus recomendaciones para su mejora. Se utilizará un análisis temático para identificar patrones y tendencias emergentes en los datos cualitativos.

Paralelamente, en la fase cuantitativa, se diseñaron y aplicaron, un cuestionario a una muestra representativa de estudiantes de diferentes disciplinas de la UNaM, tanto aquellos que hayan participado en programas de educación emprendedora como aquellos que no.

El cuestionario medirá variables clave como el desarrollo de habilidades emprendedoras (creatividad, resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo), la intención emprendedora (el deseo de iniciar un negocio propio), y la percepción de la relevancia de la educación emprendedora para su futuro profesional. Se utilizarán análisis estadísticos descriptivos para comparar los grupos y determinar la existencia de relaciones significativas entre la participación en programas con enfoque colaborativo y transdisciplinar y las variables de interés.

Además, se analizarán documentos relevantes, como planes de estudio, informes de actividades de educación emprendedora y evaluaciones de proyectos, para obtener una visión más completa de la implementación y los resultados de este enfoque en la UNaM.

El objetivo general de esta investigación es, por ende, evaluar la efectividad de un enfoque colaborativo y transdisciplinar en la educación emprendedora universitaria en la Universidad Nacional de Misiones.

Se espera que esta investigación genere los siguientes resultados específicos:

1. Proponer, desde la Universidad Nacional de Misiones, un modelo de educación emprendedora colaborativa y transdisciplinar que sea viable y efectivo. Este modelo se basará en el análisis de las mejores

prácticas a nivel global y en las particularidades del contexto local, buscando optimizar el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes de la UNaM.

El equipo de investigadores ambiciona expandir el conocimiento profundo sobre los factores que intrínsecamente contribuyen al éxito de la educación emprendedora universitaria, identificando los elementos clave que deben integrarse en un modelo robusto y adaptable.

2. Fomentar, desde la perspectiva de expertos y actores clave del ecosistema emprendedor, la redacción de un documento que compile un conjunto de recomendaciones concretas y accionables para mejorar la educación emprendedora en la Universidad Nacional de Misiones. Este documento servirá como una guía práctica para la implementación y el fortalecimiento de iniciativas emprendedoras dentro de la institución.
3. Plantear argumentos sólidos y propuestas innovadoras a favor de la adopción estratégica audiovisuales en el ámbito de la educación emprendedora y en las diversas disciplinas y ciencias que convergen

en ella. Se explorará el potencial de las herramientas audiovisuales para dilucidar los desafíos inherentes al panorama competitivo actual y para analizar la creciente infiltración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la formación académica convencional. Visualizar un caso de éxito emprendedor de estudiantes y/o graduados UNaM a través de un video puede transmitir la pasión y los desafíos de una manera mucho más vívida que un simple texto.

Si bien la investigación se encuentra en curso, las reflexiones iniciales apuntan hacia el valor intrínseco de un enfoque colaborativo y transdisciplinar en la educación emprendedora universitaria.

La capacidad de los estudiantes para interactuar con pares de diferentes disciplinas, para aprender de la experiencia de empresarios consolidados y para abordar los desafíos empresariales desde una perspectiva multifacética parece ser un catalizador poderoso para la innovación y el desarrollo de habilidades transferibles al mundo laboral.

Imaginemos un taller donde estudiantes de agronomía, informática y marketing trabajan juntos para diseñar una aplicación que conecte directamente a pequeños productores locales con consumidores urbanos.



La visión del agrónomo sobre las necesidades del campo, la experticia del informático en el desarrollo de la plataforma y la perspicacia del especialista en marketing para llegar al público objetivo se amalgaman para crear una solución innovadora con un impacto social y económico tangible. La adopción de audiovisuales como herramienta pedagógica también emerge como una avenida prometedora.

La posibilidad de documentar casos de éxito, entrevistas con emprendedores, o incluso simulaciones de escenarios empresariales puede enriquecer significativamente la experiencia de aprendizaje, ofreciendo una ventana al mundo real del emprendimiento de una manera dinámica y atractiva.

En última instancia, esta investigación aspira a contribuir al fortalecimiento de la educación emprendedora en la Universidad Nacional de Misiones, proporcionando un modelo y recomendaciones prácticas que permitan a la institución convertirse en un semillero de talento emprendedor, impulsando la innovación y el desarrollo socioeconómico de la región.

La universidad, como faro del conocimiento, tiene la responsabilidad de proveer a sus estudiantes con las herramientas y la mentalidad necesarias para no solo enfrentar los desafíos del presente, sino también para moldear un

futuro más próspero e innovador.

CONCLUSIONES

La efervescencia colaborativa y transdisciplinar en la educación emprendedora universitaria en nivel pregrado y grado representa una transformación fundamental en la misión y las metodologías de las instituciones de educación superior.

Este informe ha delineado cómo la integración de la colaboración y la transdisciplinariedad no es una mera adición, sino un imperativo estratégico para preparar a los estudiantes ante los complejos desafíos del siglo XXI.

- En primer lugar, la educación emprendedora ha evolucionado más allá de la mera formación empresarial, centrándose en el desarrollo de una mentalidad proactiva y un conjunto integral de competencias que permiten a los individuos generar valor social, cultural y económico.

La transdisciplinariedad, como etapa superior de integración del conocimiento, y la colaboración, como modelo interactivo de construcción conjunta, son esenciales para abordar problemas multifacéticos y fomentar soluciones innovadoras.

- En segundo lugar, los modelos pedagógicos activos, como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y la socioformación, son los



vehículos clave para esta transformación.

Estas metodologías, arraigadas en el constructivismo y la teoría sociocultural, desplazan el rol del docente hacia el de facilitador y el del estudiante hacia el de protagonista activo.

Este cambio pedagógico es crucial para cultivar una mentalidad emprendedora que abarque la creatividad, el pensamiento crítico y la resiliencia.

En tercer lugar, los beneficios de este enfoque son multifacéticos, abarcando desde el desarrollo holístico de competencias emprendedoras y el fomento de la innovación, hasta una contribución significativa al desarrollo socioeconómico y una mejora sustancial en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. Se observa un ciclo virtuoso donde la resolución de problemas complejos impulsa el desarrollo de competencias, lo que a su vez genera un impacto social positivo. Sin embargo, la implementación de estos modelos no está exenta de desafíos.

La resistencia al cambio dentro de las estructuras académicas tradicionales, las limitaciones de recursos, las brechas de comunicación entre disciplinas y con actores externos, y la dificultad para integrar eficazmente la teoría y la práctica, son obstáculos persistentes.

Superar la inercia institucional y empoderar

a los individuos a través de un apoyo sistémico es crucial para una adopción generalizada.

Finalmente, el ecosistema emprendedor universitario se fortalece a través de la interacción de la cuádruple hélice: universidades, industria, comunidad y gobierno.

Cada actor desempeña un papel vital, y la sinergia entre ellos es fundamental para maximizar el impacto. Las tendencias futuras apuntan a una mayor integración de la Inteligencia Artificial y la Educación 4.0, un énfasis creciente en la sostenibilidad y el emprendimiento social, y una profundización de la colaboración entre todos los actores para formar una nueva generación de profesionales adaptables y comprometidos con el bienestar global.

En síntesis, la efervescencia colaborativa y transdisciplinar en la educación emprendedora universitaria no es una moda pasajera, sino una respuesta estratégica y necesaria a las complejidades del siglo XXI.

Su éxito radica en una transformación pedagógica profunda, un compromiso institucional integral y una colaboración sostenida entre todos los actores del ecosistema, con el fin de cultivar individuos capaces de innovar, crear valor y construir un futuro más sostenible y equitativo.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Consejo de la Unión Europea. (2018).

- Recomendación C189/01. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Decanato de Investigación, Extensión y Posgrado - Universidad Bicentenario de Aragua. (2022). Experiencias de Aprendizaje basado en Emprendimiento por Proyecto. Fondo Editorial UBA.
- Espindola Ortega, A. E., del Pino Acuña, F. A., & Fritzchmann Sánchez, F. D. (2023). Emprendimiento en el Contexto de la Educación Superior: una Revisión de la Literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 6415 - 6439. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7418
- Esteban Rivera, E. R., Portocarrero Merino, E., Rojas Cotrina, A. R., Piñero Martín, M. L., & Callupe Becerra, S. F. (2021). La transdisciplinariedad desde el modelo educativo: una experiencia universitaria. *Revista Inclusiones*, 8(1), 241-261.
- Estrada García, A. D., & Estrada García, J. (2019). La investigación formativa desde la transdisciplinariedad, para la reforma del pensamiento dentro de la formación profesional. *Uniandes Episteme*, 6(2194-216).
- Gedeón Zerpa, I., & García Yamín, N. (2009). La transdisciplinariedad en la educación superior del siglo XXI. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(3), 58-70.
- Gutiérrez Montoya, G. (2011). Educación emprendedora en la universidad: Educando para el futuro. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 1(2), 49-68.
- Magide, B. (25 de febrero de 2025). <https://www.educ.ar>. El ABC del ABP: <https://www.educ.ar/recursos/155741/el-abc-del-abp>
- Maldonado Pérez, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, 13(23), 263-278.
- Mulume Oderhwa, E., & Sorzano Rodríguez, D. M. (2021). La Transdisciplinariedad en la Educación Universitaria. *Conjeturas Sociológicas*, 9(26).
- Navarrete Hernández, A. (2020). Modelo conceptual para diseñar un plan curricular auxiliar sostenible en periodos de contingencia para las instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.785>
- Salgado Escobar, G., & Aguilar Fernández, M. (2021). Hacia la transformación de los estudiantes: un proceso transdisciplinario para la educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1057>
- Vásquez, C. (2017). Educación para el Emprendimiento en la Universidad. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración* (2), 121-147.
- Zambrano Ponce, D. O., & López Vargas, V. R. (2023). Aspectos teóricos que fortalecen el aprendizaje colaborativo. *Dominio De Las Ciencias*, 9(3), 1518-1535. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3511>.



EN BÚSQUEDA DE ACUERDOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE ÁREAS FUNCIONALES IN SEARCH OF AGREEMENTS FOR THE DIAGNOSIS OF FUNCTIONAL AREAS

Área I. Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias.
Gestión de la empresa en todas las tipologías

POSTEMSKY Alexia

alexia.postemsky@upso.edu.ar

GENOVESE Claudio Aníbal

cgenoves@uns.edu.ar

FINOCCHIARO Franco

franco.finocchiario@uns.edu.ar

Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur

RESUMEN

La administración es una disciplina que cuenta con un nutrido corpus científico producto de las múltiples investigaciones realizadas, tanto a nivel global como nacional. Específicamente, la estructura organizacional es uno de los tópicos clásicos de estudio, pero no es tan vasta la literatura asociada a las áreas funcionales que componen dicho nivel táctico. Más bien es un tema que “se da por sentado” y queda relegado a apuntes de cátedra o a algunos capítulos de libro que lo mencionan. En base a estas ideas, se proponen como objetivos:

- 1) describir el concepto de áreas funcionales y el contenido que los autores sugieren para cada una de ellas y
- 2) elaborar un guion de entrevista de diagnóstico empresarial capaz de abordar las principales temáticas de las áreas funcionales más comunes.

Se pretende con este trabajo efectuar dos contribuciones.

La primera es teórica, a partir de la síntesis del contenido de las áreas funcionales

(actividades o tareas asociadas a cada una) y otra metodológica, a partir del guion de entrevista que puede ser empleado por otros grupos de investigación para realizar diagnósticos internos de empresas o casos de estudio.

Palabras clave: estructura organizacional; áreas funcionales; diagnóstico organizacional; sistemas de información; competitividad empresarial.

SUMMARY

Administration is a discipline with a rich scientific body of research, resulting from numerous studies conducted at both the global and national levels. Specifically, organizational structure is one of the classic topics of study, but the literature associated with the functional areas that comprise this tactical level is not as extensive. Rather, it is a topic that is "taken for granted" and relegated to lecture notes or a few book chapters that mention it. Based on these ideas, the following objectives are proposed:

- 1) to describe the concept of functional areas and the content that the authors suggest for each of them; and
- 2) to develop a business diagnostic interview script capable of addressing the main topics of the most common functional areas.

This work aims to make two contributions. The first is theoretical, based on the synthesis of the content of the functional areas (activities or tasks associated with each one); and the second is methodological, based on the interview script that can be used by other research groups to conduct internal company diagnoses or case studies.

Keywords: organizational structure; functional areas; organizational diagnosis; information systems; business competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La administración es una disciplina que cuenta con un nutrido corpus científico producto de las múltiples investigaciones realizadas, tanto a nivel global como nacional.

Específicamente, la estructura organizacional es uno de los tópicos clásicos de estudio, así como también, tema central de cualquier curso introductorio de administración.

No obstante, es mucho más habitual encontrar trabajos que focalizan en la estructura jerárquica, el organigrama, los

niveles estratégicos, táctico y operativo, entre otros, pero no es tan vasta la literatura asociada a las áreas funcionales que componen dicho nivel táctico.

Más bien es un tema que “se da por sentado” y queda relegado a apuntes de cátedra o a algunos capítulos de libro que lo mencionan.

Este vacío de investigación se considera importante, puesto que, conocer de qué se tratan las áreas funcionales y qué contiene cada una de ellas permite a los nuevos administradores entender mejor el funcionamiento de cada una y reconocer sus alcances y limitaciones.

La generación centenal, que en este momento está en su etapa de formación universitaria estará asumiendo, muy pronto, funciones importantes de liderazgo en las empresas, las cuales, sin duda, dentro del mundo de la innovación, esperan importantes aportes de esta generación, las cuales puedan ser implementadas en las áreas funcionales de las organizaciones (García Porras et al., 2023). Esto se haría posible con un conocimiento suficiente de cada una de ellas.

Por otro lado, y conforme a las inquietudes del grupo de investigación del cual surge este trabajo, se considera necesaria esta búsqueda exploratoria para diseñar un guion de entrevista que luego se utilizará para describir la organización interna de



empresas que se convocarán para profundizar dichas áreas.

Es decir que, en la segunda parte del trabajo, se pretende esbozar una propuesta de guion de entrevista en base a las áreas funcionales.

En base a estas ideas, se proponen como objetivos:

- 1) describir el concepto de áreas funcionales y el contenido que los autores sugieren para cada una de ellas y
- 2) elaborar un guion de entrevista de diagnóstico empresarial capaz de abordar las principales temáticas de las áreas funcionales más comunes.

Se pretende con este trabajo efectuar dos contribuciones.

- La primera es teórica, a partir de la síntesis del contenido de las áreas funcionales (actividades o tareas asociadas a cada una) y otra metodológica, a partir del guion de entrevista que puede ser empleado por otros grupos de investigación para realizar diagnósticos internos de empresas o casos de estudio.

El trabajo comienza con la descripción de la metodología empleada y sigue con los resultados que se ordenan según los objetivos mencionados.

En primer lugar, los conceptos y características de las áreas funcionales, luego el resumen por área de las funciones

asociadas a ellas y el esquema sintético de las mismas.

- En segunda instancia, se presenta el guion de entrevista resultante de la primera etapa del trabajo.

Finalmente, se comparten las reflexiones finales a modo de conclusión del trabajo.

METODOLOGÍA

El trabajo propone una metodología cualitativa con enfoque exploratorio. Estos tienen como función un primer acercamiento de las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio (López-González, 2013).

Si bien se trata de un tema estudiado, como se anticipó en la introducción, no se ha analizado en profundidad, sino más bien se da por entendido. Por ello se pretende explorar los conceptos y características que los autores le dan a las áreas funcionales.

Asociado a lo anterior, Yin (2015) agrega *que los estudios exploratorios se utilizan para responder a preguntas que comienzan con “¿Qué?”*.

Es por ello que las preguntas que guiaron esta búsqueda son:

¿Qué significan las áreas funcionales en una empresa?

¿Qué tareas o actividades se asocia a cada una de ellas?



Se pretende brindar una conceptualización amplia del término y un listado sintético de actividades en las cuales existe cierto acuerdo de literatura de ubicación en un área.

El instrumento de recolección de datos es una revisión de la literatura no sistemática.

Según Quintana Peña (2006), la exploración de la literatura se constituye en un referente teórico que sirve de guía indicativa y provisional para apoyar la construcción conceptual.

En consecuencia, la lectura correspondiente es de naturaleza crítica y selectiva, donde el investigador extrae sus propias conclusiones y mantiene la atención sobre los aspectos que resultan atinentes al tópico de investigación planteado y a los hallazgos realizados durante el proceso. Esto indica que se efectúa la construcción del concepto de áreas funcionales y su contenido a partir de la información extraída de los textos.

Gómez Luna et al. (2014) plantean una metodología de revisión de la literatura que se basa en cuatro etapas.

- La primera de ellas, es la definición del problema, el cual debe ser lo suficientemente claro para poder realizar una búsqueda bibliográfica que responda a las necesidades del investigador en particular, y que

además aporte al estado de la técnica, de manera que conduzca a un escenario bastante amplio y permita la retroalimentación de la investigación.

En cuanto a este trabajo, se partió del desarrollo de las dos preguntas que se mencionaron previamente, es decir que, se buscó dar respuesta al concepto y características de las áreas funcionales, por un lado, y se desglosaron las que más se utilizan en los libros y cursos de administración que son: financiera, productiva, comercial y de recursos humanos.

Finalmente, se dejó el espacio abierto para agregar nuevas áreas que no estén contempladas en las cuatro primeras.

- La segunda etapa de revisión marcada por Gómez Luna et al. (2004) es la búsqueda de información y para ello se deben prever las bases de datos en las que se efectuará la pesquisa.

En segundo lugar, se deben establecer las estrategias de búsqueda para dar con el material adecuado y suficiente que requiere la investigación.

En este caso, se efectuaron búsquedas en Google Scholar y ResearchGate como bases de datos y la estrategia fue la utilización de palabras clave como “áreas funcionales de una empresa” o “división de actividades empresariales”.



De los textos resultantes, se excluyeron aquellos que hacían análisis empíricos, las tesis y otros artículos que no tengan por fin colaborar en la respuesta a las preguntas de investigación.

Por otro lado, por la relevancia del tema en materias iniciales de administración se encontraron esencialmente libros o capítulos de libros y artículos de cátedra por encima de los artículos científicos y esto se condice con el vacío de investigación mencionado en la introducción.

Para la organización de la información, que es la tercera etapa de Gómez Luna et al. (2004), se procedió a crear un archivo de Microsoft Excel con un cuadro capaz de procesar la información obtenida de los artículos.

Así, se diseñó una columna que sintetizaba las definiciones y características, luego cuatro columnas con las áreas clásicas (una por cada una) y, finalmente, una columna residual con las otras áreas que puedan haber sugerido los autores. El objetivo de esta etapa es uniformar los criterios y el contenido de los artículos analizados y facilitar el análisis de la información.

- Dicho análisis es la cuarta y última etapa de la revisión de Gómez Luna et al. (2004).

Según los autores, la etapa de análisis es la que más tiempo demanda, ya que

es la que se espera que identifique el aporte a realizar y en este trabajo se realizan dos aportes: un esquema que sintetice el contenido de las áreas y el guion de entrevista.

Para este último cometido, en un procesador de texto Microsoft Excel se ensayaron las preguntas resultantes de la lectura de los textos para luego darle forma con el guion.

El guion de entrevista consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos para la entrevista (Troncoso Pantoja y Amaya Placencia, 2016).

No obstante, dichas preguntas no deben encontrarse aisladas o sin un hilo conductor o, en otras palabras, deben estructurarse en una secuencia que le da sentido a la entrevista en base a los objetivos de la consulta a los participantes (Meo y Navarro, 2011).

Es por ello que se sigue la misma categorización por áreas para el guion de entrevistas.

RESULTADOS

Este título engloba los resultados alcanzados por la investigación a partir del método de recolección mencionado en la metodología. Se estructura del siguiente modo: primero, se analizan los conceptos y características del término áreas funcionales y luego se avanza sobre el



contenido que los autores asignan a cada una de ellas.

Finalmente, se realiza una síntesis de categorías con ellas y se diseña el guion de entrevista empleando estas últimas.

Conceptos y características de las áreas funcionales

Muchas son las investigaciones que hacen alusión a las áreas funcionales de la empresa para referir a las distintas temáticas que en ella se tratan, por ejemplo, para explicar estrategias que se desarrollan en toda la entidad o para proponer innovaciones en ellas (Cuc, 2023).

Sin embargo, son escasos los textos que definen las áreas funcionales y muchos menos los que explicitan el contenido que cada una de ellas puede tener.

En un sentido amplio, las áreas funcionales son aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa (Chao González, 2022).

Esta característica ocurre, entonces, cuando las mismas trabajan en forma conjunta para lograr los objetivos establecidos por la dirección general de la organización.

También se la ha definido como el conjunto de actos de especialización, más o menos homogéneos, que se ponen bajo la responsabilidad de una persona, al tender a un fin unitario (Pérez Gregorio, 2016).

La definición precedente da una idea de afinidad disciplinar entre las funciones otorgadas a cada área y, en contraste, de distancia entre cada área.

Por otro lado, la consideración de las personas que tienen a su cargo las áreas también es relevante teniendo en cuenta que puede variar en función al tamaño de la empresa: en una pequeña empresa, puede haber una persona o un pequeño grupo a cargo de un área y en una grande, como ya se dijo, puede haber un departamento entero asociado a una de ellas.

Otra definición las considera un conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización (Münch, 2007).

Esta condición es coincidente entre los distintos conceptos que asocian directamente a las áreas con los departamentos que tiene la empresa.

La heterogeneidad de las áreas, entonces, se amplía, ya que cada organización define sus departamentos con distintos nombres y agrupaciones.

Más allá de los conceptos mencionados, el que más se utiliza en los textos y también en los cursos de administración general es el de Fayol (1974) quien las definió como operaciones básicas de la organización e identificó que se trataba de seis en total:



técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa.

La distribución de actividades por áreas funcionales sugiere una división en cuatro áreas clásicas que son: producción, recursos humanos, comercial y financiera.

No obstante, esta clasificación abre otro debate que es si esto solo es válido para empresas industriales o también para las comerciales y de servicios.

De las cuatro la que produce mayor duda al respecto es la productiva, ya que, en el caso de las empresas industriales apunta a las etapas de fabricación, pero en las empresas comerciales también puede aplicarse incluyendo actividades de compra, almacén de productos y relaciones con proveedores.

Para el caso de las empresas de servicios Molinari et al. (2018) aborda el caso de los servicios de alojamiento y dice que el área funcional productiva responde a las actividades de preparación del espacio de alojamiento, las bebidas, la comida, entre otros. En todo caso, enfatizan los autores, lo que no ocurre es la logística o distribución porque los servicios no se trasladan, sino que los hacen las personas, pero sí existe una producción o construcción del servicio.

Al respecto, Pérez Gregorio (2016), categoriza a las funciones de la empresa diciendo que son: 1) genéricas: su contenido es idéntico en cualquier empresa

que se considere, 2) universales: se desempeñan de una u otra forma en todas las empresas, independientemente de su tamaño, actividad o forma jurídica.

Más allá de la generalización que el autor le otorga se recalca la necesidad de adaptación de estas de acuerdo a las características de la empresa.

Área financiera

Esta área tiene como finalidad obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados y cumplir con las obligaciones fiscales.

Estas funciones resultan indispensables en todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros. Münch (2007) define como funciones principales de esta área la contraloría, contabilidad general y costos, tesorería, inversiones, crédito y cobranza, planeación financiera, cuentas por pagar, impuestos y administración de riesgos.

Asimismo, Pérez Gregorio (2016) expone que esta área incluye funciones como la administración de los recursos materiales de la empresa, contabilidad, planificación económica y fiscalidad, entre otras, dando lugar a dos tipos de decisiones en materia financiera: decisiones de inversión, referidas a la administración y captación de fondos y, decisiones de financiación, que implican elegir entre alternativas de origen



propio o ajeno y definir las estrategias más convenientes.

Toda organización requiere de esta área para poder tomar decisiones.

La contabilidad, que se divide en tres grandes categorías -financiera, administrativa y fiscal- proporciona información relevante sobre las actividades económicas de una empresa o individuo. Entre sus principales características se destaca su rol como técnica de diagnóstico, ya que registra hechos significativos y entrega información útil, confiable, real y comprensible de manera sistemática y organizada.

Esta información resulta clave para la toma de decisiones en relación con la inversión, la operación o el financiamiento (Chao González, s/f).

Bustamante Zapata et al. (2013) sostienen que las estrategias financieras comprenden tres acciones principales: planeación, ejecución y control. Estas son fundamentales para la supervivencia organizacional y la consecución de sus objetivos, los cuales se expresan en tres tipos de decisiones: inversión, financiamiento y política de repartición de utilidades.

Por su parte, Molinari et al. (2018) señalan que, en el caso de las pequeñas empresas, esta función suele ser asumida directamente por el propietario. Y también exponen que la planeación financiera debe

contemplar las necesidades de inversión de capital; el análisis de equilibrio que permita determinar el nivel de ventas y producción necesario para cubrir los costos; los pronósticos de utilidades y pérdidas; el análisis de flujo de efectivo; el estado de situación financiera y el registro histórico.

Asimismo, se desarrollan diversas actividades para llevar a cabo las funciones principales vinculadas a la obtención y administración de fondos con el objetivo de maximizar las utilidades.

Entre ellas se destacan: la planeación financiera, el manejo de fondos, la elaboración de presupuestos, y las políticas de crédito y cobranza.

En cuanto a la tesorería, se encarga del control de los flujos de efectivo y de las estrategias de inversión; la contabilidad, del registro y análisis de las operaciones para informar sobre la situación financiera; la auditoría interna y el control interno, de la verificación de registros contables y protección de los activos; y los estados financieros incluyen el balance general y el estado de pérdidas y ganancias (Universidad de América Latina, s/f).

Finalmente, Garza (2000) plantea que la función financiera de la organización consiste en aumentar el patrimonio de los accionistas mediante la obtención de fondos a bajo costo y la correcta administración e inversión en los recursos,



con el objetivo de generar ganancias económicas (Chao Gonzalez, s/f).

Área comercial

El área comercial, también denominada departamento de mercadotecnia

según Chao Gonzalez (s/f), desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que se encarga de identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas mediante un conocimiento profundo de éstos.

El objetivo es procurar que el producto o servicio se ajuste de manera precisa a sus requerimientos.

Sin embargo, no se limita únicamente a las ventas y promociones.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), se trata de un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

Entre las principales funciones del departamento de mercadotecnia, Chao González (s/f) menciona la realización de investigaciones de mercado; la toma de decisiones sobre productos o servicios, precios, distribución y estrategias de difusión; así como el seguimiento a los clientes una vez concretada la venta.

En la misma línea, Münch (2007) define la mercadotecnia como el conjunto de actividades orientadas a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el

momento y lugar más adecuados, con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Dichas actividades comprenden la planeación y evaluación, el desarrollo de producto, la determinación de precios, la gestión de la plaza o distribución, la publicidad y la investigación de mercados.

Por su parte, Pérez Gregorio (2016) denomina a esta área “Comercial y Marketing” y define el marketing como el estudio de las relaciones de intercambio de valores, analizando cómo se inician, facilitan y consumen. Señala que la gestión de estas relaciones puede abordarse desde dos perspectivas: una estratégica, que incluye la definición y segmentación del mercado, la cuantificación de la demanda y su evolución, el análisis de la competencia y la comprensión del entorno; y una operacional, centrada en el diseño, ejecución y control de las acciones que conforman el plan de marketing-mix, integrado por las variables producto, precio, distribución y comunicación.

Además, el autor distingue dos direcciones dentro de la función comercial: las compras, destinadas a obtener los recursos materiales necesarios para la actividad productiva o de servicios, y las ventas, orientadas a la captación y expedición de pedidos, así como a los servicios de posventa.



En cuanto a la descripción de la función comercial, Molinari et al. (2018) destacan la importancia de identificar las necesidades de los consumidores como punto de partida para el desarrollo de productos y servicios.

Señalan que la relación entre oferta y demanda determina el precio; que el intercambio se vincula con el producto o servicio; que el mercado constituye el espacio donde se produce la distribución o plaza; y que los canales de comunicación incluyen la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

De acuerdo con el apunte de cátedra de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM-FCA, s/f), las funciones genéricas del área de mercadotecnia se organizan a través de departamentos esenciales como investigación de mercados, planeación y desarrollo de productos, ventas, promoción, publicidad y reparto.

Por su parte, el apunte de cátedra de la Universidad Abierta de México (s/f) señala que las actividades de comercialización pueden agruparse en tres funciones: evaluar la demanda, que incluye la investigación de mercados y el pronóstico de ventas; generar la demanda, que abarca la publicidad, la promoción, la fijación de precios, la planeación de productos y la difusión; y atender la

demanda, que comprende la administración del inventario, el

procesamiento y manejo de pedidos, el almacenamiento y el transporte.

Finalmente, Bustamante Zapata (2013) subraya que el área comercial precisa

efectuar la venta de forma rentable y beneficiosa para la empresa, ya que la prosperidad depende de ello, abarcando toda la cadena de valor y coordinando las actividades del equipo comercial con los servicios que intervienen antes y después de la venta.

Área productiva

Se refiere al conjunto de actividades y tareas para crear productos y servicios que satisfagan necesidades, resuelvan problemas y aprovechen oportunidades (Torres Hernández, 2014). Como fue mencionado previamente, esta es una de las áreas que mayor variabilidad tiene.

Tal es así que no todos los autores la consideran una sola área como Münch (2007), que divide a la misma en dos: administración de materiales, como el proceso de selección, adquisición, planeación, organización y control de los insumos de la empresa y producción también llamado administración de operaciones o manufactura que es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos en productos demandados por los consumidores.



Sin embargo, la autora aclara que la administración de materiales depende de la producción.

Otros dividen el área en tres partes como es el caso de Chase et al. (1998) que separa los recursos, los procesos productivos y la logística o distribución física.

Esta última es entendida como el traspaso del sector productivo al local de ventas lo que indicaría una salida del área productiva e ingreso al área comercial.

Lo que ocurre es que esa etapa solo existe cuando la empresa es grande y el local de ventas no se ubica en el mismo espacio geográfico que la fábrica.

Ahondando en el área productiva, se suelen agrupar sus tareas en las etapas del proceso productivo:

- 1) planificación: es la previa al proceso productivo,
- 2) programación: se trata de distribuir los recursos materiales y humanos disponibles entre las distintas tareas de la mejor manera posible. Es decir, decidir qué tareas hay que hacer, quién tiene que hacerlas y con qué recursos cuenta,
- 3) operación: parte práctica de la producción y que depende de cada proceso productivo y
- 4) control: una vez ejecutada la tarea hay que comprobar los resultados

obtenidos. Estos controles sirven para informar a los departamentos y para que si es conveniente rectifiquen y reconduzcan el proceso de producción por la senda deseada (Pérez Gregorio, 2016).

Chao González (2022) identifica como funciones del departamento productivo a las siguientes:

- 1) lograr una óptima transformación de los insumos, a través de procesos eficientes y eficaces en cuanto al uso de la materia prima, la maquinaria, la tecnología, los métodos, la mano de obra y otros recursos que se utilicen,
- 2) la adecuada localización de futuras plantas de producción, mediante el análisis apropiado de los siguientes criterios: cercanía de los insumos, del mercado real y disponibilidad del recurso humano calificado,
- 3) la planeación de la distribución física, es decir, determinar los espacios necesarios para facilitar los procesos de producción,
- 4) el estudio del trabajo, el cual consiste en determinar mediante un análisis sistemático las tareas que se habrán de realizar y
- 5) la prevención de riesgos laborales, la cual tiene como propósito eliminar o reducir al mínimo los peligros relacionados con las propiedades físicas de la empresa, la administración



o con las actividades de producción (es decir, con la mano de obra y materiales).

Volviendo a las empresas de servicios, se considera parte del área productiva las siguientes actividades: la administración de todas las variables del proceso de producción o de prestación del servicio, desde el diseño y dimensionamiento de la gestión de la compra de materia prima y materiales, su control, recepción y almacenaje, pasando por la elaboración y el mantenimiento de las maquinarias encargadas de realizar el proceso productivo, hasta el control de calidad de los productos o servicios terminados. Asimismo, debe asegurar las buenas prácticas en lo referente a medio ambiente, seguridad e higiene; el monitoreo de las condiciones laborales de los empleados; la aplicación sistemática de índices y tableros de comando que permitan la identificación de mejoras continuas (Molinari et al., 2018).

Los autores añaden que las actividades del área se centran en la realización de las compras de materias primas, insumos y maquinaria necesaria para prestar el servicio y/o realizar el proceso productivo, el planeamiento y control de la producción o de la prestación del servicio, la fabricación o prestación del servicio se encarga de la transformación de la materia prima en producto terminado o servicio

prestado, el manejo de los almacenes incluye el depósito de las materias primas y de los productos en proceso.

Por último, se lleva adelante el control de calidad que se realiza para detectar la presencia de errores (Molinari et al., 2018).

Aquí se recupera uno de los objetivos centrales del área que es evitar los errores de producción.

La propuesta de Bustamante Zapata et al. (2013) para el área está focalizada en el valor, ya que considera que las estrategias comerciales comienzan en la producción y que sus decisiones y políticas deben fijarse en forma conjunta para todas las áreas de la organización. El foco de esta visión se asemeja a las teorías de Porter (1997) quien propone estrategias para mejorar resultados y lograr una ventaja competitiva con ellos.

Área RRHH

Münch (2007) define al área como aquella que realiza actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Castaño (2005) esboza una primera aproximación a las funciones que se incluyen en el área en la siguiente enumeración: reclutamiento y selección de personal, administración de personal, formación, relaciones laborales, desarrollo



de recursos humanos y prevención de riesgos laborales.

Esta forma de clasificarlas se asemeja a aquellas que lo dividen en admisión y retención, entendiendo a la primera como la forma en la cual el empleado es integrado a la organización y a la segunda como todas las políticas de la empresa para sostenerlo dentro de la misma, por ejemplo, con la retribución, las capacitaciones, posibilidades de crecimiento o ascenso, entre otras.

Según Pérez Gregorio (2016) se pueden identificar cuatro subáreas dentro de personal:

1. Organización: encargada del diseño, mantenimiento y modificación de la estructura organizativa de la empresa para lograr sus objetivos,
2. Planificación: define las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos,
3. Desarrollo de los RR. HH. implica la adecuación de las actitudes, conocimientos y potencialidades del personal para el logro de los objetivos de la empresa, con una doble finalidad: contar con el personal adecuado en cada período y asegurar a cada miembro el máximo desarrollo de sus potencialidades, la utilización óptima de sus capacidades y,
4. Relaciones laborales (encargados de la negociación colectiva, interpretación de

acuerdos, fondos sociales...) y administración del personal (relaciones laborales, nóminas, relaciones con la Administración y la Seguridad Social, control de presencia, entre otros). A lo dicho, Molinari et al (2018) agrega el cumplimiento de normativas legales e internas que pueda definir la organización, como es el caso de los reglamentos internos y demás regulaciones de conducta.

Chao González (2022), por su parte, define las funciones en forma taxativa del siguiente modo: realizar la planeación de los Recursos Humanos, es decir hacer una proyección de las necesidades de personal para la organización, cuidar que todos los puestos que integran la organización estén cubiertos de la mejor forma posible, reclutar personal.

Este departamento debe ser capaz de atraer a los candidatos:

- * más aptos para ocupar un puesto determinado; seleccionar, por medio de todo un proceso de selección de personal, al más idóneo para tomar una posición dentro de la empresa,
- * administrar sueldos y salarios, es decir, conseguir que los empleados sean compensados de manera equitativa mediante un adecuado sistema de retribución que evalúe de manera integral el trabajo realizado por éstos,
- * mantener relaciones favorables entre la dirección y el personal con la finalidad



de que sean las más adecuadas, conciliando siempre los intereses de ambas partes,

- * así como propiciar la búsqueda de la satisfacción laboral y las oportunidades de trabajo al interior de la organización, evaluar las necesidades de capacitación que tiene el personal y brindarle la preparación necesaria, con el propósito de mejorar la calidad del recurso humano,
- * brindar al trabajador bienestar personal por medio de elementos tales como prevención, higiene y seguridad, recreación, servicio médico, etc., recabar información que describa la situación de los empleados en la organización, por ejemplo, mediante la aplicación de encuestas que midan el clima organizacional, realizar funciones administrativas, es decir, efectuar trámites que la empresa requiere, tales como altas y bajas de empleados, pago de nómina, contratación de personal, elaboración de manuales, etc.

Más allá de los intentos por describir la actividad del área, existe una corriente de ideas que considera que es tan global el trato con las personas que debería incluirse cada función en las demás sin que haya un área específica o que directamente la función de RRHH sea ejercida por la dirección general.

Esta es la perspectiva de Torres Hernández (2014) quien considera que el área administrativa, es decir, la gerencia

general es quien debe encargarse de las tareas atinentes al personal.

Lo mismo ocurre con la visión clásica de Fayol (1974) que, como se describió previamente, no incluye entre sus

operaciones a la del personal, pero si lo hace al especificar a una función como la administrativa y otra como la de seguridad. Además, dentro de sus célebres catorce principios, el de orden alude al orden social (empleados) y material (recursos).

Otras áreas

Como se mencionó anteriormente, la distribución de actividades por áreas funcionales sugiere una división en las cuatro áreas clásicas descritas precedentemente.

No obstante, se definen otras, en función de las temáticas específicas que para organizar las actividades y funciones defina cada organización.

Perez Gregorio (2016) identifica el área de administración y dirección, cuya función es de carácter general y tiene como fin la coordinación de todas las áreas de la empresa a través de sus funciones básicas de planificar, organizar, dirigir y controlar. Asimismo, señala el área de investigación y desarrollo, tanto para nuevos productos como nuevos procesos de fabricación, siendo lo básico que desarrolla el área la experimentación y trabajo sobre nuevos conceptos.

Al respecto, Cuc (2023) plantea que la innovación en las áreas funcionales clave



de la organización es una prioridad para las empresas hoy en día, no sólo invirtiendo en la adopción de tecnologías, sino que se debe considerar el proceso de adopción a través de fomentar una cultura de innovación y desarrollo de nuevas capacidades en el personal.

Por su parte, Chao González (s/f) separa las áreas en:

- * ventas, que busca concretar los esfuerzos comerciales de la organización con el fin de incrementar la rentabilidad;
- * compras, que realiza los pedidos y el seguimiento de los mismos para asegurar los tiempos de entrega;
- * logística, que se ocupa de la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con el traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo y,
- * administración de las tecnologías de la información, responsable de administrar y operar de manera eficaz y eficiente la información de una empresa.

Bustamante Zapata et al. (2013) incorporan el área de seguridad, precisando la gestión estratégica de esta área de sistemas, ejecución, inspección y realimentación que aseguren la integridad de personas, procesos y recursos tangibles e intangibles.

Asimismo, el área administrativa, que tiene como tarea la previsión, organización, coordinación y control y, el área de contabilidad, que realiza el registro histórico de los resultados de la empresa, permitiendo a la organización conocer siempre su situación para poder tomar las decisiones adecuadas que le permitan cumplir con sus objetivos.

Esta misma función es la que le asigna Torres Hernández (2014) a esta última área.

El apunte de cátedra de la Universidad Abierta de México (s/f) plantea que, más allá de las áreas clave, las organizaciones pueden contar con áreas que apoyan su óptimo funcionamiento, como área de asuntos legales, investigación y desarrollo, ingeniería y diseño, calidad y de sistemas y aplicación de tecnología de la información.

La incorporación dependerá del tipo de organización de que se trate.

Por otro lado, en el apunte de cátedra de la UNAM-FCA (s/f) se incorpora el área de adquisiciones y abastecimiento por considerar que la responsabilidad de esta área ha evolucionado desde una simple función de un área hasta el concepto estratégico como área funcional para abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio, incorporando departamentos de investigación de materiales y compras, compras, almacenes, control de inventarios, recepción y tráfico.



Tabla 1. Síntesis de funciones por área según los autores consultados

Área	Funciones
Financiera	Planificación financiera Contabilidad financiera, administrativa y fiscal Tesorería Inversión, financiamiento y política de dividendos Políticas de crédito y cobranza
Comercial	Investigación de mercado Decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción Compra (empresas de compra-venta) Venta y posventa
Producción	Administración de materiales y operaciones (empresas productivas) Planificación del proceso productivo y operación Programación de las tareas y los recursos Control
RRHH	Planificación Análisis y descripción de puestos Reclutamiento y selección de personal Formación y desarrollo Evaluación Remuneraciones y beneficios Seguridad e higiene Relaciones laborales

Fuente. elaboración propia

Se puede ver que RRHH es el área con mayor cantidad de categorías lo que no significa que sea la más compleja.

Por citar un ejemplo, “Decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción” del área comercial es una categoría muy amplia, por lo que, se separará en esos cuatro componentes en la guía de entrevista.

En el siguiente título se avanza sobre la propuesta de guía de entrevista basada en las categorías de la tabla precedente.

Propuesta de guía de entrevista

Tal como se anticipó, la entrevista se elaboró a partir de la información obtenida por cada área funcional, esto hace que quien quiera utilizarla para otras investigaciones, puede requerir adaptar la misma a las organizaciones que desee entrevistar.

En este caso, se optó por una entrevista genérica, aplicable a todas las organizaciones independientemente de su actividad y tamaño, advirtiendo que es semiestructurada y flexible para su aplicación. En la Tabla 2 se presentan las preguntas por área funciona

Tabla 2. Guía de entrevista por área funcional

Categorías	ÁREA / PREGUNTAS
Estructura general	
Sondeo inicial	¿Cuántos dirigen a la empresa? ¿Cuántos integrantes tiene la empresa? ¿Cómo se dividen las tareas?
	¿Hace cuántos años están en el mercado?
Área financiera	
Planificación financiera	¿Está a su exclusivo cargo las finanzas? ¿Realizan proyecciones de ingresos y egresos? ¿Hacen presupuestos?
Contabilidad financiera, administrativa y fiscal	¿Hacen registro de operaciones? ¿Usan Excel o tienen algún sistema específico? ¿Ustedes hacen las liquidaciones impositivas y previsionales o tienen un contador externo? ¿Cómo controlan las cuentas, por ejemplo, los saldos de las cuentas bancarias y el efectivo?
Inversión, financiamiento y política de dividendos	¿Realizan proyecciones de inversiones? ¿Tienen alguna pensada en el corto plazo? ¿Y en un plazo de 5 años aproximadamente? ¿Invierten en mercadería, en instalaciones o en instrumentos financieros, por ejemplo, plazo fijo, entre otros? ¿Cómo se reparten las ganancias entre los dueños? ¿El financiamiento es totalmente de los dueños? ¿Intentaron acceder a créditos bancarios alguna vez? ¿Cómo fue su experiencia con el financiamiento externo?
Política de créditos y cobranzas	¿Otorgan crédito a sus clientes o es todo al contado? ¿Cómo es el procedimiento de cobranzas en caso de tener deudores?
Tesorería	¿Tienen un listado de pagos fijos del mes? ¿Quién se encarga de la gestión de pagos?
Sistemas de información	¿Hacen alguna proyección de ingresos y egresos? ¿Les gustaría tener algún reporte de finanzas que no tengan actualmente? Por ejemplo, un reporte de ingresos y egresos del mes o proyecciones de gastos e ingresos, presupuestos, etc.
Área comercial	
Investigación de mercados	¿Hacen estudios sobre los clientes para ver qué productos suelen comprar en base a sus características? ¿Pueden dejarles reseñas/opiniones una vez que compran? ¿Cómo resuelven los reclamos de clientes?
Promoción	¿Cuáles son las formas de publicidad que usan actualmente? ¿Solo usan redes sociales o tienen algún medio tradicional? ¿Participan de eventos empresariales, ferias y otros?
Precio	¿Cómo definen los precios de los productos? ¿Los actualizan periódicamente o cómo es ese proceso? ¿Miran los precios de sus competidores para definirlos?

Producto	¿Buscan innovar en sus productos? ¿Puede comentar algún ejemplo de innovación reciente? ¿Cómo planifican e implementan las innovaciones en los productos?
Plaza	¿Cuentan con algún tipo de envío a domicilio? ¿Los clientes pueden comprar por internet y recibir sus productos?
Compras (emp. comerciales)	¿Cómo eligen a los proveedores para comprarles? ¿Cómo estiman las cantidades a comprar de cada producto? ¿Cada cuánto efectúan pedidos? ¿Tienen condiciones especiales con algún proveedor como suministro asegurado o beneficios por cantidades? ¿Cuentan con un espacio de guardado/depósito?
Venta y posventa	¿Tienen un procedimiento de cómo atender al cliente? ¿Se explica a los empleados cómo deben atender adecuadamente? ¿Cómo proceden cuando hay un reclamo de un cliente? ¿Los clientes cuentan con medios de contacto para expresar su conformidad/disconformidad con los productos y la atención?
Sistemas de información	¿Tienen algún registro de las temáticas comerciales? ¿Les gustaría tener algún reporte comercial que no tengan actualmente? Por ejemplo, evolución de precios, gastos de envío y de publicidad, resúmenes de ventas por productos y por tipo de clientes, etc.
Área productiva	
Administración de materiales y operaciones (emp. productivas)	¿Todos sus productos son elaborados? De estos ¿Cómo eligen a los proveedores para comprarles? ¿Llevan un registro de los precios de los proveedores? ¿Cuentan con un espacio de guardado/depósito? ¿Cómo es la elaboración y quienes intervienen en ella? ¿Cómo calculan las cantidades a producir, en base al stock que quieren mantener o a la demanda por parte de los clientes?
Planificación del proceso productivo y operación	¿Cómo programan la cantidad a producir? ¿Analizan el costo por cada etapa productiva? ¿Podría explicar brevemente cómo es el proceso productivo más habitual?
Programación de tareas y los recursos	¿Cuántas personas se abocan a la producción y cuántas horas? ¿Revisan el orden de los recursos a la hora de comenzar a producir? ¿Hacen mantenimiento de las máquinas?
Control	¿Cómo verifican la calidad de los productos? ¿Hacen control de calidad? ¿Verifican cuánto rindieron los recursos? ¿Buscan formas de producción más eficientes a las actuales?
Sistemas de información	¿Tienen algún registro de las temáticas productivas? ¿Les gustaría tener algún reporte de producción que no tengan actualmente? Por ejemplo, evolución de precios de proveedores, estimación de costos por unidad producida, registros de producción y de pedidos de clientes, rendimiento de la materia prima, etc.
Área de recursos humanos	
Planificación	¿Hacen análisis sobre si cuentan con el personal suficiente? ¿Cómo deciden la proporción en cuánto a los puestos, por ejemplo, cuántos se

	requieren para producción, cuántos para atención, etc.? ¿Cómo llegan las demandas de personas, es decir, se lo hacen saber los empleados cuando están sobrecargados o surge de los dueños?
Análisis y descripción de puestos	¿Los puestos y las tareas están claramente definidos en su organización? ¿Se tienen en cuenta las habilidades de cada uno para poder asignarles las tareas?
Reclutamiento y selección de personal	¿De qué manera incorporan personal? ¿Publican las ofertas laborales en algún medio? ¿Recurren a referencias, piden CV, hacen entrevistas, etc?
Formación y desarrollo de personal	¿Se puede dar un ascenso en su trabajo? ¿Hay una persona responsable de entrenar a quienes ingresan a la empresa? ¿Dieron alguna capacitación últimamente? ¿Se fomenta que los empleados se capaciten/estudien?
Evaluación	¿Analizan el desempeño de los trabajadores? ¿De qué manera lo hacen? ¿Les dan una devolución para que puedan mejorar?
Remuneraciones y beneficios	¿Cómo definen el sueldo a pagar a los trabajadores? ¿Les otorgan algún otro beneficio por su trabajo? ¿Es para todos o depende del rendimiento que tengan? ¿De qué manera se incentiva un mejor desempeño de los trabajadores?
Seguridad e higiene	¿Los trabajadores reciben alguna instrucción sobre su cuidado personal y el de las instalaciones? ¿Los capacitan en seguridad e higiene? ¿Tienen los recursos de protección necesarios, por ejemplo, aquellos que están en la producción y pueden estar expuestos a peligros o riesgos? ¿Las instalaciones cuentan con seguridad ante robos?
Relaciones laborales	¿Tienen diálogo fluido con los empleados? ¿Cómo fomentan un clima laboral ameno? ¿Cómo son las relaciones con los sindicatos? ¿Reciben reclamos en cuanto a las condiciones de los trabajadores? ¿Qué hacen en esos casos?
Sistemas de información	¿Tienen algún registro de las temáticas de personal? ¿Les gustaría tener algún reporte de RRHH que no tengan actualmente? Por ejemplo, evolución de compensaciones y sueldos, desempeño o rendimiento del personal, capacitaciones otorgadas, etc.

Fuente. elaboración propia

Puede observarse que en todas las áreas aparece la categoría sistemas de información.

Esto surge del aporte de Molinari et al. (2018) quien indica los sistemas de información que puede tener cada área y se considera relevante a efectos de incluir en el diagnóstico de las empresas los

registros o documentos con los que cuentan y el uso que le dan.

En otros casos puede que no cuenten con estos, pero sí que tengan deseo de avanzar en ese aspecto considerando el valor que tiene la información en la actualidad.



Por citar algunos ejemplos, Molinari et al. (2018) identifica como sistemas de información habituales de producción al stock de materias primas y los registros de órdenes de producción, del área comercial los reportes de ventas por productos o por días, en el área de recursos humanos los registros de asistencia o las planillas de registro de altas, modificaciones y bajas.

Finalmente, en el área financiera el flujo de caja el cual contempla ingresos y egresos en un momento del tiempo.

CONCLUSIONES

Las áreas funcionales son claves para la gestión organizacional.

Tal es así que conforman los “hilos” que debe mover el gerente general cada vez que pretende mejorar su performance o implementar una estrategia innovadora.

Es así como un buen recorrido por todas ellas permite evidenciar cómo a veces se asocia al valor empresarial al área comercial a través de las estrategias de marketing, pero esto es una reducción de la realidad.

En esta búsqueda, la idea de articulación de áreas resulta clave para encontrar El diagnóstico de sistemas de información es especialmente importante considerando que muchas empresas encuentran su punto débil allí y que, por la vorágine de la actividad que desempeñan, no pueden detenerse a registrar las operaciones ni

diferencial frente a la competencia en distintos aspectos.

Un cliente puede valorar por citar ejemplos, la marca o publicidad recibida (comercial), los materiales con los que está hecho el producto (producción), la atención recibida por el empleado (recursos humanos) o los descuentos/condiciones de financiamiento que la firma le ofrece (financiero).

El camino parece estar entonces, en el estudio conjunto de las cuatro y en la búsqueda de la forma de que todas congenien en una performance de excelencia.

La guía de entrevista, por otro lado, pretende realizar un diagnóstico de la empresa de modo de conocer el terreno a explorar y poder elaborar una intervención adecuada.

La misma puede ser útil para la investigación, un proyecto de extensión o incluso para la actividad profesional si se quisiera emplear en consultoría

Claro está que para poder aplicarla se requiere una adaptación al rubro, tamaño, utilidad, entre otras características que flexibilicen el listado de preguntas brindado tampoco pueden costear a un profesional que se dedique a ello.

Otras en cambio pueden destacar a los sistemas como un factor de diferenciación o innovación tecnológica en base al desarrollo que posean del mismo.



Como limitaciones del trabajo se puede señalar la mencionada falta de textos que se basen en definir y describir las áreas funcionales, lo que hizo que no solo deba ampliarse la búsqueda a libros sino también a apuntes de cátedra disponibles en la web.

Los artículos científicos son escasos y, en algunos casos, utilizan las áreas en sus resultados, pero sin definir las ni establecer su alcance.

Otra limitación es la cantidad de búsqueda que podría ampliarse en un futuro estudio para una revisión más exhaustiva.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, sería interesante avanzar en las etapas de la entrevista realizando una prueba piloto en algunas empresas y luego efectuar ajustes o agregados. Otra forma de validación puede ser con expertos en administración o en cada una de las áreas funcionales.

Posteriormente, podría realizarse un estudio de campo con las entrevistas a empresas y efectuar una síntesis de resultados por rubro y/o tamaño.

Como se anticipó en la introducción, el presente trabajo forma parte de la búsqueda de un grupo que viene trabajando distintas temáticas de administración general.

Es por ello que se espera que la entrevista tenga cauce en la realidad, como primera entrada en terreno al vincularse con

empresarios reales y luego avanzar sobre soluciones que puedan requerir en términos de sistemas de información para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustamante Zapata, L. F., Porto Pérez, I. A., y Hernández Taboada, F. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI*, 4(1), 56-68.
- Castaño, R. (2005). *Gestión integral de recursos humanos*. Instituto de Dirección y Organización de Empresa.
- Chao González, M. M. (2022). Áreas funcionales de la empresa. *Qué son, cuáles son y su importancia.* [Documento en línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/> Fecha consulta, 6 de agosto de 2025.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., y Jacobs, F. R. (1998). *Production and operations management: manufacturing and services*. Mc Graw Hill.
- Cuc, J. E. (2023). Innovación en las áreas funcionales clave de la empresa en respuesta a la crisis por covid-19. In *Innovación en las organizaciones: una perspectiva desde Iberoamérica, después de la pandemia* (p. 41). Universidad de Xalapa.
- Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM, s/f). Unidad 7. Áreas funcionales [Apunte de cátedra].
- Fayol, H. (1974). *Administración Industrial y General*. Herrero Hnos. Svcs. S.A.

- García Porras, B. A., Estupiñán de Díaz, I. A. K., Fuentes Alvizurez, M. A., y Mérida Valenzuela, R. O. (2023). Potencial de innovación de la generación centennial en las áreas funcionales de las empresas. In *Innovación en las organizaciones: una perspectiva desde Iberoamérica, después de la pandemia* (p. 110). Universidad de Xalapa.
- Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea (2a. ed.)*. McGraw Hill.
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., y Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.
<https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México Pearson Educación
- López González, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630150004>
- Meo, A., y Navarro, A. (2011). La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social. *Omicron*
- Molinari, G. E., Alfonso, A. M., y Scaramellini, N. (2018). Las áreas funcionales en las organizaciones. *Series: Libros de Cátedra*.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación.
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). Las áreas funcionales de la empresa. *Publicaciones Didácticas*, 288-291.
- Porter, M. (1997). *La ventaja competitiva*. Cecsá.
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En Quintana Peña, A. y Montgomery, W. (Eds.) *Psicología tópicos de actualidad* (pp. 65-73). UNMSM.
- Torres Hernández, Z., y Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y control*. Grupo editorial Patria.
- Troncoso Pantoja, C., y Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332.
<https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Universidad Abierta de México (UAM, s/f). Unidad 3. Las áreas funcionales en una organización [Apunte de cátedra].
- Universidad de América Latina (UAL, s/f). Unidad 5. Áreas funcionales [Apunte de cátedra].
- Yin, R. K. (2015). *Estudio de Caso: Planeamiento e métodos* (5ta. Ed.). Bookman.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DESAFÍOS EMERGENTES EN EL CONTEXTO POST- PANDEMIA

DIGITAL TRANSFORMATION AND EMERGING CHALLENGES IN THE POST- PANDEMIC CONTEXT

Área I: Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias.
Organizaciones/empresas virtuales

CAPASSO Anabel Catalina anabel.capasso@fce.unam.edu.ar

GÓMEZ DE OLIVEIRA Cristina Alejandra cristina.gomez@fce.unam.edu.ar

KLENZI Daniel Gustavo daniel.klenzi@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

La pandemia COVID-19 aceleró los procesos de transformación digital, dando lugar a cambios estructurales en las formas de organización del trabajo. Se presentan así, desafíos a los marcos teóricos tradicionales de las ciencias económicas.

El presente trabajo analiza estas transformaciones desde un enfoque multidimensional, identificando las tensiones generacionales en el ámbito laboral y los desafíos normativos del contexto tributario argentino.

El estudio revela que las organizaciones objeto de estudio, operan con marcos normativos diseñados por estructuras tradicionales, generando complejidades administrativas en sectores emergentes como las industrias creativas y servicios digitales.

Los hallazgos identifican cuatro dimensiones clave para la gestión

organizacional contemporánea: hibridación (combinación de elementos físicos y virtuales), fluidez (adaptabilidad estructural), desterritorialización (superación de limitaciones geográficas) y conectividad continua (comunicación permanente). Estas dimensiones requieren el desarrollo de nuevas competencias profesionales en gestión de equipos virtuales, administración de procesos híbridos, toma de decisiones basadas en datos y gestión de riesgos digitales.

Palabras clave: Transformación digital - Organización del trabajo - Industrias creativas

SUMMARY

The COVID-19 pandemic accelerated digital transformation processes, giving rise to structural changes in work organization forms. This presents challenges to traditional theoretical frameworks in economic sciences.



This study analyzes transformations from a multidimensional approach, identifying generational tensions in the workplace and the normative challenges of the Argentine tax context.

The study reveals that the organizations under study operate with normative frameworks designed by traditional structures, generating administrative complexities in emerging sectors such as creative industries and digital services.

The findings identify four key dimensions for contemporary organizational management: hybridization (combination of physical and virtual elements), fluidity (structural adaptability), deterritorialization (overcoming geographical limitations), and continuous connectivity (permanent communication).

These dimensions require the development of new professional competencies in virtual team management, hybrid process administration, data-driven decision making, and digital risk management.

Keywords: Digital transformation - Work organization - Creative industries.

INTRODUCCIÓN

La pandemia COVID-19 marcó un punto de inflexión en la historia económica global, acelerando los procesos de transformación digital que estaban en desarrollo y dando lugar a cambios estructurales en las formas de organización del trabajo.

Este fenómeno disruptivo modificó las dinámicas laborales, redefinió las expectativas, competencias y modelos organizacionales.

Las ciencias económicas, en tanto disciplina encargada de comprender y gestionar los recursos y organizaciones, se enfrenta al desafío de actualizar sus marcos teóricos y metodológicos para dar respuesta a esta nueva realidad.

Los profesionales en ciencias económicas deben llevar adelante su trabajo en un entorno donde convergen nativos digitales con actores económicos formados en entornos presenciales, donde los marcos normativos no acompañan las transformaciones de las actividades económicas y donde emergen modelos de negocio que desafían las categorías administrativas tradicionales.

El presente trabajo busca brindar un marco conceptual para colaborar en la comprensión y gestión de organizaciones y actores económicos pos-pandemia.

En ese sentido, se trabaja desde un enfoque multidimensional enfocado en el análisis de transformaciones organizacionales, tensiones generacionales en el ámbito laboral y desafíos normativos del contexto tributario argentino.

Este trabajo busca contribuir al desarrollo teórico práctico de las ciencias económicas al proporcionar herramientas conceptuales

para comprender y gestionar el entorno económico y laboral pos-pandemia identificando dimensiones clave que deben ser consideradas: hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua.

El nuevo entorno organizacional: tecnología y nuevas competencias en contextos digitalizados

La pandemia COVID-19 aceleró la incorporación de la tecnología en la vida cotidiana e impulsó lo que Bauman (2000) conceptualizó como el tránsito hacia la “modernidad líquida”. En su análisis de las transformaciones sociales contemporáneas, el autor describe el paso de una modernidad “sólida” caracterizada por estructuras estables, relaciones duraderas y certezas institucionales; hacia una modernidad “líquida” donde predomina la fluidez, la temporalidad y la constante reconfiguración de las formas sociales.

En el contexto de aislamiento, las actividades que requerían interacción presencial tuvieron que adaptarse para lograr los mismos objetivos sin compartir espacio físico simultáneamente. Para ello, se recurrió a herramientas tecnológicas ya existentes y surgieron nuevas soluciones que respondieron a las necesidades del momento.

Este cambio disruptivo hizo que, tanto las organizaciones como los profesionales en ciencias económicas en su rol de asesores

o gestores administrativos- deban adaptarse para mantenerse dentro del mercado.

De esta manera, se enfrentan a la necesidad de desarrollar capacidades administrativas específicas: gestión de equipos distribuidos, liderazgo virtual, sistemas de control remoto y culturas organizacionales digitales.

Estas capacidades se han convertido en competencias centrales para la competitividad en el nuevo entorno empresarial.

La transformación digital actual representa una nueva etapa en la evolución de las actividades económicas, la cual se caracteriza por estructuras organizacionales híbridas que combinan elementos físicos y virtuales.

La gestión y administración empresarial han acompañado estos cambios, con modificaciones en los actores y funciones.

En este nuevo contexto atravesado por la digitalización se agilizan y automatizan los procesos de análisis y gestión económica.

Además, se reemplazan funciones operativas y se naturaliza el acceso permanente a la información.

Este impacto también se reflejó en la educación, un ámbito que históricamente ha desempeñado un papel clave en la conformación de las sociedades, inculcando el cumplimiento de horarios, normas y deberes.



Además, como señalan Cossi y Gómez, en cada etapa del desarrollo económico mundial, la educación ha formado a las personas con los conocimientos y habilidades que el mercado demandaba.

La pandemia transformó significativamente este proceso, modificando las dinámicas educativas e impulsando la adaptación a nuevos modelos de enseñanza basados en la tecnología.

Los avances tecnológicos y la masividad de internet, potenciados por el aislamiento mundial obligó a que las personas se formen de manera virtual, rindiendo exámenes y enviando todo tipo de material a través de internet, cualquiera sea la instancia en la que se encontraran (primaria, secundaria, terciaria o universitaria).

Es así como los espacios de formación “tradicionales” en los que se cumplían horarios, normativas referidas a la vestimenta, los descansos y las promociones o repitencias, que podían ser vistos como instituciones que preparaban a los individuos para integrarse a la sociedad capitalista y, específicamente al sistema de producción fabril se transformaban, en principio, para lograr una continuidad en el contexto pandémico, pero también ajustándose a las nuevas exigencias del mercado, priorizando la formación en aptitudes digitales y tecnológicas.

El foco en el análisis de datos, la programación y el pensamiento computacional surge como respuesta a la creciente necesidad de profesionales especializados en inteligencia artificial, aprendizaje automático y realidad virtual.

Al mismo tiempo, la educación personalizada basada en datos busca mejorar el proceso de aprendizaje mediante la recopilación y evaluación de información sobre los estudiantes, permitiendo ajustar los contenidos según su ritmo y habilidades individuales.

Por otro lado, estas transformaciones tuvieron un impacto significativo en este ámbito que además de la formación de conocimientos, brindaba espacios fundamentales de socialización y colaboración interpersonal.

La digitalización de estos procesos, si bien amplió las posibilidades de acceso y flexibilidad, a la vez contribuyó a la formación de individuos más aislados socialmente, reduciendo las oportunidades de interacción personal y debilitando los vínculos comunitarios que naturalmente emergían en los espacios físicos compartidos.

La era digital ha dado lugar a un nuevo modelo económico centrado en la recolección, procesamiento y comercialización de datos personales, redefiniendo las competencias que los



futuros profesionales de ciencias económicas y emprendedores desarrollan. Esta transformación tiene implicaciones directas para la gestión organizacional, ya que las nuevas generaciones ingresan al mercado laboral con expectativas diferentes; y por lo tanto se tuvo que modernizar la gestión de equipos distribuidos globalmente con desafíos únicos en términos de coordinación, comunicación y control. Además, los profesionales en ciencias económicas debieron potenciar aptitudes para asesorar y gestionar contemplando diferencias culturales, regulatorias y muchas veces inclusive de horarios, mientras mantienen la cohesión organizacional y la eficiencia operativa.

De esta manera, se integran trabajadores digitales nativos con nuevos perfiles: personas que no reconocen la territorialidad como factor limitante al momento de ofrecer un producto o servicio, naturalizando el trabajo remoto, en el cual “manejan sus propios horarios”, ofreciendo una mayor cantidad de servicios de manera digital, entendiendo que los productos y servicios que se crean y funcionan pueden ser exitosos por mucho tiempo y escalar o bien ser algo que funciona solo por un corto tiempo, existiendo la posibilidad de reinventarse o bien migrar a otra actividad económica, sin la idea de “permanecer muchos años” en un mismo empleo, etc.

Por otro lado, en tanto individuos formados de manera tal que naturalizan la gestión solitaria, se incorporan a las actividades productivas sin permanecer de forma estable, generando rotación permanente en los equipos de trabajo, demandando tiempo en capacitación e integración a los planteles laborales.

A su vez, mientras las generaciones más jóvenes -futuros integrantes del mercado laboral- integraban una nueva era en la formación de los ciudadanos, las actividades laborales, comerciales y productivas atravesaban una transformación forzada, viviendo una nueva revolución.

En cuanto a las actividades económicas, se implementaron prácticas que permitieron mantener la conexión entre oferta y demanda, así como la continuidad de la producción y la comercialización. Como resultado, se adoptaron alternativas como el trabajo remoto, los pagos y cobros mediante transferencias entre billeteras virtuales -las cuales están especialmente diseñadas para ser intuitivas, destacándose por su accesibilidad y facilidad de uso, permitiendo que cualquier persona pueda gestionar su dinero de manera práctica- y la digitalización de la comunicación dentro de los equipos de trabajo. Se abrió paso al descubrimiento y la consolidación de nuevas formas de trabajar.



De esta manera se dio lugar a una nueva naturalización de la incorporación de las herramientas tecnológicas con todo lo que eso implica: focalización en el análisis y gestión de datos, procesamiento de más información en menos tiempo, elaboración práctica de cualquier tipo de trabajo que debiera hacerse, descubrimiento de una infinidad de herramientas que las distintas aplicaciones ofrecían, etc.

Todo esto genera la necesidad de desarrollar, por un lado, adaptación a este nuevo entorno y, por otro lado, nuevos estilos de liderazgo y motivación, en estructuras organizacionales más flexibles, que combinan elementos físicos y virtuales.

Los modelos y procedimientos tradicionales de trabajo debieron redefinirse teniendo presente que actualmente existen organizaciones virtuales, trabajo remoto masivo, plataformas digitales y servicios desterritorializados.

Se requieren nuevos principios de organización que consideren tanto la eficiencia operativa como la flexibilidad adaptativa.

Podemos ver en el ámbito organizacional como las estructuras empresariales tradicionales, que Bauman identificaría como propias de la modernidad sólida (con jerarquías claramente definidas, espacios físicos determinados y relaciones laborales estables) han dado paso a organizaciones

que operan bajo la lógica de la liquidez: estructuras flexibles, espacios virtuales y relaciones laborales temporales y reconfiguradas constantemente.

Éstas, requieren sistemas de información que soporten estructuras fluidas y procesos adaptativos.

Los administradores deben comprender cómo diseñar e implementar sistemas que proporcionen visibilidad en tiempo real sobre operaciones distribuidas mientras mantienen la flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos.

Estos sistemas deben integrar múltiples fuentes de datos y soportar procesos de toma de decisiones colaborativos.

La gestión de estos sistemas requiere competencias técnicas y administrativas que tradicionalmente no se consideran centrales para la administración.

Si ponemos el foco en actividades económicas emergentes de este contexto como las llamadas industrias creativas o los servicios digitales, podemos dimensionar las complejidades de estos desafíos.

Las denominadas “industrias creativas” son aquellos sectores en los cuales la cultura y la creatividad son los insumos para la generación de productos de valor cultural e intelectual y se encuentran estrechamente vinculadas con la exportación de servicios ya que, mediante



la tecnología, pueden ser desarrolladas de manera remota.

Algunos ejemplos de estas actividades son la generación de contenido audiovisual o digital: música, animaciones, desarrollo de aplicaciones móviles, producción de podcast y streaming, desarrollo de videojuegos, servicios de diseño gráfico, branding y marketing digital entre otros. Éstas, operan con modelos de negocios basados en activos intangibles, conocimiento especializado, proyectos temporales y colaboración remota.

Podemos observar las características de “liquidez” de estas organizaciones donde los equipos de trabajo se forman y disuelven según las necesidades de cada proyecto, las jerarquías son horizontales y de manera temporal para objetivos específicos, y los espacios de trabajo se redefinen continuamente entre lo físico y lo virtual, dando lugar a un nuevo mercado laboral caracterizado por la flexibilidad extrema y la autonomía profesional, pero también por la ausencia de marcos regulatorios específicos.

Podemos destacar que la liquidez organizacional se manifiesta en cuatro dimensiones fundamentales que emergen del análisis empírico realizado: hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua.

Cada una de estas dimensiones refleja aspectos específicos de la modernidad

líquida aplicados al contexto organizacional post-pandemia.

La Hibridación organizacional (combinación sistemática de elementos físicos y virtuales) representa una manifestación concreta de lo que Bauman denomina la “disolución de las fronteras sólidas”.

En la modernidad sólida, las organizaciones operaban con límites claramente definidos: el espacio de trabajo era físico y delimitado, los horarios eran rígidos y las comunicaciones seguían canales formales preestablecidos.

La pandemia forzó una ruptura de estas estructuras sólidas, dando lugar a organizaciones híbridas.

Donde las reuniones híbridas (espacio en que algunos participantes están físicamente presentes mientras otros participan virtualmente) ejemplifican esta nueva liquidez estructural.

Estas dinámicas son adaptaciones técnicas, pero también reconfiguraciones fundamentales de cómo conceptualizamos el espacio organizacional.

Por otro lado, Bauman identifica la aceleración del tiempo como una característica central de la modernidad líquida. En el contexto organizacional, esta aceleración se manifiesta en la necesidad de adaptabilidad estructural constante, lo que llamamos “fluidez organizacional”.



La fluidez implica que las organizaciones deben mantener la capacidad de reconfigurarse rápidamente en respuesta a cambios del entorno.

Esta característica se volvió crítica durante la pandemia cuando organizaciones que mantuvieron estructuras rígidas enfrentaron serias dificultades de supervivencia mientras que aquellas que desarrollaron la fluidez lograron adaptarse y prosperar.

El concepto de desterritorialización adquiere particular relevancia en el análisis organizacional post-pandemia, trascendiendo el trabajo remoto para constituirse en una reconfiguración fundamental de cómo las organizaciones conceptualizan y utilizan el espacio.

Las empresas pos-pandemia operan en lo que podríamos llamar territorios líquidos, es decir espacios organizacionales que se redefinen constantemente según las necesidades operativas.

Con relación a la conectividad continua, es una dimensión que modifica e interviene en la comprensión del espacio- tiempo y las relaciones sociales.

En el contexto organizacional esta comprensión se manifiesta en la expectativa y capacidad de comunicación permanente que disuelve las fronteras tradicionales entre tiempo de trabajo y tiempo personal.

La conectividad continua es un fenómeno tecnológico, pero también una nueva forma cultural que refleja lo que Baumann denomina la tiranía del momento la presión constante de respuesta inmediata y disponibilidad perpetua esta característica genera tanto oportunidades como tensiones específicas que requieren gestión consciente.

La reducción de la demanda de mano de obra, en un contexto donde las competencias técnicas y tecnológicas adquieren una creciente relevancia, ha propiciado que se incrementen los nuevos trabajadores en modalidades de empleo temporal, informal o autónomo.

Es así como la eficiencia y flexibilidad características de las organizaciones líquidas dan lugar a nuevas formas de ocupación que suelen carecer de los beneficios y protecciones asociadas al empleo formal, manifestando las externalizaciones negativas de este nuevo contexto: incremento en la inseguridad laboral, la precarización del trabajo y una mayor vulnerabilidad económica.

La gestión del conocimiento adquiere nueva relevancia cuando el aprendizaje se vuelve continuo y autodirigido.

Los profesionales en ciencias económicas deben desarrollar competencias para gestionar organizaciones donde el conocimiento se actualiza constantemente



y los integrantes de los equipos de trabajos pueden tener acceso a información y herramientas que antes estaban centralizadas en la gerencia.

En este contexto, los principios administrativos clásicos se reconfiguran dando lugar a una jerarquía más horizontal y una departamentalización que se basa más en proyectos que en funciones.

Esto da lugar a que se generen tensiones cuando convergen diferentes generaciones de actores laborales (profesionales o no) con metodologías de trabajo diferentes.

Por un lado, las generaciones adultas formadas en entornos presenciales, estructuras jerárquicas y comunicación sincrónica, suelen requerir más tiempo para adaptarse a las herramientas tecnológicas incluso mostrando resistencia a incorporar los procesos, aun cuando estas reduzcan notablemente los tiempos de trabajo.

Estos perfiles (influenciados por el contexto social y educativo en el que se han desarrollado como mencionamos previamente) entienden la presencialidad y el cumplimiento de normas como sinónimo de productividad y cumplimiento de los objetivos laborales. Actualmente, conviven y deben coordinar proyectos económicos con los nativos digitales.

Para este grupo de actores la herramienta principal de trabajo y comunicación son las plataformas colaborativas, midiendo la

productividad laboral en base a resultados alcanzados independientemente del lugar o momento en que se realice el trabajo.

Estas diferencias generacionales las podemos evidenciar en la gestión cotidiana de los emprendimientos económicos, donde se llevan adelante reuniones híbridas, dado que las generaciones jóvenes optimizan su participación mediante herramientas digitales colaborativas, documentos compartidos en tiempo real y chats paralelos; mientras que otros integrantes priorizan y entienden que es mejor la interacción cara a cara con dinámicas de reuniones tradicionales.

Otro ejemplo son los procesos de evaluación y comunicación: mientras se incorporan y naturalizan el feedback continuo, horizontal y buscando evidenciar o registrar métricas objetivas de desempeño; por otro lado, las generaciones formadas en estructuras más jerárquicas esperan retroalimentación formal y periódica.

Para gestionar estas tensiones, las organizaciones post-pandemia incorporan distintas dinámicas de trabajo enfocadas en la integración intergeneracional como mentorías bidireccionales, donde por un lado se transfieren competencias tecnológicas, y por el otro la experiencia y conocimientos estratégicos de gestión y resolución de situaciones complejas.

Se incorporan espacios de comunicación



híbridos que clasifican la información que será transmitida por canales formales, estandarizando el formato y contenido comunicacional. Sumado a esto se contempla también el soporte y complemento de canales informales y asincrónicos.

Finalmente, y quizás el elemento más complejo de estandarizar e incorporar, es el del seguimiento y evaluación de avance o productividad en el trabajo.

En este sentido, el factor clave es la conciliación de los indicadores de avance y la retroalimentación entre supervisores y supervisados.

Como podemos ver, uno de los principales desafíos que enfrentan las nuevas organizaciones es la adaptación a marcos normativos diseñados para estructuras tradicionales.

Esta brecha genera complejidades administrativas que requieren competencias específicas para navegar entornos regulatorios ambiguos.

Normativa analógica en un mundo digital

Estas situaciones confluyen en un mercado económico con un marco normativo tributario y legal que no se actualiza con la misma velocidad que el contexto socioeconómico y tecnológico.

En Argentina la Ley de bases y puntos de partida para la libertad de los argentinos

(Ley 27.742) introdujo una serie de disposiciones referidas al ámbito laboral y, entre ellas, creó una nueva figura que no se encuentra estipulada en la Ley de contrato de trabajo (LCT) denominada “Trabajador independiente con colaboradores”.

De esta manera se estableció el marco legislativo para que un trabajador independiente (ya sea que se encuentre inscripto en el régimen general, usualmente llamado “responsable inscripto” o bajo el régimen simplificado o “monotributo”) pueda contar con hasta tres colaboradores independientes.

La normativa hace mención a una relación autónoma, sin que exista vínculo de dependencia entre ellos. Para que esto sea así es importante recordar las condiciones que exteriorizan la existencia de una relación laboral en relación de dependencia: la dependencia técnica, jurídica y económica.

La dependencia técnica se refiere a que el trabajador debe seguir los procedimientos y modalidades de ejecución de sus tareas y que se encuentra sujeto a las órdenes e instrucciones del empleador sobre la forma de prestar el servicio.

La dependencia jurídica está vinculada a la incorporación del trabajador en la estructura jerárquica del empleador y al cumplimiento de las órdenes del empleador.



Finalmente, la dependencia económica se enfoca en que el trabajador queda excluido de los riesgos de la empresa y que percibe su remuneración por el solo hecho de poner su fuerza de trabajo a disposición del empleador.

La relación laboral se caracteriza por la subordinación, que se manifiesta en estos tres sentidos.

Por otro lado, se introdujeron actualizaciones en la reglamentación referida a las exportaciones de servicios. Para que esta actividad se configure es necesario que las prestaciones sean realizadas en el país, sin que medie relación de dependencia y cuya utilización económica se efectúa en el exterior. Sobre éstas recae un impuesto que grava dichas actividades denominado “Derecho de exportación”. Si quienes realizan estas actividades se encuentran inscriptos como monotributistas y en el registro MiPyME cuentan con certificado vigente, estarán exentos de abonar dicho tributo sobre la exportación de servicios.

Además, los monotributistas no tendrán la obligación de inscribirse en el Registro de Exportadores.

Estas operaciones de exportación deben respaldarse mediante la emisión de una factura tipo “E”, que puede hacerse tanto en moneda extranjera como en pesos, considerando el tipo de cambio comprador del Banco Nación al día anterior al de la emisión.

Al completar el CUIT del prestador del servicio, se debe utilizar el del correspondiente país de destino. A partir de enero del 2025, pueden ingresar hasta USD 36.000 al año sin tener que pesificar.

La Resolución General 5607/2024 de la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), publicada el 29 de noviembre de 2024, introdujo modificaciones al Clasificador de Actividades Económicas (CLAE) con el objetivo de reflejar las nuevas modalidades de negocio surgidas a partir de la transformación digital.

Esta resolución incorpora 15 nuevos códigos de actividades y entre las nuevas categorías se incluyeron:

- Servicios de mensajería puerta a puerta gestionados mediante plataformas electrónicas.
- Desarrollo y/o mantenimiento de plataformas electrónicas
- Gestión de criptoactivos, incluyendo servicios de minería y custodia.
- Servicios financieros digitales.
- Publicidad de contenido audiovisual en medios digitales.

Los medios de comunicación informaron que, a partir de ese momento, quienes desarrollaran actividades incluidas en dichas categorías deberían comenzar a pagar impuestos por ellas.

Sin embargo, lo cierto es que cualquier ciudadano argentino que realice una



actividad económica está obligado a inscribirse y abonar los tributos correspondientes, independientemente de que el nomenclador de actividades contempla una denominación específica para dicha actividad al momento de su registro ante los organismos tributarios.

El 10 de diciembre de 2024, ARCA emitió la Resolución General 5612/2024, que dejó sin efecto en su totalidad la Resolución General 5607/2024. La explicación de dicha decisión transmitida desde el gobierno nacional fue que se tomó para realizar un nuevo análisis de las actividades a incorporar en el CLAE, dejando sin efecto las modificaciones previamente establecidas.

A la fecha de redacción de este artículo, el resultado de ese “nuevo análisis” no ha sido reglamentado ni publicado, de manera tal que mantenemos el nomenclador de actividades publicado por la RG 3537 de 2013.

Esto deja de manifiesto la volatilidad regulatoria y el atraso en las actualizaciones en el marco normativo tributario con relación al ejercicio actual de las actividades económicas.

Cabe aquí mencionar la reflexión del Dr. Del Precio referida a la inteligencia artificial, destacando que es solo eso: inteligencia, siendo que los seres humanos somos algo más complejo que una mera capacidad de adquirir y vincular

conocimientos debemos permanentemente ejercitar y desarrollar la aplicación de criterio profesional.

Esta volatilidad requiere que los profesionales en ciencias económicas desarrollen competencias en gestión de incertidumbre regulatoria, incluyendo la capacidad de tomar decisiones operativas en contextos normativos ambiguos y de ajustar rápidamente procesos organizacionales cuando las regulaciones cambian.

Nuevo entorno, nuevas competencias

Este contexto da lugar a que los nuevos actores económicos deban desarrollar nuevas competencias, como por ejemplo: gestión de equipos virtuales, administración de procesos híbridos, toma de decisiones basada en datos y gestión de riesgos digitales.

- Gestión de equipos virtuales: Definida como la capacidad para liderar y coordinar equipos utilizando herramientas digitales para mantener la cohesión organizacional y la productividad. Ésta es una competencia compleja que integra dimensiones técnicas, interpersonales y estratégicas.

Su desarrollo requiere la comprensión de cómo opera la colaboración en entornos desterritorializados, donde la ausencia de indicadores físicos

tradicionales demanda nuevas formas de construir cohesión grupal y dirección organizacional.

- Administración de procesos híbridos: Es la habilidad para diseñar y gestionar procesos que combinan elementos físicos y digitales, optimizando tanto la eficiencia operativa como la experiencia del usuario.

Requiere la capacidad para diseñar procesos que maximicen las ventajas específicas de cada modalidad, mientras minimizan las fricciones derivadas de la integración.

- Toma de decisiones basada en datos: Se basa en la utilización analítica de datos en tiempo real para tomar e informar decisiones administrativas y de gestión, incluyendo la interpretación de métricas digitales.

Es fundamental desarrollar el “criterio analítico”, es decir, la capacidad para discernir qué datos son relevantes para cada decisión específica, cómo interpretar correctamente las correlaciones y patrones identificados y cuándo complementar el análisis cuantitativo con juicio cualitativo.

- Gestión de riesgos digitales: Puede definirse como la capacidad para

identificar, evaluar y mitigar riesgos específicos del entorno digital, incluyendo ciberseguridad, volatilidad regulatoria y dependencia tecnológica.

El desarrollo de esta competencia integra el monitoreo continuo (sistemas automatizados de detección de anomalías), evaluación rápida (protocolos para valorar rápidamente la severidad de amenazas detectadas) y respuesta adaptativa (capacidades organizacionales para implementar contramedidas efectivas con recursos limitados).

El desarrollo de estas competencias demanda una reconfiguración en la formación del profesional en ciencias económicas debiendo contemplar la integración del desarrollo de habilidades que le permitan afrontar el nuevo entorno organizacional híbrido, con proyectos colaborativos.

Por otro lado, los modelos de control tradicionales, basados en supervisión directa y métricas de presencia, resultan inadecuados para organizaciones digitales. Los profesionales en ciencias económicas deben desarrollar modelos de control adaptativo que enfatizen resultados sobre procesos, y que utilicen métricas digitales para monitorear productividad y calidad.



Estos modelos requieren el desarrollo de indicadores de desempeño específicos para trabajo virtual, sistemas de feedback continuo y mecanismos de ajuste en tiempo real.

La implementación efectiva de control adaptativo representa uno de los principales desafíos de la era digital.

REFLEXIONES FINALES

La transformación digital acelerada por la pandemia COVID-19 ha reconfigurado fundamentalmente el panorama económico y organizacional, demandando una revisión en los marcos teóricos y prácticos de las ciencias económicas.

Los hallazgos de este trabajo evidencian que estamos transitando hacia un nuevo paradigma organizacional caracterizado por la hibridación, fluidez, desterritorialización y conectividad continua, dimensiones que requieren competencias profesionales específicas para su gestión efectiva.

La convergencia entre nativos digitales y profesionales formados en entornos tradicionales ha generado tensiones productivas que, bien gestionadas, pueden potenciar la innovación organizacional.

Las mentorías bidireccionales, los sistemas de comunicación híbridos y los modelos de evaluación adaptativos emergen como estrategias efectivas para capitalizar las fortalezas de ambas generaciones.

Sin embargo, este proceso requiere estructuras organizacionales flexibles que faciliten la integración intergeneracional.

El análisis evidencia que las organizaciones exitosas post-pandemia son aquellas que han logrado equilibrar la eficiencia operativa con la flexibilidad adaptativa, desarrollando sistemas de información que soporten estructuras fluidas y procesos adaptativos. Esta transformación no es meramente tecnológica, sino que implica una reconfiguración cultural profunda que redefine conceptos fundamentales como productividad, control y evaluación de desempeño.

Por otro lado, el análisis del contexto normativo argentino deja de manifiesto una brecha crítica entre la velocidad de innovación tecnológica y la actualización regulatoria.

Los profesionales en ciencias económicas deben desarrollar competencias específicas para navegar entornos de incertidumbre regulatoria, lo que incluye la capacidad de tomar decisiones operativas en contextos normativos ambiguos y ajustar rápidamente procesos organizacionales ante cambios regulatorios.

Esta situación genera particulares complejidades para sectores emergentes como las industrias creativas y servicios digitales, que operan con modelos de



negocio basados en activos intangibles, proyectos temporales y colaboración remota. Estos sectores demandan marcos de gestión que prioricen la flexibilidad y adaptabilidad sobre la estabilidad tradicional, requiriendo la comprensión de las dinámicas digitales y de las implicaciones regulatorias por parte de los profesionales en ciencias económicas.

Los modelos de control adaptativo emergen como una necesidad imperativa para organizaciones digitales.

Éstos, enfatizan resultados sobre procesos, utilizan métricas digitales para supervisar productividad y calidad e implementan sistemas de feedback continuo con mecanismos de ajustes en tiempo real.

La transición de modelos de supervisión directa hacia el control por resultados representa uno de los cambios más significativos en la gestión organizacional contemporánea.

Las nuevas competencias identificadas (gestión de equipos virtuales, administración de procesos híbridos, toma de decisiones basada en datos y gestión de riesgos digitales) no son complementarias a las competencias tradicionales, sino que representan una reconfiguración fundamental en lo que significa ser un

profesional competente en ciencias económicas en la actualidad.

La precarización laboral emergente en sectores digitales plantea desafíos éticos y sociales que requieren atención prioritaria.

El incremento de trabajadores en modalidades temporal, informal o autónoma, si bien ofrece flexibilidad, también genera inseguridad laboral y vulnerabilidad económica.

Los profesionales en ciencias económicas tienen la responsabilidad de contribuir al diseño de modelos organizacionales que equilibren flexibilidad con protección social.

La formación de individuos más solitarios como resultado de la educación virtual masiva plantea interrogantes sobre el futuro de la colaboración y la cohesión social en el ámbito laboral.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias específicas para fomentar la integración y colaboración entre equipos que naturalizan el trabajo individual y remoto.

La transformación digital no es únicamente un desafío tecnológico, sino una oportunidad para repensar fundamentalmente cómo organizamos el trabajo, gestionamos las capacidades y creamos valor en una sociedad atravesada por la digitalización.



Los profesionales en ciencias económicas que desarrollen estas competencias emergentes estarán mejor posicionados para liderar organizaciones exitosas y contribuir a un desarrollo económico más inclusivo y sostenible.

La gestión efectiva de organizaciones post-pandemia trasciende la competitividad empresarial para convertirse en un factor clave para la construcción de un futuro del trabajo más equitativo y sostenible.

Los administradores y profesionales en ciencias económicas tienen la responsabilidad de liderar esta transformación, aplicando principios de responsabilidad social empresarial y gestión sostenible en el diseño de las nuevas organizaciones.

La velocidad del cambio tecnológico y social demanda de los profesionales en ciencias económicas una actitud de aprendizaje continuo y adaptación constante. solo aquellos que logren integrar competencias tecnológicas con criterio profesional sólido y perspectiva ética podrán contribuir efectivamente a la construcción de organizaciones que respondan a los nuevos desafíos del contexto.

Este trabajo pretende constituir un paso inicial en la comprensión de las

transformaciones organizacionales post pandemia.

Proponemos profundizar estos hallazgos y desarrollar herramientas prácticas que permitan a los profesionales superar las complejidades del nuevo entorno económico y organizacional.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Bauma Z., (2000). Modernidad Liquida. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica. ISBN: 950-557-513-0.

Gómez, Jorge y Cossi, Carla (2025). Sujetos al trabajo, sujetos al poder. Inédito. Posadas, Misiones, Argentina.

Decreto Ley Nacional 70/2023. Recuperado de:

Ley 27.742 - Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos.

Resolución General ARCA N° 5607/2024. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/317523/20241129>

Resolución General ARCA N° 5612/2024. *Boletín Oficial de la República Argentina*



PRIMERA EXPERIENCIA DE LA FCE UNaM EN PRÁCTICAS DIDÁCTICAS INTERNACIONALES

FCE UNAM'S FIRST EXPERIENCE WITH INTERNATIONAL TEACHING PRACTICES

Área II: Enseñanza de la administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario.

MATHOT Y REBOLÉ María Inés maria.mathot@fce.unam.edu.ar

BENÍTEZ Marcos Daniel marcos.benitez@fce.unam.edu.ar

WITTIG Carolina Pamela carolina.wittig@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

RESUMEN

Las universidades del mundo han demostrado interés en internacionalizar las experiencias de sus estudiantes, con el objetivo de formarlos para contextos desafiantes y diversos. Esto es especialmente importante en los países de América Latina y el Caribe, en pos de asegurar el acceso a la educación e igualdad de oportunidades.

La internacionalización en el ámbito educativo implica que, al menos, dos instituciones académicas de distintos países establezcan contacto y coordinen esfuerzos. Entre los dispositivos más utilizados para lograrlo se encuentran las clases espejo y los proyectos COIL (Collaborative Online International Learning).

En el año 2024 la FCE de la UNaM asume el desafío, alentando a los docentes de su casa a contactar y acordar con docentes de otras universidades.

En este documento se presentan las experiencias de dos cátedras de la FCE

que desarrollaron, respectivamente, una clase espejo y un proyecto COIL con instituciones de Colombia. Se sistematizaron los dispositivos y resultados, para luego ofrecer recomendaciones sobre aspectos clave que pueden motivar e inspirar a otros docentes a implementar experiencias similares.

Entre las sugerencias más relevantes resalta la importancia de la planificación, administración de los recursos (tecnológicos, tiempo, etc.) y el armado de consignas que integren a todos los estudiantes.

Palabras clave: Internacionalización de Educación Superior - Clase espejo - COIL - Estudiantes universitarios

SUMMARY

Universities around the world have shown a growing interest in internationalizing their students' experiences, with the goal of preparing them to navigate diverse and challenging contexts.



This is particularly important in Latin America and the Caribbean, as a way to ensure access to education and equal opportunities.

Internationalization in education requires that at least two academic institutions from different countries establish contact and coordinate efforts. Among the most common tools to achieve this are mirror classes and COIL (Collaborative Online International Learning) projects.

In 2024, the Faculty of Economic Sciences (FCE) at the National University of Misiones took on this challenge, encouraging its faculty to connect and collaborate with colleagues from other universities. This document presents the experiences of two FCE courses that carried out, respectively, a mirror class and a COIL project with institutions in Colombia.

The tools used and the results achieved are systematized, followed by recommendations on key aspects that could motivate and inspire other faculty members to implement similar initiatives. Among the most notable suggestions are the importance of careful planning, effective management of resources (technology, time, etc.), and the design of activities that foster participation and integration of all students.

Keywords: Internationalization of Higher Education – Mirror Class – COIL – University Students

INTRODUCCIÓN

La internacionalización en educación superior dejó de ser un “extra” para convertirse en un pilar estratégico de las universidades.

Siguiendo a Knight (2004), la misma puede definirse como

“la integración de dimensiones internacionales e interculturales en las funciones sustantivas de las Instituciones (docencia, investigación, extensión), motivada por razones académicas, socioculturales, políticas y económicas”.

Esta mirada se amplía con los aportes de Altbach y Knight (2007), *al resaltar cómo la circulación global de conocimiento y talento impacta positivamente en la calidad de la enseñanza y la investigación, y también con Brandenburg y de Wit (2015), quienes destacan el valor de la internacionalización para formar ciudadanía global y mejorar la empleabilidad.*

Por su parte, la UNESCO (2024) subraya *el potencial de las tecnologías digitales, en particular las modalidades virtuales, para ampliar el acceso al conocimiento y reducir brechas, especialmente en contextos como América Latina y el Caribe, donde muchas veces las oportunidades presenciales son limitadas.*

En este escenario, comenzaron a ganar espacio las estrategias de internacionalización virtual. Una de las más reconocidas es el Collaborative Online International Learning (COIL), que propone diseñar actividades académicas en conjunto entre asignaturas de diferentes países, integradas al desarrollo regular de los cursos, combinando momentos sincrónicos y asincrónicos. O'Dowd (2018) las enmarca dentro del *virtual exchange* (intercambio virtual), orientado al desarrollo de competencias interculturales, digitales y de trabajo colaborativo.

En consonancia, otra práctica muy extendida es la clase espejo, que consiste en una sesión compartida en simultáneo entre dos cátedras con contenidos afines (Franco Hip y Giraldo Ortiz, 2021).

Varios estudios (Orezzoli, 2017; Troncoso Colín, 2022) coinciden en que se trata de una experiencia altamente valorada por estudiantes y docentes, de bajo costo, y con gran potencial para fortalecer vínculos académicos.

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM se alinea con estas tendencias a través del *Programa de Colaboraciones Académicas Virtuales*, lanzado en 2024 por la Oficina de Relaciones Institucionales e Internacionalización (ORII) y aprobado por Consejo Directivo según Resolución N° 47/2024.

El objetivo del programa es acompañar a las cátedras en el diseño e implementación de actividades COIL, clases espejo y seminarios web, impulsando así la internacionalización en casa y generando oportunidades de intercambio formativo para estudiantes y docentes que quizás no puedan acceder a experiencias presenciales en el exterior.

En el marco de esta iniciativa, la ORII ofreció a los equipos docentes la posibilidad de desarrollar clases espejo o proyectos COIL en colaboración con colegas de otras universidades de América Latina que dictaran asignaturas con contenidos afines.

Dos cátedras aceptaron el desafío: *Investigación Operativa y Psicología y Sociología de las Organizaciones*, ambas correspondientes al cuarto año de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas (LAE).

Estas experiencias generaron valiosos aprendizajes tanto para el cuerpo docente como para el estudiantado.

Este texto sistematiza dichas experiencias, con el objetivo de alentar a otros docentes a emprender iniciativas similares y de ofrecer insumos que les permitan tomar decisiones fundamentadas a partir de los aciertos y desafíos encontrados.

Las opiniones de las estudiantes incluidas en este trabajo provienen de la sistematización basada en la grabación de la clase espejo y de una encuesta realizada por la cátedra de *Psicología y Sociología de las Organizaciones*, en relación con la experiencia del proyecto COIL desarrollado.

Por su parte, las valoraciones finales sobre el impacto y los aprendizajes, constituyen una reflexión personal de los dos docentes responsables que han llevado adelante estas actividades.

Clase Espejo

En pocas palabras, una clase espejo es un

“recurso académico en el cual docentes pertenecientes a instituciones de educación superior (generalmente de diferentes países), imparten una clase mediada por una plataforma digital, alternando exposiciones sobre un tema común a las materias” (Franco Hip y Giraldo Ortiz, 2021).

En estas experiencias se propicia contestar preguntas a ambos grupos y pueden sumarse otras actividades como por ejemplo tareas conjuntas, análisis de casos, entre otros.

La cátedra de Investigación Operativa de la carrera de LAE-FCE UNaM trata diferentes herramientas cuantitativas aplicadas a los negocios, contextualizadas siempre a la realidad de las empresas de la región.

Se estableció contacto entre los docentes responsables y pautaron reuniones con la materia *Análisis del entorno y Competitividad*, del Colegio Mayor del Cauca, Colombia.

Primeramente, se establecieron puntos de contacto en la realidad de ambas regiones, actividad que resultó amena ya que fue notorio que los problemas, situaciones y oportunidades son similares, solamente cambiaba el contexto.

Se acordaron como temas a trabajar en la clase espejo: principales demandas de las empresas, situaciones que se presentan en ciudades con frontera internacional, y variables fundamentales del entorno a las cuáles hay que adaptarse o anticiparse rápidamente.

En ambas instituciones se tenía la experiencia que los alumnos habían hecho una actividad de diagnóstico en empresas, en el caso argentino en una materia anterior, actividad que facilitó cumplir con los objetivos.

Para poder generar un registro de la actividad, se grabó la clase. Posteriormente se revisó ese video y se tomó nota de los momentos de la clase, los datos aportados y los comentarios y reflexiones docentes y estudiantiles.

Del caso argentino, se compartió que las principales demandas de las empresas de la zona son: lograr un orden administrativo, armar estructura de costos y solucionar



dificultades en la transición de emprendimiento a empresa.

Se explicó que la mayoría de los negocios locales en realidad son emprendimientos grandes, que les faltan muchas formalizaciones en los procesos como para ser considerados realmente una empresa.

Por lo tanto, la mayoría de los egresados tienen contacto, la mayoría de las veces, con emprendimientos más que empresas.

Se agregan como pedidos del medio el poder crear herramientas específicas para cada rubro y también la construcción de indicadores específicos.

Se sumó, en cuanto a las situaciones propias de la zona de frontera, que se dan momentos de asimetrías con los países limítrofes, que muchas veces los costos en el Paraguay y en Brasil son menores que en Argentina, principalmente por la dinámica de cobro de impuestos.

En el caso de Colombia, se identificó como una problemática grave para los emprendimientos de la región el hecho de que, al menos una vez al mes los grupos de guerrilla o indígenas bloquean los accesos a la ciudad a modo de protesta.

Llamó la atención de los estudiantes la naturalidad con que esta situación fue planteada, normalizada en la vida cotidiana de los colombianos.

Otro de los principales inconvenientes para las empresas o emprendimientos del

Cauca es la falta de formalización de los procedimientos, que se dan de manera informal, faltando que se adopten prácticas acerca de dejar registro escrito que ordenen los procesos dentro de las empresas.

En relación con la dinámica de ciudad fronteriza, se señaló como un problema relevante el alto nivel de contrabando en el intercambio entre Colombia, Ecuador y Perú.

El encuentro se concretó virtualmente. En principio se había previsto como tiempo para la clase sesenta minutos, pero finalmente dado el interés de los alumnos la extensión se duplicó.

Además de lo mencionado anteriormente, un estudiante de cada país contó cómo es un día de estudio en cada institución, las cosas que hacen y los recursos que tienen a disposición.

Se asignó a un estudiante de cada uno de los dos cursos, en este caso ambas fueron mujeres. Cada una de ellas pudo relatar acerca de “un día en la universidad”, junto con todos los beneficios a los que se puede acceder en la vida universitaria, como el comedor estudiantil, distintas capacitaciones gratuitas y prácticas en empresas, entre otras.

La actividad, en su totalidad, fue muy interesante y enriquecedora para ambas partes, quedando de manifiesto el interés por repetirla pronto y durante más tiempo.



Aprendizaje Colaborativo Internacional en Línea (COIL)

El COIL es

“una metodología que busca conectar a grupos de estudiantes y docentes de dos o más instituciones de educación superior, ubicadas en diferentes países, para desarrollar en conjunto tareas o proyectos” (O'Dowd, 2018).

El mismo requiere momentos sincrónicos y asincrónicos entre los docentes y los grupos de estudiantes, mediados por tecnologías.

A la hora de agrupar a los estudiantes se favorece que sean mixtos en su origen, para aportar diversidad desde cada realidad cultural.

La docente titular de materia de Psicología y Sociología de las Organizaciones (PSOCO) hizo contacto con la docente de la materia Teoría Organizacional de la carrera Administración de Empresas Turísticas de la Universidad Colegio Mayor de Antioquia.

En un primer encuentro las docentes llegaron al acuerdo de generar una tarea que implicara a los grupos de ambas comisiones, resolviendo consignas de manera grupal y basadas en un trabajo de campo que se realizaría desde Argentina.

El objetivo principal fue armar grupos mixtos de estudiantes, que pudieran

analizar las encuestas que se tomaron en un barrio de la ciudad de Posadas (Mnes), con la intención de conocer la realidad de una feria local de emprendedores, sus consumidores, y hacer sugerencias a los feriantes para estrategias de venta y comunicación. La experiencia COIL duró 4 semanas.

- En la primera semana se realizó una clase conjunta, a través de plataforma Zoom, en la cual se explicó la actividad, los objetivos y la consigna. También se armaron grupos mixtos por nacionalidad.
- En las dos semanas siguientes los estudiantes se reunieron y resolvieron las consignas, con acompañamiento constante de las docentes.
- En la última semana se realizaron las presentaciones de los estudiantes, en las cuales se mostraron los resultados producidos por los estudiantes, que incluyeron: gráficos, matrices FODA, lecturas de resultados, sugerencias a implementar y flyers publicitarios.
- Los trabajos demostraron un muy buen desarrollo y reflexión. De manera paralela las docentes estuvieron intercambiando ideas y generando acuerdos.
- Sin embargo, también hubo situaciones de tensión al interior de los grupos de estudiantes, quienes tuvieron que



gestionar las relaciones para poder concretar las tareas conjuntas.

Tras finalizar el proyecto COIL se les tomó a los 16 (dieciséis) estudiantes argentinos una encuesta, para poder dejar constancia de su percepción acerca de la experiencia y mejorar futuras acciones.

RESULTADOS

Entre los resultados de las encuestas, se observó que, en una escala graduada, 1 estudiante calificó la experiencia COIL como excelente, 9 la evaluaron entre muy buena y buena, y 6 la consideraron regular. Las opciones “mala” y “pésima” no fueron seleccionadas por ningún participante.

Entre los obstáculos (se les pidió que consignaran dos) que encontraron para poder trabajar con sus pares, los estudiantes mencionaron:

- ✓ primeramente, dificultades de coordinación de horarios y problemas de comunicación (12 de los 16).
- ✓ En segundo lugar, la mitad de los estudiantes encuestados mencionaron ciertos desfasajes entre la consigna dada en Argentina y la presentada en Colombia (8 de 16).

Si bien la consigna pretendió ser una misma, cada materia hizo hincapié en diferentes objetivos.

- ✓ Luego 4 de los 16 mencionaron que el tiempo de trabajo (4 semanas) fue poco.

- ✓ Finalmente, también 4 de 16 mencionaron diferencias en el compromiso con la tarea, por parte de los estudiantes colombianos. Con lo cual, cuando se les preguntó

“¿Qué recomienda que se cambie de la propuesta para mejorar la experiencia?”

Las respuestas de los 16 rondan en cuanto a que habría que mejorar la planificación. Uno de los estudiantes escribió:

“que el proyecto comience desde los primeros días de cursado de ambos grupos (Argentina y Colombia) y que desde primera instancia se sepa qué consignas y plazos de entrega tienen ambos países”.

Ante la pregunta sobre los puntos fuertes de la experiencia, 5 (de 16) respondieron

“que fue positivo descubrir que tenían la capacidad de adaptación a desafíos para buenos resultados.

Otros 5 estudiantes mencionaron como buena la posibilidad de haber conocido la realidad de otras universidades.

3 estudiantes resaltaron a favor el haber creado vínculos

y otros 3 el poder haber articulado la teoría con la práctica”.

Finalmente, se les preguntó

¿qué se llevaban de la experiencia COIL?

Todos marcaron cuestiones positivas, que se resumen en algunas de sus frases aquí transcriptas:

“Es una propuesta con gran potencial para el desarrollo de futuros profesionales en un entorno dinámico”,

otro estudiante expresa “El interactuar con otra cultura y sus conocimientos en ciertos temas”;

y un tercero dice “Aprendizaje en la coordinación de grupos online”.

En resumen, la actividad fue calificada como positiva, con el potencial de repetirse, con mejoras.

Aportes para la enseñanza en administración

En este apartado se trabajarán los aportes que, como docentes, se buscaron fortalecer del perfil profesional del licenciado en administración de empresas, basados en los trabajos presentados al final de cada actividad.

También se compartirán aprendizajes docentes de estas dos experiencias que podrían ser tenidos en cuenta en futuras propuestas de internacionalización de educación superior.

Sobre los aportes al perfil de carrera que son parte del plan de estudios vigente para la licenciatura en administración de empresas de la FCE de la UNaM (Res CS N° 0020/08), que se verán fortalecidos con la internacionalización, podemos mencionar algunos.

- * El primer requerimiento del perfil del egresado explicita que *“sea capaz de desempeñarse en un contexto económico-social complejo, caracterizado por la aparición sucesiva de bloques regionales y sub-regionales, en un marco de creciente globalización”.*

La experiencia de internacionalización demuestra una incidencia directa en este punto.

Los estudiantes pudieron sistematizar problemáticas de los entornos, de cada realidad social, para compartirlos con sus pares y docentes, compararlos y sacar conclusiones, desde una mirada crítica, de las realidades regionales.

A partir de ello podrían pensarse estrategias de intervención que se adapten a cada situación, además de generar vínculos para posibles intercambios de estudio o trabajo.

Otros dos requerimientos del perfil expresan que

“posea capacidad para expresarse con claridad, tanto en la comunicación oral como escrita, en

sus relaciones con terceros y en la emisión de sus informes” y que “tenga capacidad y predisposición para integrar equipos de trabajo uni y multidisciplinarios”.

Tanto en el caso de la clase espejo fue muy necesario el primer requerimiento, el cual se puso en práctica, visto y considerando que hubo que ajustar mucho el tiempo a la hora de explicar los escenarios de Argentina y de Colombia, para luego compartir acerca de cuestiones culturales y propios de cada casa de estudios.

Por el otro lado la COIL, por su formato más extenso, alentó no solamente a la posibilidad de comunicación de ideas (para cerrar la actividad los grupos debieron exponer sus trabajos), sino que también el trabajo en grupo.

El trabajo en equipos fue fundamental, y de hecho tuvo sus inconvenientes.

Los estudiantes consignaron

“que las diferencias horarias y los niveles de compromiso con la tarea no fueron parejos.

Sin embargo, este tipo de situaciones son justamente las que se ponen en juego cuando hay trabajo con pares, más aún con vínculos mediados por la tecnología.

Las dificultades se presentaron como escenarios que los egresados

debieron conocer, analizar y solucionar.

De esta manera las situaciones complejas se convirtieron en aprendizaje para la comunicación, coordinación y generación de acuerdos, en este caso con jóvenes de otro país”.

Finalmente, es pertinente mencionar el requerimiento del perfil que el egresado debe asumir

“el compromiso ético de trabajar al servicio de la sociedad, respetando principios fundamentales como los de libertad, igualdad, solidaridad, la forma republicana de gobierno y las instituciones democráticas.

El acercamiento a otras realidades culturales, pero con las cuales se ven hermanadas por procesos sociohistóricos, geográficos y de idioma, entre otros, aporta al conocimiento y respeto mutuos”.

No se protege lo que no se conoce, con lo cual la construcción de vínculos, dentro de Latinoamérica y el Caribe, contribuye a una posición más ética y latinoamericanista de los profesionales, para que sus propuestas teóricas y prácticas respondan a los mejores intereses de nuestra región del mundo.



En relación a los resultados, en tanto aprendizajes que dejaron estas experiencias en los equipos de cátedra:

hay coincidencia con lo que postulan los antecedentes acerca que los resultados fueron sumamente positivos, altamente valorada por estudiantes y docentes, de bajo costo, y con gran potencial para fortalecer vínculos académicos (Orezzoli, 2017; Troncoso Colín, 2022).

Efectivamente, docentes y estudiantes pudieron conocer acerca de realidades similares y diferentes a la vez, exploraron sobre el trabajo en equipo en condiciones de virtualidad, pudieron resolver situaciones de desafío teniendo que negociar intereses, tiempos y manejo de información.

Sobre los aspectos a tener en cuenta que los docentes sugieren a futuro son planificación, administración de recursos y armado de consignas.

➤ **Planificación.** Es recomendable poder hacer el contacto entre docentes y planificar las actividades antes que inicie el cuatrimestre o semestre.

Lo acotado de ese tiempo fue evidente a la hora de tener que resolver situaciones con el dispositivo COIL ya puesto en marcha, requiriendo adaptaciones y toma de decisiones

que, de otra manera, podrían haber sido más estratégicas.

➤ **Administración de recursos.** En este caso se plantearán los recursos tiempo y tecnología.

Sobre el tiempo en el caso de la clase espejo se planificó una hora y debido al interés que produjo el intercambio, se fue extendiendo.

En ese caso se pudo contar con el espacio, sin embargo, podría tenerse prevista la duración, de manera que no entre en conflicto con otras actividades. Puede ser de utilidad prever que la actividad se extienda.

Posibles salidas serían:

- a) planificar menos actividades en el tiempo de clases o
- b) disponer entre una a dos clases destinadas a los encuentros, para una adaptación más flexible del tiempo.

Por otro lado, sobre la tecnología como recurso y teniendo en cuenta que el encuentro se da de manera virtual, en este caso los estudiantes colombianos se encontraban en un aula abierta y los aportes de los diferentes participantes no lograron escucharse con claridad en varias oportunidades.

En el caso argentino, cada estudiante se conectó desde su hogar y, cada vez que algún alumno tomaba la palabra, pudo ser



escuchado y comprendido sin inconvenientes.

Durante los encuentros de la COIL se dio el mismo inconveniente, fue difícil seguir los aportes de los estudiantes que estaban en el aula y no contaban con micrófonos individuales, sus voces no eran correctamente captadas.

Se sugiere prever que cada estudiante posea un dispositivo individual (teléfono celular, por ejemplo) para que desde donde se encuentre pueda conectarse a la clase, posibilitando que la comunicación sea más clara, sin que el sonido ambiente o las diferentes voces generen ruido y tapen lo dicho.

➤ **Construcción de consignas:** La construcción de consignas es un tema desafiante, en sí mismo, en este caso más aún, en el cual es necesario contemplar las características de diversas materias y aspectos a evaluar. Es necesario crear una consigna clara y sin desfasajes entre lo requerido a cada grupo.

Esta inexactitud puede deberse a que cada cátedra posee objetivos que no siempre son los mismos.

Sin embargo, para una experiencia COIL es fundamental priorizar la unicidad en la consigna.

Esto se asocia al punto de administración del tiempo.

Es necesario contar con el tiempo suficiente para que los grupos mixtos puedan conocerse, evitando que la resolución de la tarea quede excesivamente ajustada en los plazos. Se recomienda, entonces, que la consigna sea la misma para ambas materias, ajustada a los objetivos (coordinados previamente) y los tiempos disponibles, acordando los puntos solicitados para que los estudiantes resuelvan y la manera de evaluarlos.

En conclusión, las experiencias de internacionalización son sumamente positivas, así como desafiantes.

El tener en cuenta los aspectos aquí propuestos pueden aportar a que sean aún más provechosas para los docentes y estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542> (Original work published 2007)
- Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The End of Internationalization. *International Higher Education*, (62).



- <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8533>
- Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de Misiones.
(2024). Resolución N.º 047/2024:
Programa de Colaboraciones
Académicas Virtuales.
<https://digesto.fce.unam.edu.ar/documentos/resoluciones/2024/R.047-24.pdf>
- Knight, J. (2004). *Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales*. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
<https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- UNESCO. (2024, 6 febrero). Qué necesita saber acerca del aprendizaje digital y la transformación de la educación. UNESCO.
<https://www.unesco.org/es/digital-education/need-know>
- Franco Hip, C. L., & Giraldo Ortiz, J. J. (2021). *Guía práctica de planificación y ejecución de clases espejo*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657446>
- O'Dowd, R. (2018). *From telecollaboration to virtual exchange: State-of-the-art and the role of UNICollaboration in moving forward*. *Journal of Virtual Exchange*, 1, 1-23.
<https://doi.org/10.14705/rpnet.2018.jve.1>
- Orezzoli, C. E. (2017). Engagement académico en estudiantes de clases espejo en una universidad privada del Perú, durante el año 2016 (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de:
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10939>
- Troncoso Colín, P. C. . (2022). Educación digital en Instituciones de Educación Superior (IES): Clase Espejo. *Management Review*, 7(1), 19–30.
<https://doi.org/10.18583/umr.v7i1.195>