



Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

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

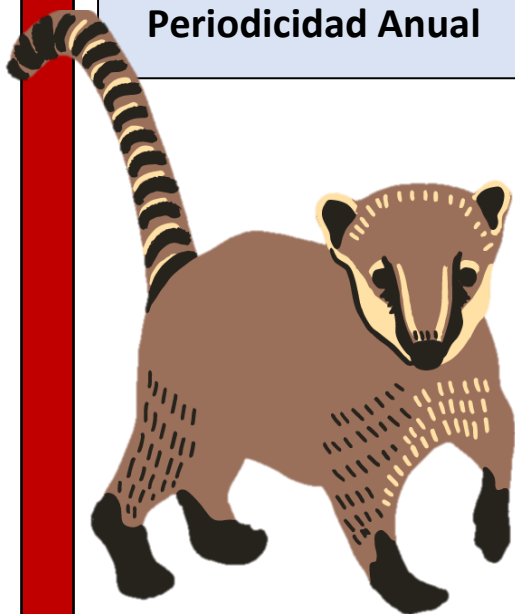
ISSN on line 2451-6589 - *Volumen VI*

**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.

RCD N° 171/25. FCE – UNaM.

RCS N°104/2025 UNaM

**“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](mailto:conlat@fce.unam.edu.ar); [www.fce.unam.edu.ar](http://www.fce.unam.edu.ar); <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



<b>Contenido - VOLUMEN VI – ANALES CONLAD y E.I.A.R.J.G. 2025</b>	<b>Pág.</b>
<b>ISSN en línea 2451-6589</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>ANALISE DOS FUNDOS DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS COM MAIORES ALTAS NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO</b>	
<b>ANALYSIS OF REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS WITH THE HIGHEST INCREASES IN THE BRAZILIAN FINANCIAL MARKET</b>	<b>5</b>
<i>DALONGARO Roberto Carlos. SAPPER Marta Margarita. SÁNCHEZ Cesar Luis</i>	
<b>INNOVACIÓN Y COMPETITIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS</b>	
<b>INNOVATION AND COMPETITIVENESS OF ARGENTINE SMES.</b>	<b>20</b>
<i>BELTRAMINO Nicolás S. INGARAMO Juan Marcelo. GAZZANIGA Lilia Carina</i>	
<b>LA MUDEZ MORAL Y SU VINCULACIÓN CON LAS GENERACIONES ETARIAS EN EL MARCO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>MORAL MUTENESS AND ITS CONNECTION WITH AGE GENERATIONS IN THE ORGANIZATIONAL FRAMEWORK</b>	<b>57</b>
<i>LORENZO María Natalia</i>	
<b>PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA</b>	
<b>PROPOSAL FOR A DIAGNOSTIC INSTRUMENT FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UNIVERSITY EDUCATION</b>	<b>95</b>
<i>PUGLIESO Marcelo Sergio. VILLAGRA Cristina Noemi. MEDINA José Luis</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.<sup>a</sup> edición del Congreso Latinoamericano de Administración y en el 14.<sup>o</sup> 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 dirigido 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.<sup>a</sup> edición del ConLAd y el 14.<sup>o</sup> 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 JESUÍTICA GUARANÍ**

Administración: personas, tecnología y sostenibilidad.

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Conlad.fceunam congreso.ladm conlad

**14° E.I.A.R.J.G.**



## ANALISE DOS FUNDOS DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS COM MAIORES ALTAS NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

## ANALYSIS OF REAL ESTATE INVESTMENT FUNDS WITH THE HIGHEST INCREASES IN THE BRAZILIAN FINANCIAL MARKET

**Área I:** Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias administração empresarial. Administración financiera/ finanzas.

DALONGARO Roberto Carlos [roberto.dalongaro@ifpr.edu.br](mailto:roberto.dalongaro@ifpr.edu.br)

SAPPER Marta Margarita [martasapper@gmail.com](mailto:martasapper@gmail.com)

SÁNCHEZ Cesar Luis [gestion.csanchez@gmail.com](mailto:gestion.csanchez@gmail.com)

**Instituto Federal do Paraná –IFPR- Campus Pinhais / Brasil. Universidad de la Integración Sudamericana –UNISUD- Campus Posadas/ Misiones /Argentina.**

### RESUMO

Os fundos imobiliários se colocam como uma das alternativas de investimentos para a capitalização patrimonial com vista em dividendos mensais, apresentando um leque de opção entre os diversos fundos em operação no mercado, os quais podem demandar um estudo analítico relativos aos FII's que acumulam as maiores subas na atualidade, com análises de retorno do investimento entre as diversas alternativas disponíveis para o investidor. Com base nesse contexto, a presente pesquisa se deteve em um estudo analítico, com base em indicadores de projeções apresentados pelo mercado.

O trabalho de pesquisa tem o objetivo geral de Identificar os Fundos de Investimento Imobiliário FII's que apresentaram as maiores altas de valor patrimonial nos últimos 12 meses. A problemática de estudo está focada em revelar a resposta

para o seguinte questionamento. Qual é o percentual de Dividend Yield pago pelos FII's de maiores altas de valor patrimonial no período analisado? A abordagem metodológica possui análises qualitativa quando trata de demonstrar os FII's de maiores altas e, quantitativa quanto apresenta os indicadores de rentabilidade percentual de Dividend Yield pago e valores patrimoniais dos respectivos ativos analisados.

**Palavras-chave:** Fundos de Investimento Imobiliário; Rentabilidade do Investimento; Rankings FII's.

### SUMMARY

The real estate funds are one of the investment alternatives for equity capitalization with a view to monthly dividends, offering a range of options among the various funds operating in the market. These may require an analytical



study of the FIIIs currently accumulating the highest increases, with an analysis of return on investment among the various alternatives available to the investor. Based on this context, this research focused on an analytical study, based on market projection indicators.

The overall objective of the research is to identify the Real Estate Investment Funds (FIIIs) that experienced the largest increases in equity value over the last 12 months.

The study focuses on revealing the answer to the following question: What is the dividend yield paid by the FIIIs with the largest increases in equity value during the analyzed period? The methodological approach includes qualitative analysis when it comes to identifying the FIIIs with the highest increases, and quantitative analysis when it presents the profitability indicators (percentage of dividend yield paid) and equity values of the respective assets analyzed.

**Keywords:** Real Estate Investment Funds; Investment Profitability; FIIIs Rankings.

## INTRODUÇÃO

Os Fundos de Investimentos Imobiliários FIIIs aparecem como uma opção de investimento com retorno baseado no número de cotas que o cotista detém em carteira, remunerando na proporcionalidade de cada cota, ou seja,

quanto mais cotas, maior poderá ser o retorno do investimento.

Os fundos de investimento imobiliário (FIIIs) são fundos estruturados criados e estabelecidos pela Lei 8.668/1993 e regulados pelas instruções CVM 472/2008 e 516/2011, funcionando como condomínios fechados, podendo ter ou não prazo de vencimento. Ou seja, para o investidor, vender sua cota antes do prazo, somente é possível dentro do mercado secundário. No que é relativo as suas classificações. (Brasil, 1993).

Segundo a ANBIMA (2020), os fundos de investimento imobiliário o são de uma forma que melhor atenda os objetivos do perfil do investidor.

Desse modo, há classificações quanto ao tipo de gestão e classificação de acordo com o segmento de atuação do fundo. Para o tipo de gestão, o fundo é classificado como ativo ou passivo, e para a segmentação de atuação são diversas as possibilidades (ANBIMA, 2020).

Com isso, no momento em que o investidor retirar um determinado valor de uma aplicação financeira com prazo fixo, e investir em determinado Fundo de Investimento Imobiliário FII, ele deixa de ganhar rendimentos financeiros desse respectivo capital investido, por essa razão, o FII que recebeu o investimento tem que render mais que a taxa mínima de



atratividade para ser considerado vantajoso.

Para que o investidor possa ganhar mais dinheiro com o FII escolhido, sendo o retorno do investimento proporcionado pelo FII, maior que o lucro obtido com a aplicação financeira com o prazo fixo de igual período e valor.

No entanto, a diversificação do investimento entre FII e Renda Fixa, contribuem para a redução dos riscos de investimento de maneira global na carteira do investidor. Pois, a alternância de rentabilidade entre os respectivos ativos, também aportam para o aumento da possibilidade de ganho e valorização de carteira do investidor ao longo do tempo.

A problemática de estudo está focada em revelar a resposta para o seguinte questionamento.

Qual é o percentual de Dividend Yield pago pelos FIIs de maiores altas de valor patrimonial no período analisado?

A abordagem metodológica possui análises qualitativa quando trata de demonstrar os FIIs de maiores altas e, quantitativa quanto apresenta os indicadores de rentabilidade percentual de Dividend Yield pago e valores patrimoniais dos respectivos ativos analisados.

Por sua vez, o trabalho de pesquisa tem o objetivo geral de Identificar os Fundos de Investimento Imobiliário FIIs que

apresentaram as maiores altas de valor patrimonial nos últimos 12 meses.

Com isso, também é possível prospectar a atratividade de investimento dessa categoria de ativo dentro do mercado financeiro.

## MARCO TEÓRICO

### Planejamento e análise de investimentos

Na análise de um investimento é preciso ter atenção em todos os aspectos que estão envolvidos na situação presente e nas circunstâncias futuras.

O processo de planejamento deve ser abrangido com um olhar sistêmico, analisando os ambientes internos e externos, o estudo das variantes que podem comprometer o desempenho do investimento, como a variação das taxas de mercado, os custos de oportunidade, os resultados almejados e o possível retorno do investimento (Rodrigues, 2009).

Diante disso, o conceito de administração financeira entra em cena, pois para o bom êxito da organização é necessário à boa administração dos recursos financeiros:

A administração financeira (AF) é a área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa.

Ela está preocupada com dois aspectos importantes dos recursos financeiros:

a rentabilidade e a liquidez. Isso significa



que a AF procura fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo.

Na realidade estes são os dois objetivos principais da AF o melhor retorno possível do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a sua rápida conversão em dinheiro (liquidez), assim podemos concluir que a AF é a área responsável pela administração dos recursos financeiros das empresas, proporcionando condições que garantam rentabilidade e liquidez (Chiavenato, 2005, p.9).

Ainda segundo o autor, a AF juntamente com seus cálculos e relatórios elaborados possibilita um aumento nos rendimentos/lucros e investimentos.

A mesma controla e projeta as aquisições da empresa de forma que os gastos sejam os mínimos possíveis.

Já o planejamento financeiro

*“é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada”* (Groppelli, Nikbakht, 2002, p.364).

O estudo da viabilidade de um plano de investimento segundo Bregolin (2014) é uma etapa muito necessária e significativa para o desenvolvimento de um plano de negócio e que frequentemente é deixado de lado. Bregolin (2014, p. 20) ressalta que:

*"o estudo de viabilidade do empreendimento é a comparação entre a estimativa de custo do mesmo e os rendimentos que se espera obter por meio de sua comercialização. Ele compreende todo o planejamento técnico básico necessário".*

*Outro aspecto significativo na avaliação dessa viabilidade, considerando as despesas e os lucros esperados, é a análise da forma como se apresenta o recurso financeiro, ou seja, analisar de onde sairá os recursos financeiros necessários para o investimento de seu projeto, se é de terceiros ou de si, pois sua lucratividade, menor ou maior, depende desse ponto* (BREGOLIN, 2014).

Dentro desse planejamento é necessário se avaliar a aplicação de recursos em longo prazo na empresa, também chamada de investimento.

A análise de viabilidade da aplicação de recursos considera o fator tempo e os investimentos de recursos que envolvem os ativos fixos, que são "aplicações com longos períodos de maturação", por isso o fator tempo é importante (Sanvicente, 1998).

O retorno de investimento também chamado de índices de rentabilidade é utilizado para aferir a capacidade



econômica de um empreendimento e são os lucros que tal empreendimento alcançou em relação ao capital empregado.

Dentro desses índices se calcula o retorno sobre o capital investido (Libera, 2015).

A análise de investimento é fundamental, pois realiza uma prévia estimativa dos indicadores financeiros e econômicos do plano de negócio/empreendimento antes mesmo de sua efetiva implantação, para conhecer o mercado e decidir investir ou não.

Vale ressaltar que não existe a isenção dos riscos, seu objetivo é conseguir suavizar os riscos existentes, por meio de um estudo sólido e fundamentado que proporciona aos empreendedores conhecer as potencialidades dos lucros e planejamento de menor prejuízo possível (Bregolin, 2014).

### **Riscos e retornos dos investimentos**

Avaliar os riscos existentes e os que podem surgir, é de suma importância também, pois essa avaliação possibilita a continuidade no mercado e retorno financeiro. Os riscos podem ser o da liquidez, o de mercado, que são as variações dos juros e da moeda no mercado, e o risco operacional, consequente dos erros humanos (Rodrigues, 2009).

Risco e retornos esperados estão intimamente ligados,

*"os retornos que os investidores em ações podem esperar nos mercados de capitais são aqueles que exigem de empresas quando as empresas avaliam projetos de investimento com risco"* (Ross, Westerfield, Jaffe, 2002, p. 186). Entende-se por retorno esperado aquele que é aguardado de uma ação na próxima temporada, aborda somente uma expectativa.

Na perspectiva da organização, o custo de capital próprio é o retorno esperado.

Os riscos estão de alguma maneira associados com a imprecisão, sendo fatores que precisam ser avaliados quando se fala sobre decisões que abordam os investimentos do negócio.

Com isso, a intensa busca por vantagens competitivas que potencialize a lucratividade e a rentabilidade no cenário atual, demanda das organizações de diversos segmentos, constantes investimentos, sejam eles em expansão, inovação ou substituição, para que possam alcançar seus objetivos.

Tais investimentos são realizados pelas empresas por meio de projetos, possuindo características específicas, onde segundo os dizeres de Rêgo (2013, p. 17) podem ser de expansão através da aquisição de ativos imobilizados para potencializar a produção, participação no mercado ou área geográfica; de substituição, pelo simples



fato de substituir ou renovar ativos obsoletos ou desgastados, incluindo sua reposição, modernização, através da reconstrução ou adaptação de uma máquina já existente para torná-la mais eficiente; e intangíveis, englobando gastos com propaganda, treinamentos, consultorias, entre outros.

De acordo com Hoji (2003, p. 170) as decisões de investimento para um projeto devem ser cautelosamente analisadas, com base em informações fidedignas pela questão de que comprometem os recursos de uma organização no longo prazo, tornando possível a análise de seus retornos somente no presente momento, gerando algumas incertezas.

Neste contexto, para que seja possível escolher qual o melhor investimento a ser feito, priorizando suas consequências, faz-se necessário analisar a sua viabilidade econômica e financeira, por meio de instrumentos práticos, rápidos e seguros, e que possam efetivamente auxiliar os profissionais no processo de tomada de decisões financeiras (Rebelatto, 2004, p. 140).

### **A trajetória histórica dos fundos de investimento imobiliários FII**

Instituído pela Lei n.º 8.669 (BRASIL, 1993), o Fundo de Investimento Imobiliário é definido como “uma comunhão de recursos captados por meio do sistema de

distribuição de valores mobiliários e destinados à aplicação em empreendimentos imobiliários” (id., ibid.). Idealizado como uma nova forma de financiamento da produção imobiliária na década de 1990, o FII foi criado em um contexto no qual o setor da construção civil sofria com a recessão econômica proveniente da década anterior e do esgotamento do principal modelo de financiamento imobiliário do país, o SFH Sistema Financeiro de Habitação.

Esse cenário gerou a expectativa de formular um novo modelo de funding que conseguisse reativar a indústria da construção: o FII.

Inspirado no Real Estate Investment Trust (REIT) estadunidense, o FII foi idealizado por entidades de classe do setor da construção e das finanças, configurando-se como uma das primeiras iniciativas na qual ambos se articularam técnica e politicamente para a viabilização do instrumento (ABECIP, 2011).

No período, tinha-se a perspectiva de destinar até U\$\$ 3,6 bilhões de investidores institucionais, como dos fundos de pensão e seguradoras, para a produção imobiliária via mercado de capitais (Makyama, 1992).

Apesar de alguns poucos fundos de desenvolvimento criados logo após o estabelecimento do mecanismo, verificam-se duas razões principais pelas quais o



interesse do mercado financeiro nos fundos imobiliários permaneceu restrito.

- O primeiro diz respeito ao cenário macroeconômico do período. Segundo Sanfelici Halbert (2018), as altas taxas de juros praticadas no país tornavam os títulos públicos mais atrativos ao capital privado, uma vez que propiciavam uma relação risco-retorno mais interessante.
- O segundo motivo é de natureza regulatória. Dado o regime fiscal diferenciado dos FIs, grande parte deles era empregada como uma estrutura de gestão tributária do patrimônio imobiliário das empresas.

Nesse sentido, Botelho (2005, p. 159) esclarece que “muitos dos primeiros FI’s foram utilizados como forma de reduzir a carga de impostos pagos, e não como elemento para captar recursos para a produção imobiliária”.

Contudo, a previsão da securitização via títulos mobiliários no Brasil é particularmente importante para a indústria de fundos imobiliários, e vice-versa, pois os FIs são a principal classe investidora em Certificados de Recebíveis Imobiliários CRIs.

Em 2008, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia que disciplina o funcionamento do mercado de valores mobiliários, aprovou a Instrução CVM 472

(BRASIL, 2008), medida que ampliou a base de investimentos dos FIs.

A partir de então, a indústria de FIs, composta essencialmente de fundos de “tijolo” (que detêm propriedades em diversos segmentos imobiliários), se diversificou e passou a contar com outras tipologias.

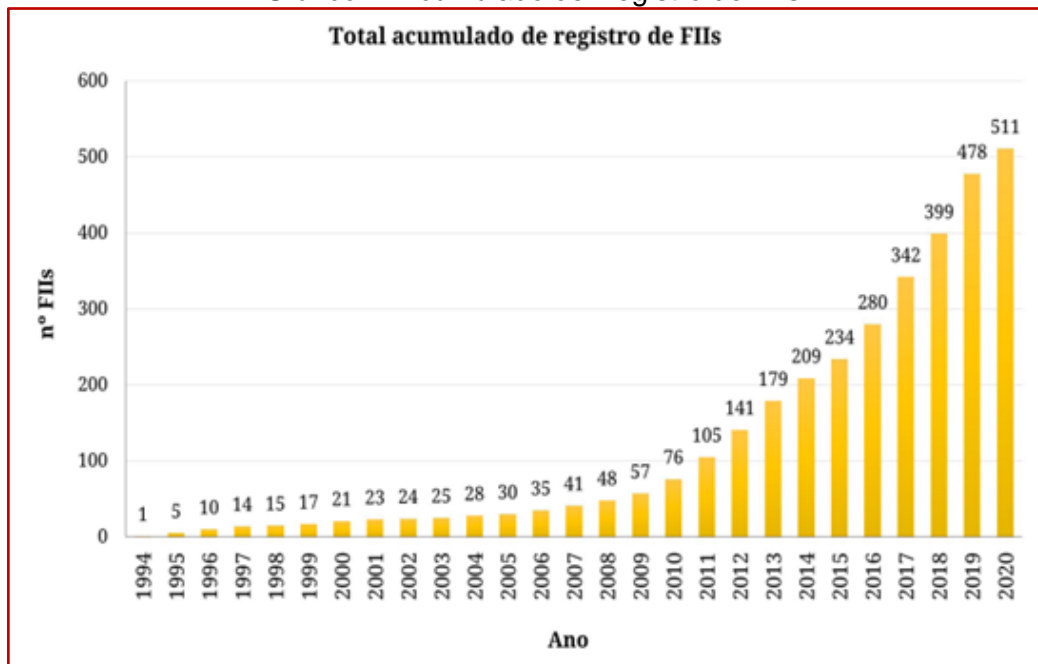
Citam-se os fundos de “papel”, cujos investimentos são exclusivos em títulos com lastro imobiliário; os fundos de fundos (fund of funds), que adquirem cotas de outros FIs; e os fundos híbridos.

Desde 2008, há um impetuoso crescimento na quantidade de fundos imobiliários referenciados no (Gráfico 1).

Apesar de a ICVM 472 ter sido um importante marco, se não o mais relevante, é importante indicar que outros condicionantes também contribuíram para o desenvolvimento da indústria de FIs.

Dentre os fatores mais expressivos, é possível destacar a consolidação da base institucional (com o regime fiscal diferenciado, a criação de novos títulos de base imobiliária, a instituição do patrimônio de afetação etc.), a paulatina queda na taxa básica de juros e a migração de investidores do tipo pessoa física (NAKAMA

Gráfico 1: Acumulado de Registro de FIIs



Fonte: CVM, 2020.

O gráfico 1 mostra o avanço dos FIIs, que chegaram a marca de 511 ao final do quarto trimestre de 2020, sendo uma característica bastante específica do cenário doméstico.

Envolvendo-se na estruturação e na administração desses fundos, as instituições bancárias tiveram papel determinante na elevação do montante mobilizado por FIIs (Ferreira, 2015).

### O que são Fundos Imobiliários – FIIs

Os FIIs (Fundos de Investimentos Imobiliários) são geridos por um profissional (gestor ou administrador), tendo como objetivo investir em empreendimentos imobiliários dos mais diversos tipos, como por exemplo: galpões logísticos, shopping centers, lajes corporativas, como também em títulos

atrelados a valores imobiliários: Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRIs).

Em outras palavras, os investidores aportam os recursos no fundo que com a gestão profissional investe em ativos imobiliários, com o objetivo de obter rendimentos desses ativos, seja pela renda, venda ou pagamento de juros. (Chinzarian; Grossmann, 2024).

### Os diferentes segmentos de FIIs

Os FIIs são divididos em vários segmentos que compõem atividades econômicas variadas.

Então, segundo o Site especializado em mercado financeiro, o qual é fonte de pesquisa (INVESTIDOR 10, 2025). mostra os diferentes segmentos de FIIs em atividade.



### **FIs de segmento Fondos de Tijolo**

Os fundos de tijolo, também conhecidos como fundo de renda, são chamados assim por representarem imóveis físicos. Normalmente o capital levantado pelos fundos de tijolo são utilizados para aquisição ou construção de imóveis, para que estes passem a gerar uma renda passiva com aluguéis. (INVESTIDOR 10, 2025).

Também, os Fundos de Tijolo investem os recursos dos cotistas em imóveis físicos. Conforme aponta a B3 (2023), a principal estratégia desse fundo é gerar renda com aluguel de imóveis e o aumento do valor dos ativos ao longo do tempo.

A distribuição periódica dos aluguéis aos cotistas, geralmente de forma mensal, é uma característica dessa modalidade de investimento. Alguns exemplos de imóveis são: Hotéis, hospitais e galpões.

### **FIs de segmento Fondos de Papel**

Os fundos de papel são aqueles que não realizam investimentos em um imóvel em si, mas sim em papéis relacionados ao mercado imobiliário, como as Letras de Crédito Hipotecário (LCI), as Letras Hipotecárias (LH), os Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI) e até mesmo em cotas de outros fundos imobiliários. (INVESTIDOR 10, 2025).

Os Fundos de Papel são investimentos que aplicam o recurso dos cotistas em títulos de

créditos imobiliários, como CRIs e LCIs, oferecendo a oportunidade de rendimento sem a necessidade de adquirir propriedades físicas.

Esses títulos representam dívidas contraídas do setor imobiliário para financiar seus projetos, oferecendo aos investidores o direito de receber pagamentos referentes a essas dívidas. (ANBIMA, 2023).

### **FIs de segmento Fondos de Desenvolvimento**

Os Fundos de Desenvolvimento se diferenciam por manter o foco em projetos imobiliários desde sua fase inicial, ou seja, imóveis ainda na planta. Visando o longo prazo e retornos superiores, essa modalidade exige um perfil de investidor mais arrojado, visto que o capital fica retido por um período maior. Há duas possibilidades de retorno após a conclusão da obra, a venda ou locação do imóvel. (ANBIMA 2023).

### **FIs de segmento Fondos Híbridos**

Os fundos híbridos possuem uma mescla entre fundos de tijolos e fundos de papel. (INVESTIDOR 10, 2025). Mas também, os Fundos Híbridos são uma categoria que combinam diferentes classes de ativos imobiliários.

Alguns dos principais ativos que podem estar presentes em sua carteira são os de Tijolo e de Papel.



Em sua finalidade, essa flexibilidade e diversificação de forma dinâmica, oferecem uma possibilidade de redução de risco. (ANBIMA, 2023).

### **FIIIs de segmento Fundos de Fundos**

Os Fundos de Fundos são uma opção que permite a aplicação indireta no mercado imobiliário, uma vez que investem em cotas de outros FIIIs, ou seja, não há necessidade de escolher individualmente cada fundo, pois é uma combinação de fundos. (ANBIMA, 2023).

### **Aspectos teóricos da política de dividendos**

Até o início dos anos 60, era muito popular a ideia de que a política financeira relativa à distribuição de dividendos influenciava o valor das ações. O argumento baseava-se na teoria do “pássaro na mão” de Gordon e Lintner (Gitman, 2001, p. 412) e, focava a crença de que mais vale um dividendo na mão do que um ganho de capital incerto e, portanto, sob esta ótica, os investidores tendem a valorizar mais as ações das entidades que distribuem seus resultados.

Como a decisão sobre distribuição de dividendos é uma decisão de política de financiamento tomada pela administração, o mercado a percebe como uma forma de transmitir sinais sobre o desempenho futuro da empresa. Sendo assim, num mundo real, segundo a hipótese da sinalização, alterações em políticas de

dividendo tendem a influenciar no valor das ações. (Loss; Neto, 2003).

Mais especificamente, quando a distribuição de dividendos aumenta, o mercado tende a reagir positivamente, pois a confiança no futuro da entidade caminha na mesma direção. (Loss; Neto, 2003).

Por outro lado, um corte é recebido como uma má notícia acerca das expectativas futuras. Segundo a teoria de Modigliani & Miller, a eventual reação do mercado não deve ser atribuída aos dividendos, mas ao conteúdo informacional neles contido (Gitman, 2001, p. 411).

### **Taxa mínima de atratividade - TMA**

TMA é uma taxa que pode ser definida de acordo com a política de cada empresa. No entanto, a determinação ou escolha da TMA é de grande importância na decisão de alocação de recursos nos projetos de investimento. Para Galesne; Fensterseifer e Lamb (1999), a taxa de desconto, ou a TMA mais apropriada para decisões de investimento é a taxa do custo de capital.

Gitman (2001) considera o custo de capital como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a firma, e, portanto, a TMA que a firma deveria considerar em seus projetos de investimento. Assim, um projeto de investimento necessariamente é interessante quando atender seus fornecedores de capital e adicionar valor à firma, remetendo ao conceito do EVA (Economic Value Added).



## METODOS

### Quanto a abordagem de pesquisa do estudo

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa. Segundo Roesch (2015), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em organizações. Quando se trata de enfoques abrangentes, envolvendo a mensuração de dados numéricos absolutos e relativos percentuais.

No estudo estes aspectos estão presentes no percentual de Dividend Yield pago pelos FIs, na variação do valor da cota, no valor patrimonial da cota e total do FI, como também, na análise comparativa para verificar qual o FI pode ser o mais rentável e lucrativo.

Para isso, foram pesquisados os FIs que apresentaram dados de maior retorno de valor percentual por cota dos últimos 12 meses para os seus cotistas investidores. Foram levantados também o percentual de Dividend Yield pago pelos FIs, e o valor patrimonial total de cada um dos FIs pesquisados.

### Origem da base de dados pesquisados

Por sua vez, no que tange aos aspectos qualitativos da pesquisa, foi extraído da ANBIMA – (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais). (ANBIMA, 2025). Foram

utilizados dados conceituais dos FIs divulgados pela ANBIMA, para construir o entendimento dos conceitos e significados dos FIs.

O INVESTIDOR 10 (2025), site de finanças especializado em Ativos financeiros, também está compondo a base de dados na presente pesquisa.

Com isso, ficou possível obter dados relativo ao desempenho dos FIs dentro do período de análise que corresponde aos últimos 12 meses, interpretando a sua variação no valor de cada cota, no percentual de Dividend Yield pago pelos FIs, e no montante total do valor patrimonial dos respectivos FIs pesquisados.

Também foi consultado o Banco Central do Brasil para comparativo com a taxa Básica de juros da economia, a qual está equivalente a TMA que corresponde a taxa mínima de atratividade do mercado. De acordo com o BACEN (2025), a SELIC. Sistema Especial de Liquidação e Custódia, a qual corresponde a taxa básica de juros da economia brasileira está em 15% a.a. (BCB, 2025). Esse dado foi utilizado para análise comparativa de rentabilidade percentual com os FIs.

Foram analisados e comparados os 10 FIs com maior valorização percentual de sua cota nos últimos 12 meses.



## RESULTADOS

Foi realizada uma análise dos dados quantitativos apresentados pelos FIs pesquisados que apresentaram as maiores altas de valor patrimonial nos últimos 12 meses no mercado financeiro brasileiro.

A tabela 1 mostra os FIs com as maiores altas do mercado financeiro. Com isso, foi possível observar que a maior alta dos últimos 12 meses foi do FI PQDP11, que alcançou um aumento percentual de 43,25%, que somado ao DY de 9,16%

totalizou um ganho de total de 52,40%, sendo o FI com maior ganho total no período de 12 meses analisados, o qual comparado a Taxa Mínima de atratividade do mercado de 15%, supera essa taxa em 37,40%.

Também comparando o PQDP11 na posição número 1 em valorização com o de posição número 10 BROF11, que teve 21,96 de valorização e um DY de 12,12% totalizando ganho de 34,08%, o FI na posição 1 supera em 18,32%.

Tabela 01: Rankings FIs - Maiores Altas em 12 meses

Ranking FIs	FIs - Maiores Altas em 12 meses				
	Posição	FIs Código	Valorização Cota 12 M %	Dividend Yield 12 M %	Ganho total 12 M %
1		PQDP11	43,25	9,16	52,40
2		OULG11	42,20	2,47	44,67
3		BRZP11	39,97	0,00	39,97
4		VGIA11	32,30	15,96	48,26
5		NEXG11	30,55	8,66	39,21
6		HCHG11	28,53	13,25	41,78
7		PLAG11	27,52	4,70	32,22
8		RZAG11	24,16	15,61	39,77
9		RMAI11	23,30	7,29	30,59
10		BROF11	21,96	12,12	34,08

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em (INVESTIDOR 10, 2025)

A tabela 2 mostra o valor unitário de cada cota dos FIs analisado e também o valor patrimonial total de cada FI. Com isso, foi possível observar que o FI de maior valor patrimonial analisado foi o BROF11, o qual alcançou R\$ 1,26 Bilhão de valor patrimonial no mercado. Por sua vez, o FI

de cota com maior valor foi o PQDP11, valendo R\$ 2.487,50 por cota unitária.

Por sua vez, em termos do valor de cada cota, foi possível observar uma variação de R\$ 8,94 do FI RZAG11 até R\$ 2.487,50 do FI PQDP11.



Tabela 02: Análise do valor patrimonial dos FIIs de maiores altas

Ranking FIIs	FIIs - Maiores Altas em 12 meses		
Posição	FIIs Código	Valor unitário da Cota R\$	Valor Patrimonial em R\$
1	PQDP11	2.487,50	336,54 M
2	OULG11	40,80	152,90 M
3	BRZP11	139,00	965,28 M
4	VGIA11	8,99	834,51 M
5	NEXG11	132,00	69,93 M
6	HCHG11	78,90	113,15 M
7	PLAG11	49,20	324,47 M
8	RZAG11	8,94	655,46 M
9	RMAI11	81,70	260,59 M
10	BROF11	52,49	1,26 B

Fonte: Elaborado pelos autores com base em (INVESTIDOR 10, 2025)

## CONCLUSÕES

Com os dados apresentados e analisados, foi possível desvendar a problemática de estudo, a qual esteve focada em revelar qual é o percentual de Dividend Yield pago pelos FIIs de maiores altas de valor patrimonial no período analisado? Foi identificado que o DY pago variou de 0,0% do FII BRZP11 até 15,96% pago pelo FII VGIA11.

Já para o objetivo geral de Identificar os Fundos de Investimento Imobiliário FIIs que apresentaram as maiores altas de valor patrimonial nos últimos 12 meses. Ficou conhecido que o FII PQDP11 teve a maior valorização chegando a 43,25%, que somado ao DY de 9,16% totalizou um ganho de total de 52,40%, superando todos os demais FIIS analisados e superando também a TMA de 15%.

A partir desses resultados é possível perceber que os FIIs superam em rentabilidade a taxa básica da economia brasileira de 15% ao ano, se colocando com uma opção de investimento atrativa para o mercado financeiro.

Em se tratando dos aportes o trabalho vem a contribuir no sentido de mostrar ao investidor que existem fundos Imobiliários que no somatório da sua valorização de mercado, mais dividendos pagos, rendem mais que a renda fixa, ou seja, apresentam maior atratividade e podem agregar mais capital ao investidor em um período de tempo como 12 meses, considerando que o valor investido seja o mesmo em ambas modalidades de investimento, comparando a renda fixa e os Fundos Imobiliários.

Em termos de proposta, é recomendado ao investidor diversificar as suas estratégias



de investimento, buscando diversificar os segmentos e tipos de Fundos Imobiliários como Fundos do segmento Logísticos, Lajes Corporativas, Shoppings e Varejo, Fiagros, Infraestrutura, Híbridos, Hospitalar e Desenvolvimento, e em termos de Tipos os Fundos de Tijolos, de Papel e híbrido.

E em termos de renda fixa que seja feita uma diversificação também, investindo em Títulos do tesouro nacional, Prazo fixo de Letra de crédito Imobiliário LCI, Prazo fixo de Letra de crédito do Agronegócio LCA,

Prazo fixo de Letra de Certificado de Depósito Bancário CDB.

Com isso, adotando a estratégia de diversificação dos investimentos o investidor minimiza o risco do patrimônio investido, e também aumenta a possibilidade de ganhos com valor aportado em ativos diferenciados, isso também possibilita que os dividendos sejam creditados na conta do investidor em espaço temporais menores e com mais frequência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. “Fundo de Investimento Imobiliário (FII) - O que é, significado e definição”. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2020. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/glossario/fundo-de-investimentoimobiliario-fii/>. Acesso em 20/07/25.

ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. “ANBIMA Data - Dados e Ferramentas de Investimentos”. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2023. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/pagina-inicial.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/pagina-inicial.htm). Acesso em 05/07/25.

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. “Taxa de juro SELIC”. Brasília, 2025. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/>> Acesso em: 30 de julho 2025.

BREGOLIN, L. “Análise da viabilidade econômico-financeira da implantação

de uma indústria de confecção de lingerie no município de Putinga/RS”. 2014. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Centro Universitário UNIVATES. Lajeado: UNIVATES, 2014.

BRASIL. DECRETO LEI Nº 8.669 de 30 de junho de 1993. “Dá nova redação ao art. 1º da Lei nº 8.561, de 29 de dezembro de 1992, que “prorroga o termo final do prazo previsto no art. 3º da Lei nº 8.352, de 28 de dezembro de 1991 e dá outras providências”. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1º jul. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. “Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHINZARIAN, D.; GROSSMANN, K. “Fundos Imobiliários: manual mostra passo a passo para analisar e investir em FIIs”. EXPERT XP. 2024. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/fundos-imobiliarios/relatorios/fundos->



- imobiliarios-manual-mostra-passo-a-passo-para-analisar-e-investir-em-fiis/>. Página visitada em 10/03/2025.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. “FII: Documentos: Informe mensal estruturado”. CVM, 2020. Disponível em: <[https://dados.cvm.gov.br/dataset/fii-doc-inf\\_mensal](https://dados.cvm.gov.br/dataset/fii-doc-inf_mensal)>. Página acessada em 15/03/2025.
- FERREIRA, A. N. “Os Fundos de Investimento no Brasil de 2008 a 2013: institucionalidade e interfaces com a política econômica”. Brasília, DF: IPEA, 2015, p. 1-56. (texto para discussão n. 2153).
- GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. “Decisões de investimentos da empresa”. São Paulo: Atlas. 1999.
- GITMAN, L. J. “Princípios de administração financeira”. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT, E. “Administração financeira”. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, MASAKAZU. “Administração Financeira”. 4º edição. Editora Atlas. São Paulo – 2003.
- INVESTIDOR 10. “Lista de FIIs por segmento”. INVESTIDOR 10, 2025. Disponível em: <<https://investidor10.com.br/fiis/rankings/maior-valorizacao/>>. Página visitada em 31/07/2025.
- LIBERA, L. D. “Análise econômico-financeira de uma pequena empresa familiar”. 2015. 58p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2015.
- LOSS, L.; NETO, A. S. “Política de dividendos, na prática, é importante?” Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 39 - 53, outubro/2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/xQVBLqNd58JVMH4hZ9w8Mdz/?format=pdf&lang=pt>. Página visitada em 25/07/25.
- RODRIGUES, R. A. “A administração financeira e os principais problemas relacionados com a crise financeira mundial”. 2009. Trabalho (Curso Ciências Contábeis) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- REBELATTO, D. “Projeto de investimento”. Barueri: Manole, 2004.
- RÊGO, R. B. et al. “Viabilidade econômico-financeira de projetos”. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. “Projetos de estágio e de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertações e estudos de caso”. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROSS, S. A. WESTERFIELD, R. W., JAFFE, J. F. “Administração financeira: Corporate finance”. São Paulo: Atlas, 2002.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. “Administração financeira”. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 283p.



## INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS

### INNOVATION AND COMPETITIVENESS OF ARGENTINE SMES

**Área I:** Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias. PYMES.

BELTRAMINO Nicolás S. [nbeltramino@unvm.edu.ar](mailto:nbeltramino@unvm.edu.ar)

INGARAMO Juan Marcelo [iscecontabilidad@hotmail.com](mailto:iscecontabilidad@hotmail.com)

GAZZANIGA Lilia Carina [carinagazzaniga@hotmail.com](mailto:carinagazzaniga@hotmail.com)

**Instituto Académico Pedagógico de Cs. Sociales - Universidad Nacional de Villa María**  
**Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba**

#### RESUMEN

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hacen necesario un mayor conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito competitivo.

Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad y puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las empresas.

Dado este escenario de incertidumbre resulta crucial que las pymes fijen estrategias que puedan constituir una referencia de su capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno.

Por consiguiente, en este trabajo se persigue determinar el nivel de competitividad de las Pymes Argentinas, por medio de diferentes indicadores como la gestión del gobierno corporativo, la capacidad de innovación y la

internacionalización de los negocios. En consecuencia, para alcanzar el objetivo, se tomó una muestra no paramétrica por conveniencia de 825 Pymes de diferentes sectores de actividad y de las regiones NOA, NEA, centro y sur del país.

**Palabras claves:** mipymes – competitividad – pandemia – ventas – rentabilidad.

#### SUMMARY

The complexity and dynamism of the business environment make it necessary to have a greater knowledge of micro, small and medium-sized enterprises and what are the variables or factors that become the key elements of their competitive success.

Knowing the problems of the company in its many aspects undoubtedly facilitates its competitiveness and can help decision-making bodies to establish the most appropriate policies to promote the continuous improvement of companies. Given this scenario of uncertainty, it is crucial that SMEs set strategies that can constitute a reference for their ability to



anticipate and respond to the challenges of the environment. Therefore, this paper seeks to determine the level of competitiveness of Argentine SMEs, through different indicators such as corporate governance management, innovation capacity and business internationalization. Consequently, to achieve the objective, a non-parametric sample was taken for convenience of 825 SMEs from different sectors of activity and from the NOA, NEA, central and southern regions of the country.

**Keywords:** MSMEs – competitiveness - – pandemic – sales – profitability.

## INTRODUCCIÓN Y MARCO REFERENCIAL

El gobierno corporativo hace referencia a las normas y principios que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.

En la actualidad no solo es importante contar con un desempeño financiero eficiente, sino que también los es tener paralelamente un eficiente Gobierno Corporativo.

Se estima que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una empresa con un buen GC; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando prácticas corporativas saludables (Flores et al., 2013).

La importancia del gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) radica en varios aspectos clave que contribuyen a su estabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

A continuación, se presentan algunos de los principales beneficios y razones por las cuales el gobierno corporativo es crucial para las pymes:

- \* **Transparencia y Confianza:** Un buen gobierno corporativo fomenta la transparencia en la gestión de la empresa, lo que genera confianza entre los stakeholders, incluidos empleados, proveedores, clientes e inversores.
- \* **Mejora en la Toma de Decisiones:** Establecer un marco de gobierno corporativo ayuda a crear procesos claros para la toma de decisiones, lo que puede resultar en decisiones más informadas y estratégicas.
- \* **Acceso a Financiamiento:** Las pymes que implementan buenas prácticas de gobierno corporativo son percibidas como más confiables por inversores y entidades financieras, lo que facilita el acceso a capital y financiamiento.
- \* **Gestión de Riesgos:** Un buen gobierno corporativo implica la identificación y gestión adecuada de riesgos, lo que puede proteger a la empresa de eventualidades negativas y contribuir a su estabilidad.



- \* Desarrollo Sostenible: Promover prácticas responsables en el gobierno corporativo puede ayudar a las pymes a operar de manera sostenible, teniendo en cuenta no solo el aspecto económico, sino también el impacto social y ambiental de sus actividades.
  - \* Crecimiento a Largo Plazo: Las empresas con un sólido gobierno corporativo tienden a tener un mejor rendimiento a largo plazo, ya que tienen estructuras de control y supervisión que les permiten adaptarse y evolucionar ante cambios en el entorno empresarial.
  - \* Fomento de la Cultura Empresarial: Establecer principios de gobernanza puede ayudar a inculcar una cultura organizacional sólida, basada en valores como la ética, la responsabilidad y el compromiso.
  - \* Cumplimiento Legal y Normativo: Las pymes que implementan buenas prácticas de gobierno corporativo son más propensas a cumplir con las normativas y regulaciones vigentes, lo que reduce el riesgo de sanciones y litigios.
  - \* Atracción y Retención de Talento: Las empresas que demuestran un compromiso con el buen gobierno corporativo son más atractivas para los empleados, lo que puede ayudar a atraer y retener talento.
  - \* Mejora de la Imagen Corporativa: Una buena gobernanza contribuye a la reputación de la empresa, lo que puede facilitar relaciones comerciales y la fidelización de clientes.
- En resumen, implementar un buen gobierno corporativo en las pymes es fundamental para su éxito, ya que mejora la gestión, promueve la ética empresarial, y contribuye a la sostenibilidad y al crecimiento a largo plazo (Duréndez-Gómez-Guillamón et al., 2023)
- Por otra parte, la capacidad de innovación de las empresas está asociada a las capacidades tecnológicas para utilizar incorporar y modificar tecnología.
- Puede traducirse en la potencialidad de generar ideas, planear y ejecutar innovaciones mediante el uso de conocimientos tecnológicos tendientes a satisfacer necesidades específicas (Yogel & Boscherini, 1996).*
- Puede ser medida por diferentes indicadores tales como, la cantidad de productos nuevos lanzados al mercado, el volumen de la inversión destinada a investigación y desarrollo, la rapidez de respuesta a la introducción de nuevos productos o procesos por parte de otras empresas del sector y al carácter pionero a la hora de introducir nuevos productos, procesos o sistemas de gestión (Beltramino et al., 2021).*

*Además, la capacidad para innovar de una empresa se relaciona de manera directa con la capacidad*

*competitiva, dado que a mayor innovación se espera que la empresa posea una mayor*

*productividad y por ende sea más competitiva (Beltramino et al., 2020).*

*Sumado a lo anterior, la digitalización ocupa crecientemente un lugar destacado y se relaciona con cambios económicos, pero también sociales, e incluso medioambientales. Las tecnologías digitales constituyen en la actualidad tanto una amenaza como una oportunidad. La amenaza porque tiene el potencial de generar cambios en cualquier empresa o sector, la oportunidad porque posibilita la innovación (Harel et al., 2021).*

*La transformación digital ofrece a Argentina la oportunidad de cambiar el patrón de crecimiento y asegurar así un avance estable y sostenible tanto en la perspectiva económica como en la social y en la ambiental.*

*La creciente digitalización afecta al modelo de negocio posibilitando nuevas formas de cooperación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como nuevas formas de relación con clientes y empleados (Rachinger et al., 2018).*

Así, las empresas pueden optimizar el uso de recursos, reducir costes, incrementar la

productividad, optimizar las cadenas de aprovisionamiento, aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes, ...

Las pymes aprovechan sus capacidades de innovación de diversas formas, sin que exista una fórmula definitiva para alcanzar el éxito, y por ello, la gerencia debería adaptar estas capacidades según su análisis de las necesidades actuales y futuras de la empresa, entre las que se encuentran la sostenibilidad medioambiental y la transformación digital.

Entre las capacidades más determinantes del futuro de cualquier empresa se encuentra la innovación.

La innovación, ya sea considerada en términos generales o como resultado de la transformación digital, ha demostrado tener una relación positiva y facilitadora con el cumplimiento de las normativas medioambientales (Trueba-castañeda et al., 2024).

El análisis de la innovación puede realizarse desde distintos enfoques, aunque en la literatura destacan principalmente dos, la innovación como proceso y la innovación como resultado.

**El primer enfoque** se centra en la capacidad de innovar mediante la transformación del conocimiento y la implementación de ideas en nuevos productos, procesos y sistemas (Lawson & Samson, 2001).



**El segundo enfoque** se refiere a la habilidad para generar diversos tipos de innovación, abarcando la actividad innovadora en productos y servicios, procesos y sistemas de gestión, así como la innovación organizacional.

*La investigación ha tendido a enfocarse más en la innovación de productos o servicios que en la de procesos, aunque es particularmente interesante cuando se analizan conjuntamente et al., 2018).*

*La literatura revela que la actividad innovadora en las pymes está influenciada por diversos factores, tales como el liderazgo directivo, las redes de colaboración externas (proveedores, clientes y competidores), las fuentes internas de conocimiento y aprendizaje (experiencia y formación), la intensidad tecnológica, la incertidumbre y la orientación estratégica, entre otros (Saunila, 2020).*

Estos factores afectan de manera diferente a cada tipo de innovación.

*Por ejemplo, el aprendizaje tiene un efecto positivo en la innovación de productos o procesos (Romijn & Albaladejo, 2002), mientras que la innovación organizativa se relaciona con las redes de colaboración externas y la coordinación interna de la*

*organización (Benhayoun et al., 2021) en definitiva, analizar la actividad innovadora permite explorar diversos aspectos que pueden potenciarla, aunque en este estudio nos centraremos en el tamaño y el sector de actividad de la empresa.*

## **METODOLOGÍA**

Para cumplir con el objetivo establecido en este estudio, se llevó a cabo un trabajo empírico sobre una muestra de 825 Pymes Argentinas de diferentes sectores de la actividad económica utilizando un método de muestreo no paramétrico por conveniencia.

La muestra fue relevada en diferentes provincias del país tales como Corrientes, Chaco, Córdoba, Entre Ríos, La Rioja, Salta, Buenos Aires, La Pampa, Tucumán y Neuquén.

La recolección se efectuó mediante un cuestionario digital, con un formulario google form, con preguntas en escala Likert de 5 puntos, dirigido al máximo nivel de la empresa, ya sea su propietario o al gerente, dado que se considera que son ellos los que poseen un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la Pyme (Cabrita et al., 2007).

Los datos relevados fueron analizados con el software SPSS. El período de recolección fue entre mayo y Julio de 2024.



## RESULTADOS

**Nota:** los gráficos y cuadros han sido elaborados por los autores

### Gobierno Corporativo

El análisis del Gobierno Corporativo se basa en el carácter familiar de la empresa; de su antigüedad, para conocer el ciclo de vida o la generación en el caso de las empresas familiares; en la dirección y, finalmente, en los planteamientos de gobierno corporativo.

### 3.1. Carácter familiar

El 72,8% de las empresas son familiares (Gráfico 3.1). Por tamaño (Gráfico 1.2) apenas se producen diferencias significativas, oscilando entre un mínimo del 66,4% en el caso de las medianas y un máximo del 74,6% en las empresas microempresas.

Por sectores (Gráfico 1.3), se produce una mayor presencia en Industria (78,7%), seguido de Construcción (77,8%), siendo inferior en Servicios (61,5%).

Gráfico 3.1 - Presencia de empresas familiares

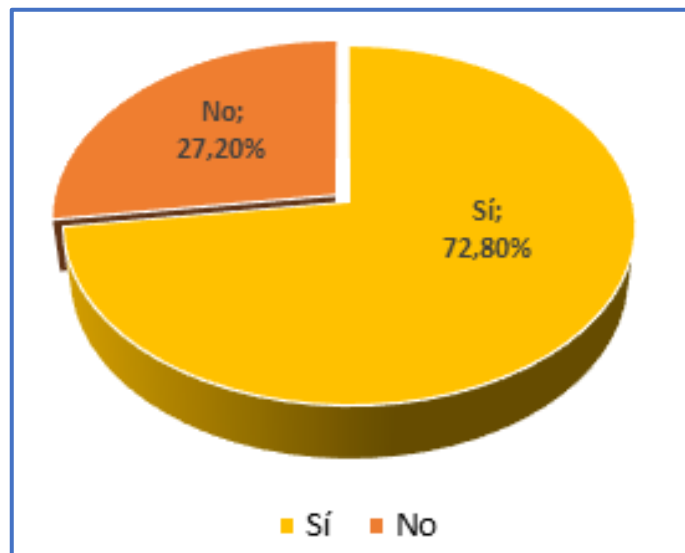


Gráfico 3.2 - Presencia de empresas familiares Tamaño de la empresa

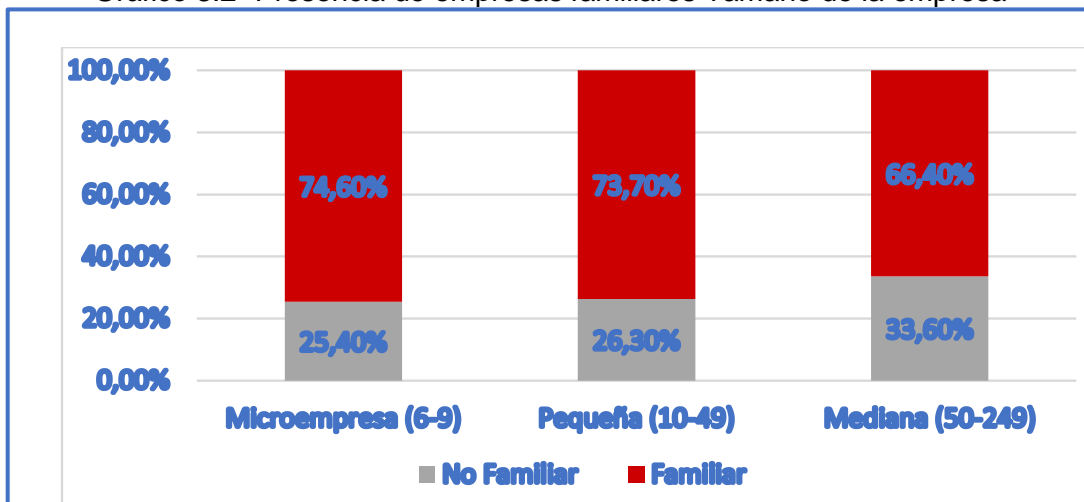
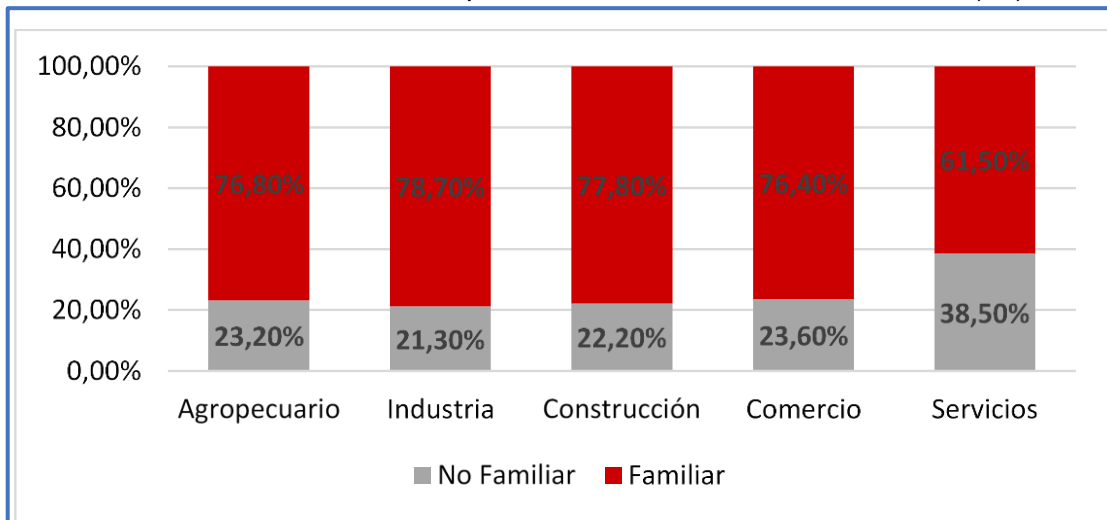




Gráfico 3.3 Presencia de empresas familiares - Sector de actividad (\*\*\*)

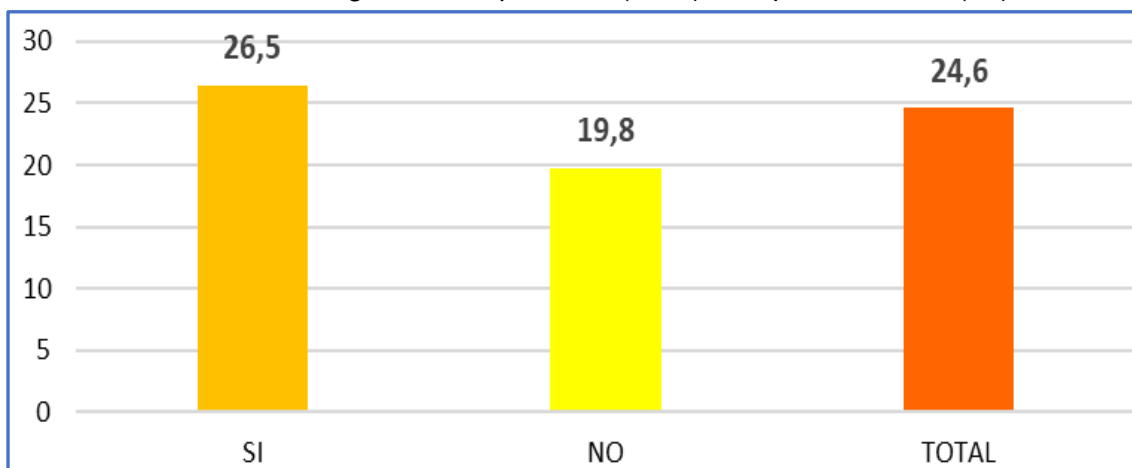


Diferencias significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ . (-) no significativa.

### 3.2. Longevidad Empresarial

La antigüedad media de la pyme asciende a 24,6 años (Gráfico 3.4), siendo significativamente superior en las empresas familiares (EF) (26,5 años) que en las no familiares (ENF) (19,8 años).

Gráfico 3.4 -Longevidad empresarial (años) - Empresa familiar (\*\*\*)



Diferencias significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ . (-) no significativa.

La distribución de las empresas por antigüedad (Gráfico 3.5) revela que las empresas emprendedoras (menos 10 años) son el 29,1%, las empresas en desarrollo (entre 11 y 25 años) el 33,5%, las consolidadas (entre 26 y 50 años) el 25,3% y, finalmente, las empresas longevas (más de 50 años) el 12,1%.

Gráfico 3.5 - Distribución de empresas por antigüedad

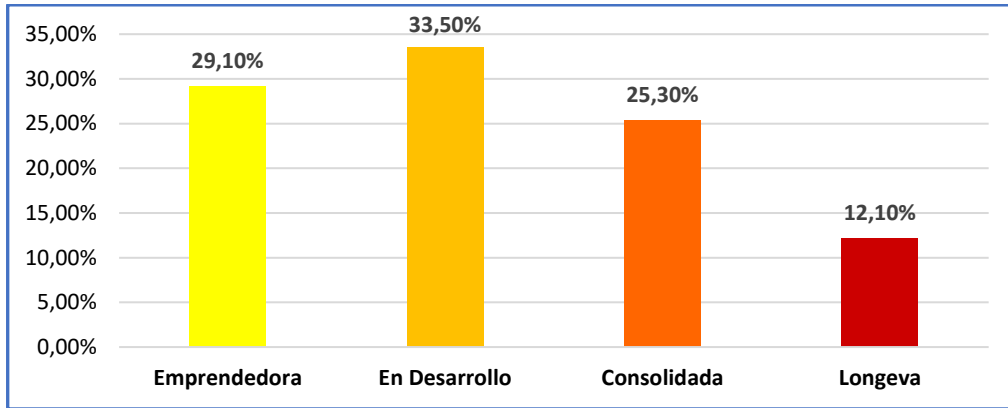
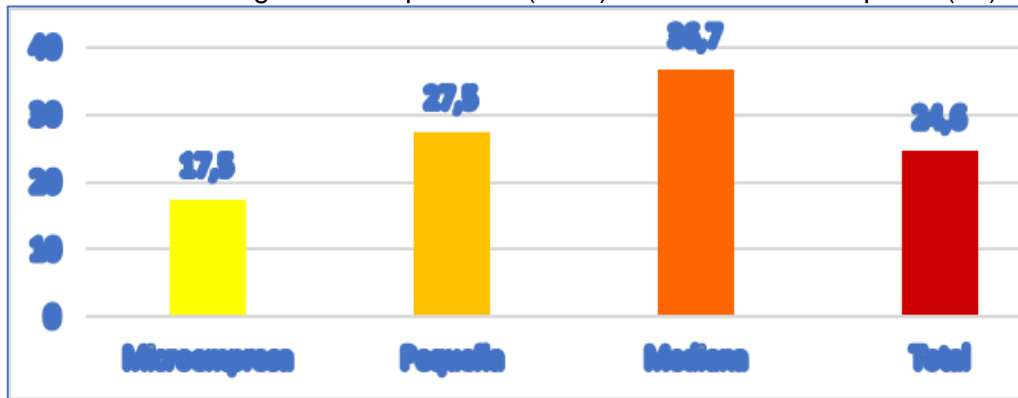


Gráfico 3.6 - Longevidad empresarial (años) - Tamaño de la empresa (\*\*\*)

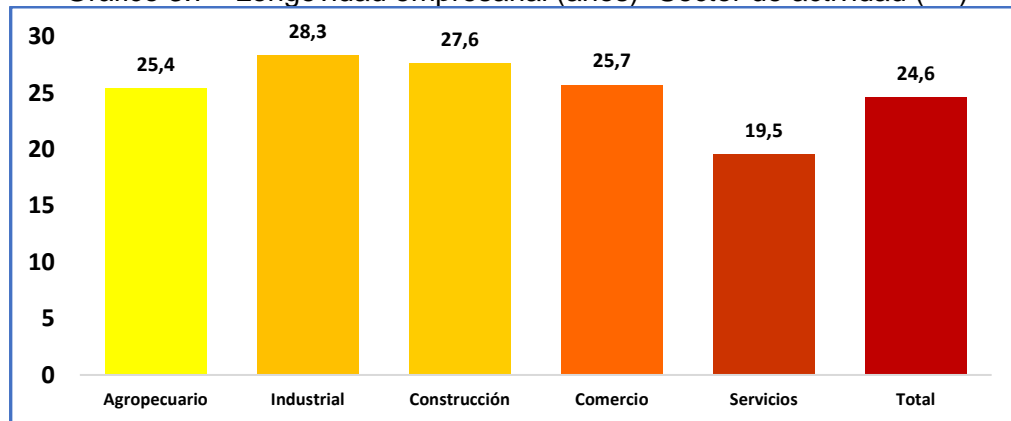


Diferencias significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa.

En cuanto al tamaño (Gráfico 3.6), claramente las empresas más longevas son las de mayor dimensión, pasando de 17,5 años las micro, por 27,5 años las pequeñas, hasta 36,7 años las medianas.

El análisis por sector (Gráfico 3.7), muestra mayor longevidad de las empresas industriales (28,3 años) seguidas por las de construcción (27,6 años), frente a comercio (25,7 años) y servicios (19,5 años).

Gráfico 3.7 - Longevidad empresarial (años) -Sector de actividad (\*\*\*)



Diferencias significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa.



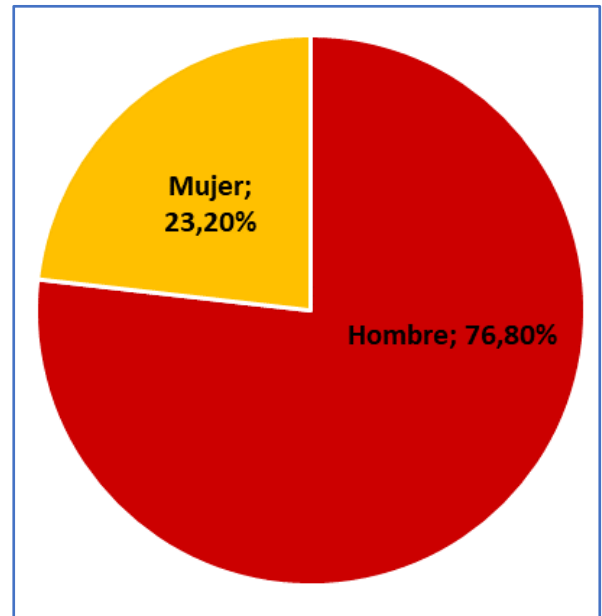
### 3.3. Características de la Dirección

#### Género del gerente

El 76,8% del puesto de gerente está ocupado por hombres (Gráfico 3.8). Claramente, la presencia femenina se centra especialmente en las empresas de menor tamaño (29,0%) (Cuadro 3.1), y las empresas agropecuarias (26,1%), seguidas por las de comercio (25,3%) y servicios (25,1%)

(Cuadro 3.2). También existe una diferencia no significativa con una leve mayor presencia de mujeres en empresas familiares (23,8%) frente a no familiares (21,4%) (Cuadro 3.3).

Gráfico 3.8 - Sexo del Gerente



Cuadro 3.1 - Sexo del Gerente  
Tamaño de la empresa (\*\*\*)

	Hombre	Mujer
Micro (6-9)	71,0%	29,0%
Pequeñas (10-49)	78,8%	21,2%
Medianas (50-249)	87,8%	12,2%
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa		

Cuadro 3.2- Sexo del Gerente  
Sector de actividad (\*\*)

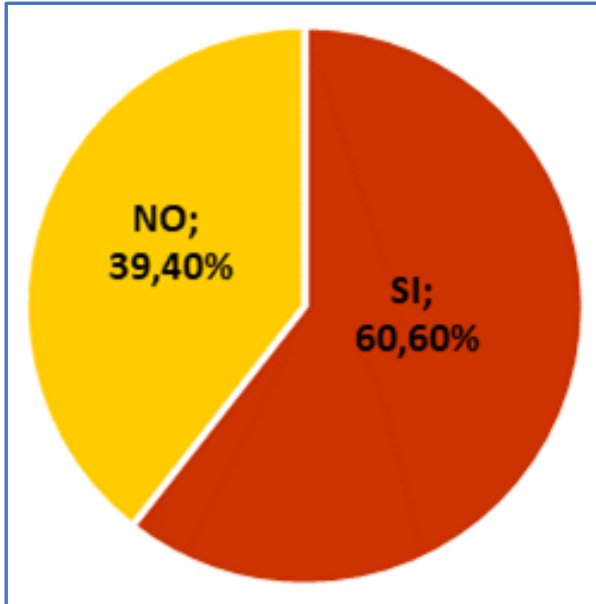
	Hombre	Mujer
Agricultura	73,9%	26,1%
Industria	79,2%	20,8%
Construcción	95,6%	4,4%
Comercio	74,7%	25,3%
Servicios	74,9%	25,1%
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa		

Cuadro 3.3 - Sexo del Gerente  
Empresa Familiar (-)

	Hombre	Mujer
EF	76,2%	23,8%
ENF	78,6%	21,4%
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa		



Gráfico 3.9 -Estudios universitarios del Gerente



### Formación del gerente

El 60,6% de los gerentes cuenta con formación universitaria (Gráfico 3.9).

A mayor tamaño, crece la proporción de gerentes universitarios hasta alcanzar el 80,2% en las empresas medianas (Cuadro 3.4).

Las empresas de construcción (68,9%) y servicios (68,4%) (Cuadro 1.5) cuentan con la mayor presencia de gerentes universitarios (67,4%).

Las empresas no familiares poseen una mayor proporción de gerentes con formación universitaria (73,2%) (Cuadro 3.6)

Cuadro 3.4 - Estudios universitarios del Gerente  
Tamaño de la empresa (\*\*\*)

	Sí	No
Micro (6-9)	57,1%	42,9%
Pequeñas (10-49)	56,7%	43,3%
Medianas (50-249)	80,2%	19,8%
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa		

Cuadro 3.5 -Estudios universitarios del Gerente  
Sector de actividad (\*\*\*)

	Sí	No
Agropecuario	62,3%	37,7%
Industria	55,2%	44,8%
Construcción	68,9%	31,1%
Comercio	56,2%	43,8%
Servicios	68,4%	31,6%
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa		

Cuadro 3.6 - Estudios universitarios del Gerente  
Empresa Familiar (\*\*\*)

	Sí	No
EF	55,9%	44,1%
ENF	73,2%	26,8%
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa.		



**Equipo directivo**

El Cuadro 3.7 muestra información sobre la participación de mujeres en la composición de los equipos directivos.

La presencia femenina en los equipos directivos alcanza casi el 34%, no obstante, un 31% de las pymes no cuenta con ninguna mujer, y en un 12% el equipo directivo está formado sólo por mujeres.

Cuadro 3.7  
Composición del equipo directivo

% mujeres en equipo directivo	33,7%
Empresas con mujeres en equipo directivo	69%
Empresas con sólo mujeres directivas	11,7%

Los datos por tamaño (Cuadro 3.8) revelan que la presencia femenina en equipos directivos es mayor en las empresas de dimensión superior, llegando a casi el 80% las que cuentan con mujeres frente al 69% de media.

Cuadro 3.8 - Mujeres en equipo directivo

Tamaño de la empresa (***)	% pymes con mujeres directivas
Micro (6-9)	64,1%
Pequeñas (10-49)	71,0%
Medianas (50-249)	78,6%
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa	

En cuanto a los sectores (Cuadro 3.9), el sector comercio (72,4), seguido del industrial (72,1) y servicios (66,7%) cuentan con mayor presencia media, la

menor se produce en construcción (55,6%).

Cuadro 3.9 - Mujeres en equipo directivo Sector de actividad (\*\*)

Sector de actividad	% pymes con mujeres directivas
Agropecuario	65,2%
Industria	72,1%
Construcción	55,6%
Comercio	72,4%
Servicios	66,7%
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa	

Como en el caso del gerente, las empresas no familiares cuentan con una mayor presencia femenina en equipos directivos (89,6% frente 79,6%) (Cuadro 3.10).

Cuadro 3.10 - Mujeres en equipo directivo

Empresa Familiar (**)	% pymes con mujeres directivas
EF	79,6%
ENF	89,6%
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa	

**3.4. Planteamiento de Gobierno Corporativo**

Se les preguntó a las pymes participantes por sus planes de gobierno corporativo para los siguientes 2-3 años.

En una escala de 1 a 5 (Gráfico 3.10), la transmisión generacional (2,81) y la venta total o parcial de la empresa (2,28) aparecen como opciones con mayor puntuación.

Para profundizar en los resultados, en el Cuadro 3.11 se muestra información sobre la proporción de empresas que se plantean las diferentes opciones. Consecuentemente, la opción mayoritaria es la transmisión generacional, 56,2% de las pymes lo harán próximamente.

Le sigue, un 45,5% que se plantea la venta total o parcial.

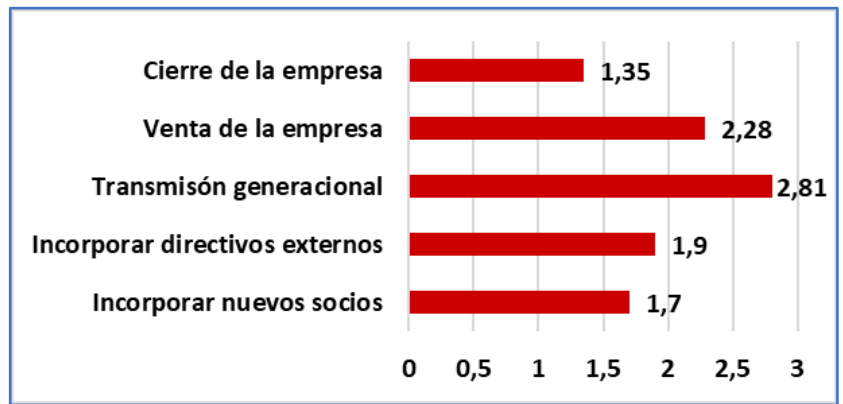
A continuación, la incorporación de socios (34,0%) y directivos (33,3%).

Finalmente, un 26,9% se plantea en alguna medida el cierre.

**Cuadro 3.11**  
**Planteamiento de Gobierno Corporativo**

Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	34,0%
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	33,3%
Transmisión generacional	56,2%
Venta total o parcial de la empresa	45,5%
Cierre de la empresa	26,9%

**Gráfico 3.10 -**  
**Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia)<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Escala entre 1= nada, a 5=mucho

La transmisión generacional no se encuentra asociada al tamaño, un 30,2% (Cuadro 3.12) de las empresas pequeñas se lo plantean alcanzando una valoración superior (3,1) (Cuadro 3.13). Como también lo está la incorporación de

directivos externos, seguidas por las microempresas que se lo plantean el 18,7% mientras que en las medianas solo lo plantean en menos del 10%, aunque con una valoración ligeramente superior.

**Cuadro 3.12 - Planteamiento de Gobierno Corporativo**  
**Tamaño de la empresa**

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	15,4%	12,5%	6,7%	*
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	18,7%	19,6%	9,1%	***
Transmisión generacional	25,3%	30,2%	11,0%	***
Venta total o parcial de la empresa	20,1%	22,6%	6,9%	**
Cierre de la empresa	11,8%	5,8%	2,1%	***
Diferencias significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa				

Cuadro 3.13 - Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) <sup>1</sup>  
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,6	1,7	1,8	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,9	2,0	2,3	*
Transmisión generacional	2,5	3,1	2,9	**
Venta total o parcial de la empresa	2,1	2,5	2,2	-
Cierre de la empresa	1,5	1,3	1,3	-

<sup>1</sup> Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho  
Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa.

Respecto a los sectores, las pymes agropecuarias y las de construcción se plantean en mayor medida la sucesión (81,2% y 73,3%, respectivamente) (Cuadro 3.14), además, concediéndole más importancia (Cuadro 3.15). Por otra parte,

también se producen diferencias en la intención de vender la empresa que es mayor en las empresas comerciales y de servicios (54,2% y 50,6% respectivamente).

Cuadro 3.14 - Planteamiento de Gobierno Corporativo  
Sector de Actividad

	Agrop.	Indust.	Constr.	Comerc.	Servicio	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	34,8%	29,0%	42,2%	45,0%	41,1%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	55,1%	47,5%	55,5%	45,8%	45,4%	-
Transmisión generacional	81,2%	71,0%	73,3%	70,4%	51,9%	***
Venta total o parcial de la empresa	30,4%	46,4%	46,7%	54,2%	50,6%	***
Cierre de la empresa	18,8%	16,4%	17,8%	18,5%	24,2%	-

Diferencias significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa

Cuadro 3.15 - Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) <sup>1</sup>  
Sector de actividad

	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Servic.	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	1,7	1,5	1,7	1,8	1,8	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,5	1,9	2,1	1,9	2,0	-
Transmisión generacional	3,2	2,9	3,1	2,8	1,9	*
Venta total o parcial de la empresa	1,6	2,4	2,7	2,3	2,3	-
Cierre de la empresa	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	-

<sup>1</sup> Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho  
Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa.



Las pymes familiares son más proclives a la incorporación de directivos (86,0% frente a 50,4%) seguidos por la transmisión generacional (75,0% frente a 43,3%) (Cuadro 3.16) concediendo también más valoración (Cuadro 3.17).

Sin embargo, son más reacias a incorporar nuevos socios (33,6% frente a 41,5%); con menores evidencias también aparece que son más reacias a incorporar a nuevos socios y la venta o el cierre de la empresa.

Cuadro 3.16 - Planteamiento de Gobierno Corporativo  
Empresa Familiar

	EF	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	33,6%	41,5%	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	86,0%	50,4%	***
Transmisión generacional	75,0%	43,3%	***
Venta total o parcial de la empresa	47,3%	54,0%	-
Cierre de la empresa	18,8%	21,9%	-
Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa			

Cuadro 3.17 - Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) <sup>1</sup>  
Empresa Familiar

	EF	ENF	Sig
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	0,6	1,9	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	1,9	2,2	-
Transmisión generacional	3,1	2,0	***
Venta total o parcial de la empresa	2,2	2,4	-
Cierre de la empresa	1,3	1,4	-
<sup>1</sup> Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . (-) no significativa.			

#### 4. Evolución y expectativas en empleo, ventas e inversiones

En este apartado se evalúa la evolución que han experimentado las pymes en 2023 en magnitudes como el empleo, las ventas y la inversión, respecto al año 2022; así como sus expectativas para 2024.

Para analizar con más detalle la evolución se han considerado los estratos de tamaño y sector de la empresa.

Adicionalmente, determinamos el “saldo de evolución” y el “saldo de expectativas”, calculado como la diferencia entre el porcentaje de las empresas que aumentan respecto a la variable analizada y el porcentaje que lo disminuye.

Es relevante señalar que los años analizados en este informe han sido años de transición y recuperación tras superar la crisis originada por la COVID-19 pero

condicionado por el fuerte impacto de guerras y tensiones territoriales internacionales, que han originado un periodo de alta incertidumbre.

Adicionalmente, se ha construido el *Índice Pyme de Confianza Empresarial* (IP<sub>confianza</sub>) que mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas.

Este indicador varía entre  $\pm 100$  puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

#### **4.1. Empleo**

Para conocer la evolución del empleo preguntamos a las pymes sobre el número de trabajadores de su empresa en 2023 y el que tenían en 2022. También se consultó por la tendencia para el empleo en 2024 (Gráfico 4.1).

Al considerar la evolución de 2023 con relación a 2022, los datos muestran que el 14,3% de las pymes redujo el empleo, un 53,9% lo mantuvo y un 31,8% lo aumentó (Gráfico 4.1).

Este resultado arrojó un saldo de evolución positivo de 17,5 puntos.

De cara al 2024 las expectativas resultan algo más favorables ya que ofrece un saldo de evolución positivo de 20,3 puntos, superior en casi tres puntos con respecto al del 2022-2023.

El 29,8% de las pymes señaló que aumentará su empleo, el 60,7% que lo mantendrá y tan solo el 9,5% lo disminuirá.

En cuanto al tamaño, se puede apreciar que la evolución del empleo en el 2023 fue diferente según el estrato considerado, siendo las diferencias estadísticamente significativas (Cuadro 4.1).

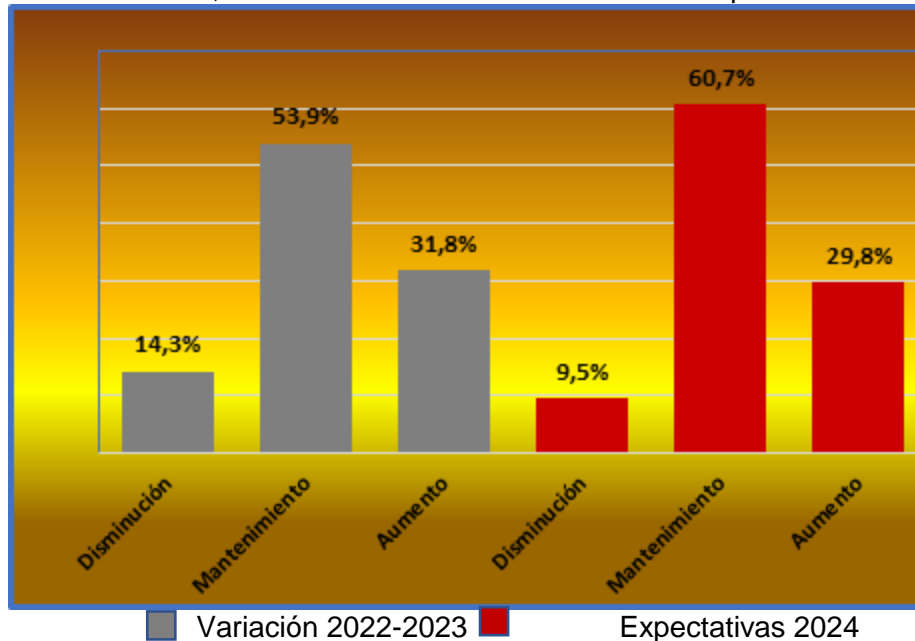
Las microempresas son las que presentan un saldo de evolución más desfavorable (diferencia entre empresas que aumentan y disminuyen empleo), aunque resulta positivo (9,2 puntos).

Se observa que conforme aumenta el tamaño de las empresas su crecimiento en el empleo ha sido mayor.

Así, el 55,0% de las empresas medianas aumentó el empleo en 2023 respecto al año anterior, frente al 32,5% de las pequeñas empresas y el 25,9% de las microempresas.

Además, el saldo de evolución más favorable lo obtienen las empresas medianas, reflejando un saldo positivo de 32,1 puntos.

Gráfico 4.1 - Evolución de los empleados durante 2023 ¿Cree que la tendencia para 2024 es aumentar, mantener o disminuir el número de empleados?



Sobre las expectativas para 2024, en generación de empleo vemos una tendencia algo menos favorable que en 2023, aunque con un comportamiento dispar según el tamaño analizado.

La diferencia entre las pymes que opinan que disminuirán el empleo y las que lo aumentarán (saldo de expectativas), pone de manifiesto que el tamaño es un factor muy significativo.

Se puede apreciar que las microempresas presentan un saldo positivo de 16,2 puntos, mientras que las empresas medianas sitúan su saldo de expectativas de empleo en 21,4 puntos (5,2 puntos las pequeñas empresas).

La mayor expectativa de aumento del empleo para 2024 la tienen las empresas medianas, ya que el 37,4% espera poder contratar más trabajadores (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1 -Evolución y expectativas sobre el empleo  
Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
<b>Evolución de los empleados en 2023</b>				
Disminución	16,7%	11,6%	14,5%	***
Estabilidad	57,4%	55,8%	39,7%	
Aumento	25,9%	32,5%	45,8%	
<b>Saldo de evolución</b>	<b>9,2%</b>	<b>20,9%</b>	<b>31,3%</b>	
<b>Tendencia empleo 2024</b>				
Disminución	8,9%	7,5%	16,0%	***
Estabilidad	66,0%	60,6%	46,6%	
Aumento	25,1%	31,9%	37,4%	
<b>Saldo de expectativas</b>	<b>16,2%</b>	<b>23,5%</b>	<b>21,4%</b>	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01. - no significativa.



Con respecto al sector, se comprueba que el saldo de evolución del empleo en 2023 es más desfavorable para las empresas de comercio (Cuadro 4.2). Así, la diferencia entre el porcentaje de empresas que han aumentado empleo y el porcentaje que lo han reducido (saldo de evolución), ha sido de 15,8 puntos en las pymes de comercio, frente a 16,8 puntos de las industriales, 18,6 puntos en las pymes del sector servicios, 23,3 puntos las pymes agropecuarias y de 26,6 puntos en las de construcción. Son las empresas de agropecuarias (23,2%) y de la construcción

(26,6%) las que ofrecieron un mayor crecimiento del empleo en 2023.

El saldo de expectativas de empleo para 2024 mejora respecto al año anterior, con la excepción del sector de la construcción con diferencias significativas entre este sector con el resto. Los sectores que presentan unos saldos de expectativas más favorables para el empleo en 2024 son los sectores de servicios y agropecuario (saldo de expectativas de 26,8 y 25,1 puntos, respectivamente). En este sentido el 34,2% de las pymes del sector servicios espera aumentar el empleo en 2024.

**Cuadro 4.2 - Evolución y expectativas sobre el empleo**

Variaciones	Sector de actividad					Sig.
	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
<b>Evolución de empleados en 2023</b>						
Disminución	11,6%	14,8%	26,7%	11,8%	15,6%	
Estabilidad	53,6%	53,6%	31,1%	60,6%	50,2%	**
Aumento	34,8%	31,6%	42,2%	27,6%	34,2%	
<b>Saldo de evolución</b>	<b>23,2%</b>	<b>16,8%</b>	<b>26,6%</b>	<b>15,8%</b>	<b>18,6%</b>	
<b>Tendencia empleo 2024</b>						
Disminución	6,8%	13,7%	24,4%	7,1%	7,4%	
Estabilidad	62,3%	60,1%	48,9%	64,3%	58,4%	***
Aumento	31,9%	26,2%	26,7%	28,6%	34,2%	
<b>Saldo de expectativas</b>	<b>25,1%</b>	<b>12,5%</b>	<b>2,3%</b>	<b>21,5%</b>	<b>26,8%</b>	

Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (\*) :  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (-) no significativa.

#### 4.2. Ventas

El 48,1% de las pymes estima que ha aumentado sus ventas en 2023 con relación a las registradas en 2022 (Gráfico 4.2), mientras que el 30,4% consiguió mantenerlas y un 21,5% las redujo. Lo que dio un saldo de evolución positivo de 26,6 puntos. En este contexto se preguntó a las pymes encuestadas sobre las expectativas

de ventas para el año 2024 (Gráfico 4.3). Así, el 53,3% de las pymes espera aumentar sus ventas en 2024, un 29,8% espera mantenerlas, mientras que solo prevé que sus ventas disminuyan un 16,8% de las empresas. Estos datos ofrecieron un saldo de expectativas de 36,5 puntos, 10 puntos más favorable que el saldo de 2023.



Gráfico 4.2 Comparando sus ventas en 2023 con relación a 2022 éstas han...

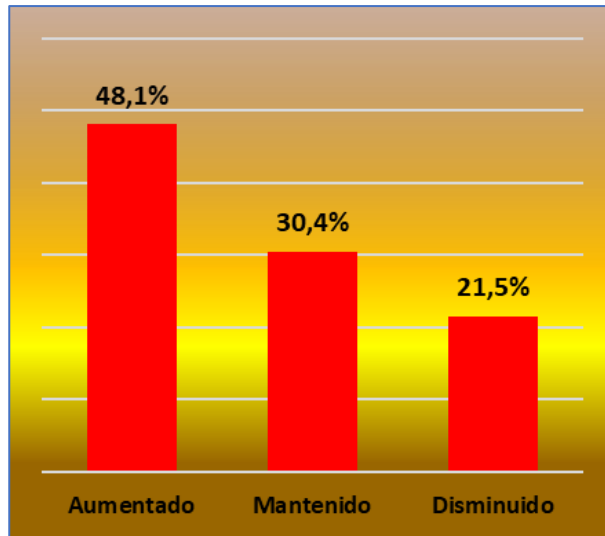
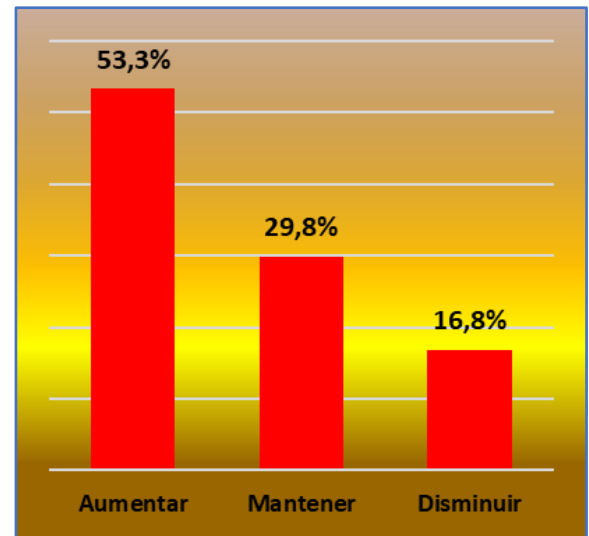


Gráfico 4.3 ¿Cuáles son las expectativas de ventas de su empresa para el año 2024?



Al analizar la cifra de negocio considerando el tamaño de las pymes encontramos diferencias significativas que son importantes resaltar (Cuadro 4.3). El 55,0% de las medianas empresas vieron como sus ventas aumentaban en 2023, frente al 42,9% de las microempresas y el 51,0% de las pequeñas empresas; siendo el saldo de evolución de las ventas más favorable también para las medianas con un valor de 32,1 puntos.

Por su parte, las microempresas, aunque también con una evolución favorable de las

ventas, muestran un menor saldo de 24,5 puntos.

En cuanto a las expectativas de ventas para 2024 existe una posición claramente más favorable para las empresas microempresas que tienen un saldo de expectativas de 38,6 puntos, frente a los 34,6 puntos de las pequeñas y los 35,9 puntos de las medianas.

En este sentido, el 54,4% de las empresas microempresas espera aumentar su facturación en 2024, no siendo estas diferencias estadísticamente significativas.

**Cuadro 4.3 - Evolución y expectativas sobre las ventas**

Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
<b>Evolución de las ventas en 2023</b>				
Disminución	18,4%	24,2%	22,9%	***
Mantenimiento	38,7%	24,8%	22,1%	
Aumento	42,9%	51,0%	55,0%	
<b>Saldo de evolución</b>	<b>24,5%</b>	<b>26,8%</b>	<b>32,1%</b>	



<b>Expectativas de ventas para 2024</b>				
Disminución	15,8%	18,2%	16,0%	-
Mantenimiento	29,8%	29,0%	32,1%	
Aumento	54,9%	52,8%	51,9%	
<b>Saldo de expectativas</b>	<b>38,6%</b>	<b>34,6%</b>	<b>35,9%</b>	
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . - no significativa.				

Respecto al sector de actividad, se analiza la evolución de las ventas entre 2022 y 2023, así como las expectativas de las ventas para 2024 (Cuadro 4.4). Los sectores que presentaron una evolución más favorable en 2023 fueron servicios

(saldo 36 puntos) y agropecuario (saldo de 34,8 puntos).

Con diferencias significativas con respecto a industria (saldo 16,9 puntos) y construcción con un saldo de solo 4,5 puntos.

Cuadro 4.4 - Evolución y expectativas sobre las ventas  
Sector de actividad

Variaciones	Agropec.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
<b>Evolución de las ventas en 2023</b>						
Disminución	14,5%	27,9%	33,3%	21,5%	16,0%	**
Mantenimiento	36,2%	27,3%	28,9%	30,0%	32,0%	
Aumento	49,3%	44,8%	37,8%	48,5%	52,0%	
<b>Saldo de evolución</b>	<b>34,8%</b>	<b>16,9%</b>	<b>4,5%</b>	<b>27,0%</b>	<b>36,0%</b>	
<b>Expectativas de ventas para 2024</b>						
Disminución	7,2%	22,4%	24,4%	18,5%	11,7%	***
Mantenimiento	40,6%	27,9%	35,6%	28,6%	28,6%	
Aumento	52,2%	49,7%	40,0%	52,9%	59,7%	
<b>Saldo de expectativas</b>	<b>45,0%</b>	<b>27,3%</b>	<b>15,6%</b>	<b>34,4%</b>	<b>48,0%</b>	
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ ; (-) no significativa.						

Las expectativas para 2024 en términos de ventas son diferentes según el sector que analicemos, con diferencias significativas, por lo que el factor sector explica las diferencias de las expectativas respecto a la cifra de negocio.

Los sectores con un mejor saldo de expectativas de ventas para 2024 son

servicios (48,0 puntos) y agropecuario (45 puntos).

### 4.3. Inversiones

Otro elemento importante para analizar junto al empleo y la facturación son las inversiones que realizan las pymes.

En este periodo se aprecia que el 44,7% de las pymes ha aumentado sus inversiones en 2023 (Gráfico 4.4), mientras que el 41,7% consiguió mantenerlas y un 13,6% las redujo.

Lo que dio un saldo de evolución positivo de 31,1 puntos.

Además, se preguntó a las pymes encuestadas sobre las expectativas de inversiones para el año 2024 (Gráfico 4.5). El 47,4% de las pymes espera aumentar

sus inversiones en 2024, un 40,2% espera mantenerlas, mientras que solo prevé que sus inversiones disminuyan un 12,4% de las empresas.

Estos datos ofrecieron un saldo de expectativas positivo de 35,0 puntos (superior en casi 4 puntos con respecto al año anterior), reflejando en las pymes el impacto del contexto de incertidumbre en la toma de decisiones en cuanto a inversiones.

Gráfico 4.4

Comparando sus inversiones en 2023 con relación a 2022 éstas han...

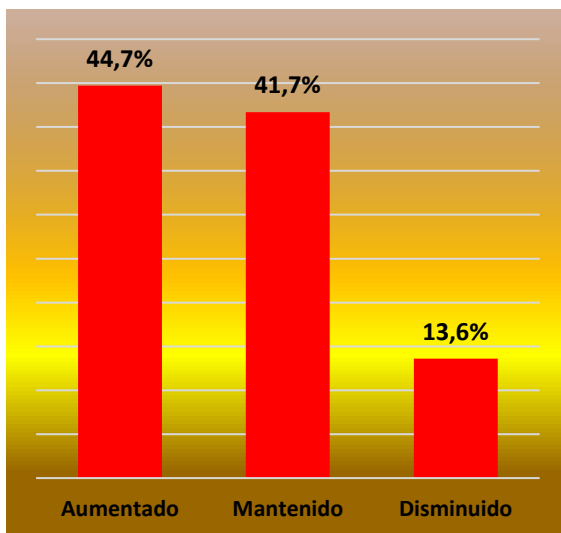
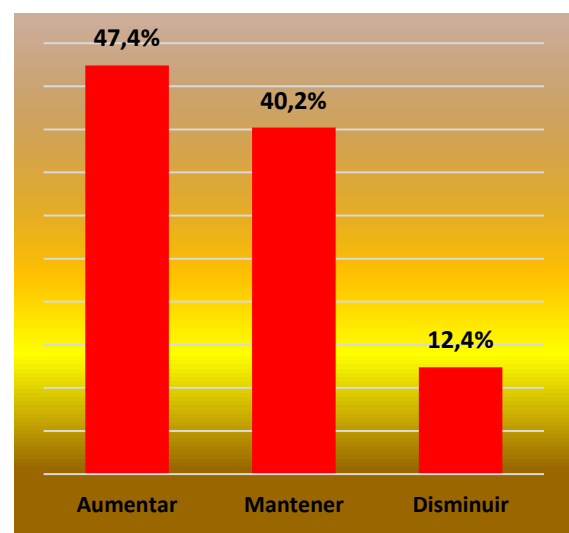


Gráfico 4.5

¿Cuáles son las expectativas de inversiones de su empresa para el año 2024?



Al analizar las inversiones según el tamaño de las pymes encontramos importantes diferencias estadísticamente significativas (Cuadro 4.5).

El 61,1% de las medianas empresas vieron como sus inversiones aumentaron en 2023, frente al 48,4% de las pequeñas y el

35,4% de las microempresas; siendo el saldo de evolución de las inversiones más favorable también para las medianas con un valor de 48,9 puntos. Por su parte, las microempresas, aunque también con una evolución favorable de sus inversiones, muestran un menor saldo de 20,4 puntos.



Cuadro 4.5 Evolución y expectativas sobre las inversiones  
Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
<b>Evolución de las inversiones en 2023</b>				
Disminución	15,0%	12,5%	12,2%	***
Mantenimiento	49,6%	39,1%	26,7%	
Aumento	35,4%	48,4%	61,1%	
<b>Saldo de evolución</b>	<b>20,4%</b>	<b>35,9%</b>	<b>48,9%</b>	
<b>Expectativas de inversiones para 2024</b>				
Disminución	15,9%	8,6%	12,2%	**
Mantenimiento	41,5%	42,1%	32,1%	
Aumento	42,6%	49,3%	55,7%	
<b>Saldo de expectativas</b>	<b>26,7%</b>	<b>40,7%</b>	<b>31,3%</b>	
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ . - no significativa.				

En cuanto a las expectativas para realizar inversiones en 2024 existe una posición claramente menos favorable para las microempresas que tienen un saldo de expectativas de 26,7 puntos, frente a los 40,7 puntos de las pequeñas y los 31,3 puntos de las medianas empresas.

Así, el 55,7% de las medianas empresas prevé acometer inversiones en 2024, frente a 49,3% de las pequeñas y 42,6% de las microempresas. (Cuadro 4.5).

Respecto al sector de actividad, se analiza la evolución de las inversiones entre 2022 y 2023, así como las expectativas para 2024 (Cuadro 4.6).

Los sectores que presentaron una evolución más favorable en 2023 fueron servicios, industria, comercio y agropecuario (saldo de 38,6; 36,6; 36,0 y 34,8 puntos respectivamente). Aunque con diferencias encontradas no resultaron significativas entre ellos, pero sí muy significativas con respecto al sector de la construcción con un saldo de expectativas de solamente 2,2 puntos.

Las expectativas para 2024 en términos de inversiones ofrecen diferencias que no son significativas atendiendo al sector de actividad. Los sectores que tienen un saldo de expectativas de inversiones más favorable para 2024 son agropecuario (49,3 puntos) y servicio (38,6 puntos).

Cuadro 4.6 - Evolución y expectativas sobre las inversiones  
Sector de actividad

Variaciones	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
<b>Evolución de inversiones en 2023</b>						
Disminución	17,4%	12,6%	26,7%	10,1%	13,4%	***
Mantenimiento	30,4%	38,2%	44,4%	43,8%	34,6%	
Aumento	52,2%	49,2%	28,9%	46,1%	52,0%	
<b>Saldo de evolución</b>	<b>34,8%</b>	<b>36,6%</b>	<b>2,2%</b>	<b>36,0%</b>	<b>38,6%</b>	
<b>Expectativas de inversiones para 2024</b>						
Disminución	8,7%	12,5%	26,7%	10,1%	13,4%	***
Mantenimiento	33,3%	43,2%	44,4%	43,8%	34,6%	
Aumento	58,0%	44,3%	28,9%	46,1%	52,0%	
<b>Saldo de expectativas</b>	<b>49,3%</b>	<b>31,8%</b>	<b>2,2%</b>	<b>36,0%</b>	<b>38,6%</b>	
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$ ; (**): $p < 0,05$ ; (***): $p < 0,01$ ; (-) no significativa.						

#### 4.4. Índice Pyme de Confianza Empresarial

El Indicador Pyme de Confianza ( $IP_{\text{confianza}}$ ) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los resultados y las expectativas previstas en tres variables: la cifra de negocio, el número de trabajadores y las inversiones realizadas.

Este indicador varía entre  $\pm 100$  puntos, de forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que los negativos señalan un retroceso en la misma.

Para cada variable se calcula un saldo diferencia entre mejora y empeoramiento, tanto para el componente valores del

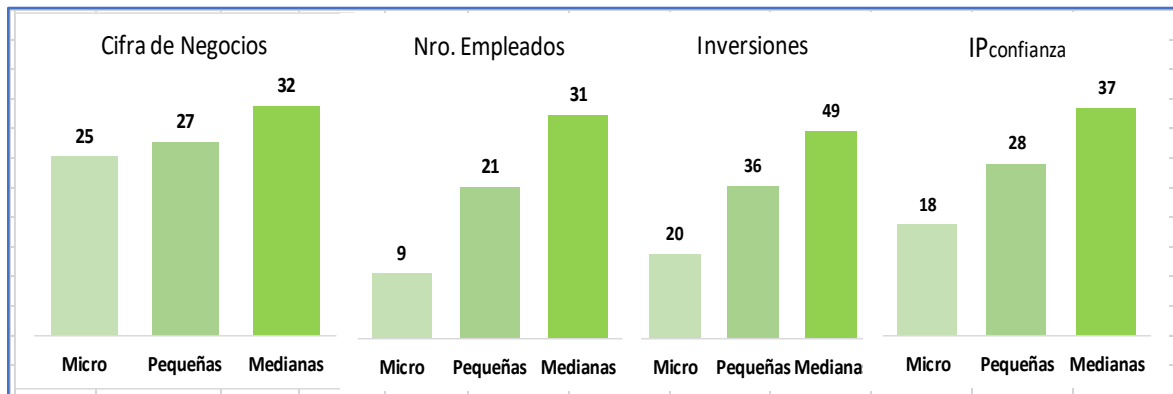
pasado año (resultados) como para los esperados (expectativas).

	Resultados	Expectativas	$IP_{\text{confianza}}$
Cifra de negocio	16,6	24,5	20,5
N.º Trabajadores	17,5	20,3	18,9
Inversiones	31,1	35,0	33,1
<b>Total</b>	<b>21,7</b>	<b>26,6</b>	<b>24,2</b>

El IP<sub>confianza</sub> para 2024 es 24,2 (Cuadro 4.8); compuesto de un saldo de 21,7 en resultados y 26,6 en expectativas. A nivel de variable, los mejores valores se obtienen en la cifra de inversiones (33,1)

(donde las expectativas, 35,0; superan a los resultados, 31,1) cifra de negocios 20,5). En cuanto al empleo, número de trabajadores, su saldo es de 18,9 con mejores expectativas que resultados.

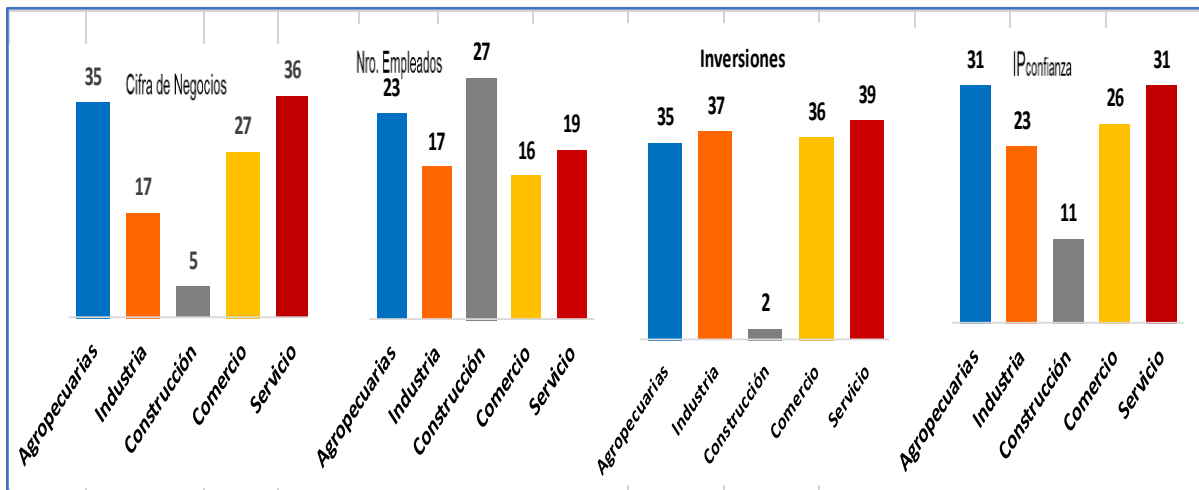
Gráfico 4.7 Índice Pyme de Confianza por tamaño



En el análisis por tamaño, se ofrece el Indicador Pyme de Confianza total y el de sus variables (Gráfico 4.7). Siendo todos los valores positivos, mejora respecto al período anterior en número de trabajadores e inversiones, el índice más bajo es el de las microempresas (18), siendo el más elevado el correspondiente a las medianas

empresas (37), seguido de las pequeñas (28). Si atendemos a las variables, de nuevo, todos los saldos son positivos, y son las microempresas las que obtienen unos valores inferiores. Las medianas tienen un mejor comportamiento en todos los indicadores.

Gráfico 4.8 -Índice Pyme de Confianza por sector





El análisis por sectores total y para cada variable (Gráfico 4.8) muestra también saldos positivos, revelando un índice total superior por encima del promedio para las empresas de agropecuarias y de servicios (31), a continuación, figura comercio (26); industria (23) y construcción (11).

Las empresas de servicios muestran un mejor comportamiento en cifra de negocios e inversiones.

Las de construcción se comportan bien en empleo.

El sector construcción tiene el peor comportamiento en cifra de negocio e inversiones.

## 5. Competitividad

En este apartado se analiza la posición competitiva de las pymes desde diferentes enfoques. Comenzando por definir la situación de las empresas respecto de las condiciones del entorno en el que compiten, se evalúa la coyuntura económica, la estabilidad política, la burocracia y marco legal, las infraestructuras y el acceso a recursos.

A continuación, se mide el rendimiento de las pymes.

Existen diversas formas de medir el rendimiento de una empresa.

Las que utilizan como información los datos extraídos de la contabilidad de la compañía, o los contruidos a partir de la

percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva.

La utilización de un tipo de información u otro tiene ventajas e inconvenientes cuya descripción no es objetivo del presente trabajo.

Aunque no sean excluyentes, este capítulo se basa en el segundo tipo porque en la coyuntura actual, caracterizada por la rapidez de los acontecimientos, la información suministrada por el sistema contable recoge eventos pasados que no facilitan una proyección hacia el futuro.

De forma específica, se han utilizado variables basadas en el trabajo de Quinn & Rohrbaugh, (1983) para medir el rendimiento empresarial. A los directivos se les ha pedido que muestren su grado de acuerdo (1- “total desacuerdo”, 5- “total acuerdo”) en comparación con sus competidores sobre: la calidad de sus productos, la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado, la rapidez de crecimiento de las ventas, la rentabilidad y, por último, la satisfacción de los empleados.

Estos constructos cualitativos de rendimiento en la pyme han sido ampliamente utilizados en la literatura previa con éxito (Duréndez et al., 2011, 2016).



Adicionalmente, elaboramos un Índice de Competitividad de la Pyme ( $IP_{\text{competitividad}}$ ) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento).

### 5.1. Entorno competitivo

En el Gráfico 5.1 se observan los resultados que ofrecen las pymes respecto a cuestiones relevantes sobre variables que miden lo favorable o desfavorable que

resulta su entorno competitivo. Así, las pymes indican valores por debajo de 3 en los cinco ítems, por lo que no existe un entorno que favorezca claramente su actividad.

En este sentido, se considera desfavorable la burocracia y las obligaciones legales (2,10), la situación económica general (2,45) y la falta de estabilidad y política y seguridad jurídica (2,65).

En menor medida, tampoco se considera positivo la infraestructura (2,77) y la provisión de recursos (2,98).

Gráfico 5.1 - ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?



Al analizar por tamaño la situación del entorno competitivo actual para las pymes encontramos diferencias significativas salvo en lo relativo a la carga burocrática y las obligaciones legales de las empresas (Cuadro 5.1).

En este sentido, tanto las micro, pequeñas como las medianas señalan estar en una situación competitiva desfavorable

ocasionada por la excesiva carga que le generan tanto la excesiva burocracia como las obligaciones legales.

Siendo las microempresas las que reflejan una situación más desfavorable (2 sobre 5), seguidas de las pequeñas (2,2) y las medianas (2,1). Así, cuanto más pequeña es la empresa más ve afectada su posición competitiva por la burocracia y las obligaciones legales.

Cuadro 5.1 - ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?<sup>1</sup>  
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,2	2,7	2,5	***
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	2,5	3,0	2,9	***
Burocracia y obligaciones legales	2,0	2,2	2,1	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,3	3,0	2,7	***
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,6	3,3	3,1	***

<sup>1</sup> En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa.

El Cuadro 5.2 muestra que no se hallan diferencias estadísticamente significativas considerando el entorno competitivo de las pymes según su sector de actividad, salvo en la medida sobre la situación económica general, en la que existe una moderada diferencia significativa, en las que las empresas de servicios registran el menor valor con 2 puntos.

## 5.2. Indicadores de rendimiento

En el Gráfico 5.2 se observa que los aspectos que las pymes consideran como más favorables en comparación con sus competidores directos son, por orden: la satisfacción de clientes (4,08), la calidad de sus productos (3,90), satisfacción de los empleados (3,78); eficiencia de los procesos productivos (3,72); En menor medida, también se posicionan positivamente frente a la competencia respecto al crecimiento de las ventas (3,44) y la rentabilidad (3,35).

Cuadro 5.2 - ¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?<sup>1</sup>  
Sector de actividad

	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,7	2,3	2,9	2,5	2,0	**
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	2,7	3,0	2,6	2,8	2,7	-
Burocracia y obligaciones legales	2,0	2,1	2,3	2,1	2,1	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,8	2,5	2,8	2,6	1,9	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	2,9	3,1	3,0	3,0	2,9	-

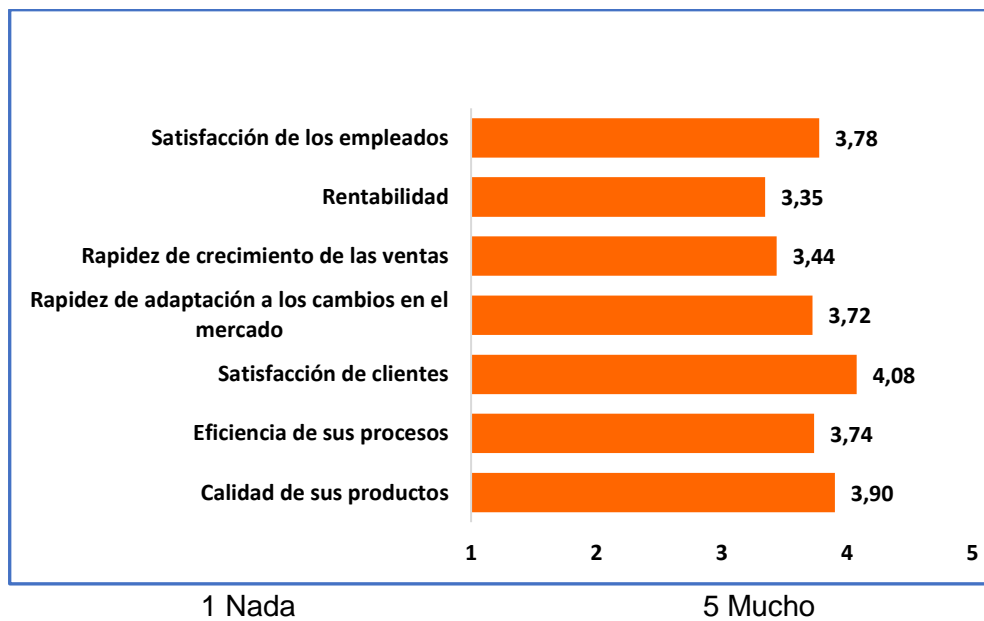
<sup>1</sup> En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ . (-) no significativa.



Si analizamos el rendimiento frente a los competidores según el tamaño de las pymes (Cuadro 5.3), encontramos diferencias significativas a favor de las pequeñas empresas en la satisfacción de sus clientes (4,18) y la calidad de sus productos (4,07). Por su parte, las

medianas empresas tienen mayor eficiencia en los procesos (3,90, frente al 3,80 de las pequeñas y el 3,62 de las microempresas. En tanto que estas últimas, tienen la mayor rentabilidad (3,20 frente a las pequeñas 3,09 y las medianas con sólo 2,40).

Gráfico 5.2 - En comparación con sus competidores directos, indique cual es la posición de su empresa con los siguientes indicadores de rendimiento



Cuadro 5.3 - Rendimiento de las pymes frente a sus competidores<sup>1</sup>  
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Calidad de sus productos	3,76	4,07	4,02	***
Eficiencia de los procesos	3,62	3,80	3,90	**
Satisfacción de clientes	3,97	4,18	4,08	*
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,62	3,77	3,90	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,29	3,51	3,66	**
Rentabilidad	3,19	3,09	2,40	***
Satisfacción de los empleados	3,68	3,87	3,81	-

<sup>1</sup>En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor - Diferencias estadísticamente significativas: (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa



Finalmente, con relación al sector de actividad los datos muestran diferencias estadísticamente significativas en algunos indicadores de rendimiento (Cuadro 5.4). En este sentido, las pymes de la

construcción cuentan con clientes más satisfechos (4,09).

Las empresas del sector industrial poseen mayor calidad de sus productos (4,15).

Cuadro 5.4 -Rendimiento de las pymes frente a sus competidores<sup>1</sup>  
Sector de actividad

	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Calidad de sus productos	3,55	4,15	3,91	3,90	3,94	**
Eficiencia de los procesos	3,46	3,66	3,91	3,80	3,77	*
Satisfacción de clientes	3,70	4,02	4,09	4,13	4,08	**
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,55	2,63	3,64	3,56	3,70	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	2,23	3,43	3,51	3,52	3,39	-
Rentabilidad	3,22	3,40	3,49	3,37	3,28	-
Satisfacción de los empleados	3,65	3,80	3,71	3,86	3,69	*

<sup>1</sup> En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor. Diferencias estadísticamente significativas: (\*): p<0,1; (\*\*): p<0,05; (\*\*\*): p<0,01; (-) no significativa

### 5.3. Índice Pyme de Competitividad

También elaboramos un Índice Pyme de Competitividad ( $IP_{\text{competitividad}}$ ) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento).

El índice varía entre -100 y 100, siendo un promedio de sus componentes, entorno y rendimiento.

El Índice Pyme de Competitividad total de 2024 se sitúa en 5 compuesto por entorno (-21) y rendimiento (31) (Cuadro 5.5), por tanto, el rendimiento tiene un saldo

positivo, mientras que el saldo negativo del entorno pone de manifiesto las dificultades de los factores externos a los que las empresas deben enfrentarse.

Cuadro 5.5

#### Índice Pyme de Competitividad

	entorno	rendimiento	$IP_{\text{competitividad}}$
2024	-21	31	5

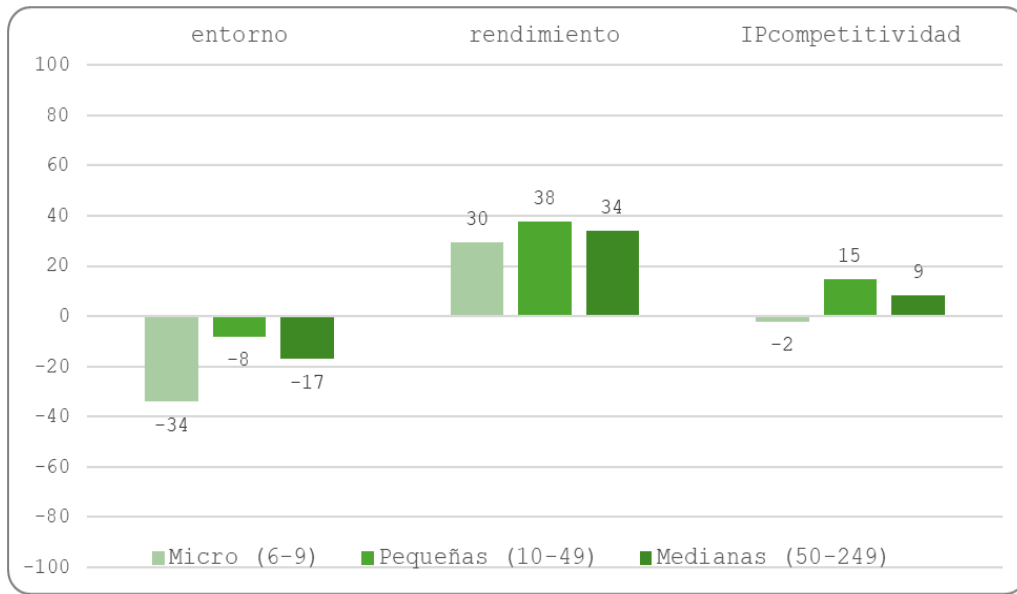
Tanto el análisis por tamaño (Gráfico 5.3) como por sectores (Gráfico 5.4), revela mayores puntuaciones en las variables internas de la empresa.

En el caso del tamaño, el peor Índice Pyme de Competitividad (15) se explica por sus problemas para hacer frente a su entorno (-8).

A pesar que son las pequeñas empresas las que encuentran un entorno que les supone un problema menor que a las micro y a las medianas. Siendo las

microempresas las que manifiestan que el entorno las afecta en mayor medida y las pequeñas las que tienen mejor rendimiento.

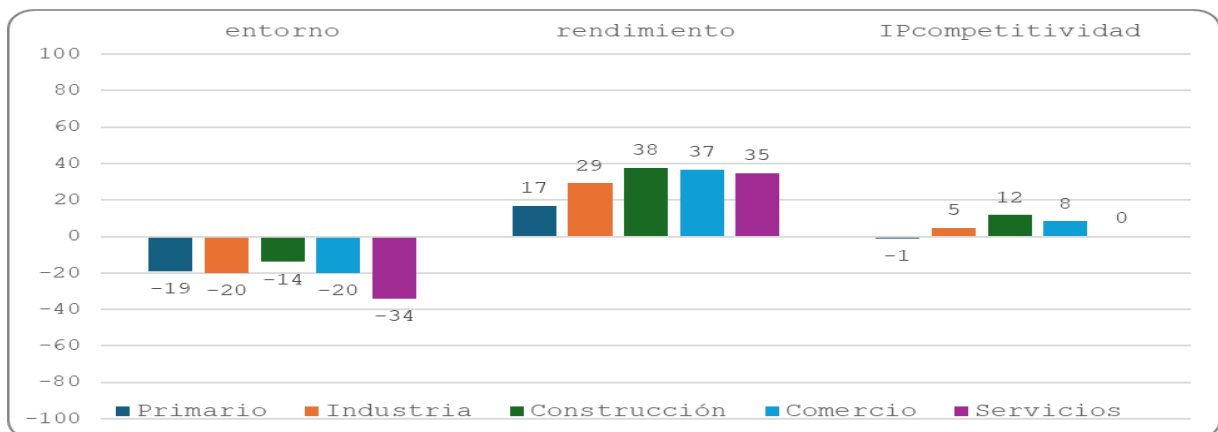
Gráfico 5.3 -Índice Pyme de Competitividad por tamaño



Por sectores, no se presentan muchas diferencias. El Índice de Competitividad más elevado lo mantienen las empresas de construcción (21) merced especialmente a su percepción del entorno (-14); le siguen las empresas de comercio (6) principalmente por su puntuación en las

variables de rendimiento (37). En tanto que, las empresas de servicios muestran un índice de competitividad cero (0) y las agropecuarias (-1), debido al bajo nivel de rendimiento (17) y al alto impacto negativo del entorno (-19).

Gráfico 5.4 - Índice Pyme de Competitividad por sectores

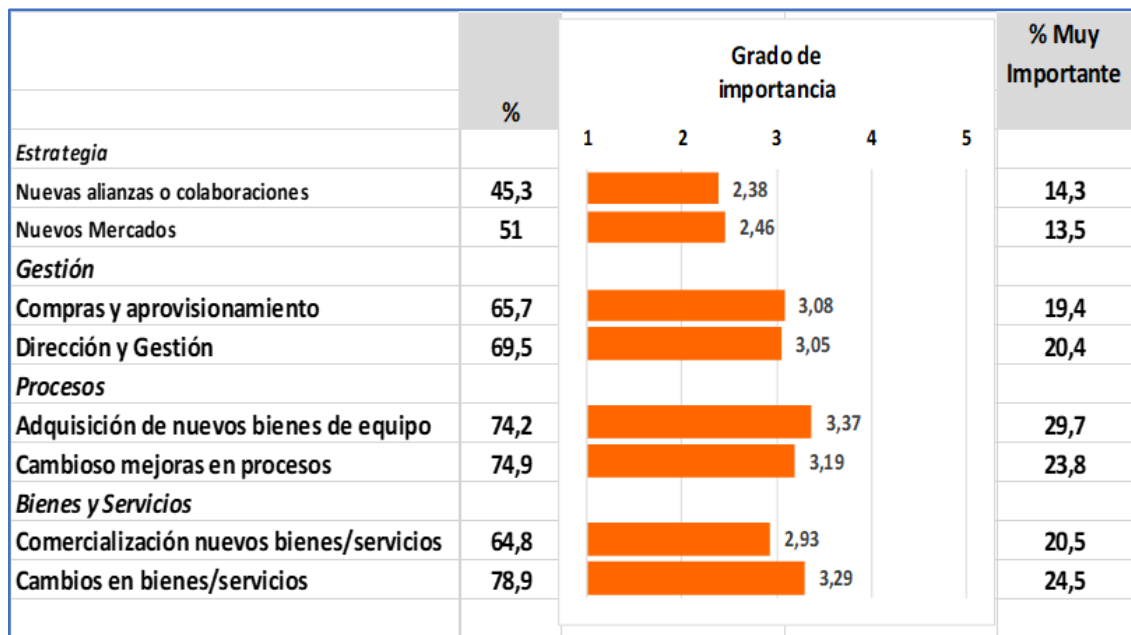


### 6. Actividad innovadora

El Gráfico 6.1 muestra el porcentaje de empresas que ha realizado innovaciones en los dos últimos años, distinguiendo

entre innovación en estrategia, en gestión, en procesos y en productos y servicios. Adicionalmente, se muestra el grado de importancia de las innovaciones.

Gráfico 6.1 - Realización de innovaciones en estrategia, productos, procesos o gestión y grado de importancia



En la innovación en productos apreciamos cómo el 78,9% de las pymes realizaron cambios o mejoras en bienes o servicios y el 64,8% ha comercializado nuevos productos o servicios.

El grado de importancia en los dos tipos de innovación en bienes es 3,29 (cambios o mejoras) y 2,93 (nuevos lanzamientos), respectivamente.

La actividad desarrollada en relación con la innovación en cambios o mejoras en procesos es de 65,9% y la adquisición de nuevos bienes de equipo 74,2%.

Al analizar la importancia o intensidad de la innovación, los datos muestran que las innovaciones relacionadas con la adquisición de nuevos bienes de equipo (3,37) han sido parecidas a los cambios o mejoras en los procesos de producción (3,19).

El porcentaje de empresas que introdujo cambios en la estrategia con nuevas alianzas o colaboraciones es del 45,3% y el 51% innovó en nuevos mercados.

El porcentaje que han desarrollado innovaciones en sus sistemas de gestión

relacionados con la dirección y gestión es del 69,5%, el 65,7% innovó en los sistemas de gestión de compras y aprovisionamientos. Dentro de las innovaciones relacionadas con la gestión, se comportaron casi de la misma forma ambas, con un valor de 3,08 y 3,05 respectivamente, sobre la escala de 5.

Por otra parte, el Gráfico 6.1 muestra también información sobre el porcentaje de empresas para las que la innovación fue

muy importante (empresas que respondieron 5 en una escala de 1 a 5).

El 24,5% de las pymes calificaron de esta manera los cambios y las mejoras en productos/servicios, para el 29,7% la adquisición de nuevos bienes de equipo fue muy importante, así como para el 20,5% lo fue la comercialización de nuevos productos o servicios. Para el 20,4% las innovaciones en el área de dirección y gestión también tuvieron una importancia elevada.

Cuadro 6.1 - Realización de innovaciones  
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
<b>Innovación en estrategia</b>				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	42,6%	41,5%	61,8%	***
Acceso a nuevos mercados	46,5%	50,5%	64,9%	***
<b>Innovación en gestión</b>				
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	57,7%	70,5%	75,6%	***
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	58,5%	75,8%	83,2%	***
<b>Innovación en procesos</b>				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	63,5%	80,9%	86,3%	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción	64,2%	79,7%	87,0%	***
<b>Innovación en productos y servicios</b>				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	62,7%	63,6%	74,0%	*
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	74,1%	81,8%	84,7%	**
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (-) no significativa				

Al analizar los distintos tipos de innovación en función del tamaño de la empresa, se observan diferencias significativas, tal y

como muestra el Cuadro 6.1. Las empresas medianas son las que en mayor medida realizan cambios o mejoras en los

procesos de producción. El 87,0% de las empresas de tamaño mediano realizó cambios o mejoras, frente a al 79,7% de las pequeñas y el 64,2% de las microempresas.

Lo mismo ocurre en la innovación en la organización y/o gestión, con valores del 83,2% para las medianas, 75,8% para las pequeñas y del 58,5% para las microempresas.

Una vez más, son las medianas las que mayormente realizan mejoras en los productos existentes, con el 84,7%, frente a las pequeñas con el 81,8% y las micro con el 74,1%.

Las empresas medianas también se destacan en la adquisición de nuevos bienes de equipo e instalaciones con el 86,3%, por delante de las pequeñas con el 80,9% y las micro con el 63,5%.

También destacan en las innovaciones en organización y gestión, con el 83,2%, las pequeñas el 75,8% y las microempresas el 58,5%.

En resumen, el tamaño de las empresas influye en todos los tipos de innovación. Por lo que, a mayor tamaño de la empresa mayor innovación.

Al analizar su importancia (Cuadro 6.2) se aprecian diferencias significativas en todos los apartados en los que las empresas medianas obtienen la mejor puntuación.

Por orden de importancia, están la adquisición de nuevos bienes de equipos (3,89) y los cambios o mejoras en los procesos de producción (3,89); cambios o mejoras en bienes y servicios (3,67); cambios o mejoras en organización y/o gestión (3,64); el lanzamiento de nuevos productos y servicios (3,55); cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos (3,49).

Con las puntuaciones más bajas se encuentran las innovaciones estratégicas, el acceso a nuevos mercados (3,16) y el establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones (2,98).

Cuadro 6.2 - Importancia de las innovaciones<sup>1</sup>  
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
<b>Innovación en estrategia</b>				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	2,15	2,39	2,98	***
Acceso a nuevos mercados	2,14	2,52	3,16	***
<b>Innovación en gestión</b>				
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	2,70	3,18	3,49	***
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	2,59	3,30	3,64	***



<b>Innovación en procesos</b>				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	2,92	3,64	3,89	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción	2,71	3,21	3,89	***
<b>Innovación en productos y servicios</b>				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	2,64	2,99	3,55	***
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	2,89	3,38	3,67	***
<sup>1</sup> En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01; (-) no significativa				

El análisis de la innovación en función del sector de actividad muestra diferencias significativas en su comportamiento (Cuadro 6.3).

En concreto, el sector agropecuario supera al resto de los sectores en innovación estratégica, en gestión y en procesos. En tanto que el sector comercial lo hace en el lanzamiento de nuevos productos 72,1% frente al resto de los sectores con una

diferencia de moderada significación (60,9% agropecuario; 66,7% industrial; 53,3% construcción y 57,7% servicios). Por su parte el sector servicios industrial se destaca en cambios o mejoras en los servicios existentes con el 78,8%.

El sector de la construcción es el que presenta los valores más bajos en todos los tipos de innovación, con respecto al resto de los sectores.

Cuadro 6.3 - Realización de innovaciones  
Sector de actividad

	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
<b>Innovación en estrategia</b>						
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	63,8%	42,1%	33,3%	44,1%	45,9%	**
Acceso a nuevos mercados	63,8%	61,2%	44,4%	48,1%	44,2%	***
<b>Innovación en gestión</b>						
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	81,2%	70,5%	48,9%	68,7%	56,7%	***
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	76,8%	73,8%	62,2%	73,1%	60,6%	***
<b>Innovación en procesos</b>						
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	84,0%	78,1%	68,9%	73,7%	69,7%	*

Cambios o mejoras en los procesos de producción	88,4%	84,2%	68,9%	70,0%	71,0%	***
<b>Innovación en productos y servicios</b>						
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	60,9%	66,7%	53,3%	72,1%	57,6%	**
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	76,8%	84,7%	66,7%	77,8%	78,8%	*
Chi-Cuadrado de Pearson. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (-) no significativa						

Existe significatividad estadística al analizar la importancia de las innovaciones y el sector de actividad de la empresa (Cuadro 6.4). Excepto en el

establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones en las que no existen diferencias significativas en función del sector de actividad.

Cuadro 6.4 - Importancia de las innovaciones<sup>1</sup>  
Sector de actividad

	Agrop.	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
<b>Innovación en estrategia</b>						
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	2,65	2,27	2,04	2,39	2,52	-
Acceso a nuevos mercados	2,57	2,83	1,73	2,43	2,15	***
<b>Innovación en gestión</b>						
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,22	3,23	2,67	3,19	2,79	***
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,03	2,28	3,11	3,14	2,80	***
<b>Innovación en procesos</b>						
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,70	3,59	3,04	3,34	3,27	**
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,12	3,81	3,00	2,70	3,00	***
<b>Innovación en productos y servicios</b>						
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	2,51	2,95	2,60	3,06	2,72	***
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	2,91	3,69	2,89	3,15	3,06	***
<sup>1</sup> En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (-) no significativa						



El sector que mayor diferencia posee es el industrial en cambios o mejoras en los procesos de producción (3,81), cambios o mejoras en bienes/servicios existentes (3,69), cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos (3,23) y acceso a nuevos mercados (2,83).

Le sigue en orden de importancia el sector comercio que posee diferencias significativas con el resto en cambios o mejoras en organización y/o gestión (3,14) y lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios (3,06).

En tanto el sector primario se destaca en la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones (3,70) y en el establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones (2,65).

## CONCLUSIONES

- En relación con la dirección de la empresa, los resultados muestran que casi las tres cuartas partes de las empresas son de carácter familiar (72,8%), siendo en las empresas del sector industrial aun mayor con un 78,7%.
- Al analizar la antigüedad de las empresas de la muestra encontramos que el promedio es de casi 25 años, en tanto que en el caso de las familiares es mayor, 26,5 años contra 19,8 de las no familiares.  
Por otra parte, en cuanto al género de la gerencia, se observa que la mayoría

está conducida por varones (76,8%).

En tanto que la mayor participación de mujeres se registra en las microempresas con una participación del 29 %.

Por último, consultamos sobre el nivel resultando que el 60,6% poseen formación de nivel universitario y que en las empresas medianas ese porcentaje se eleva al 80,2%.

- Al indagar sobre las perspectivas futuras del gobierno corporativo, observamos que el 56,2 % de las empresas están preocupadas por la transmisión generacional asignándole un nivel de importancia de 2,81 en una escala Lickert de 5 puntos.  
En tanto que, alrededor de una tercera parte de las empresas piensa en la incorporación de nuevos socios o de directivos y una cuarta parte piensa en el cierre de la empresa.
- En lo referente a las expectativas de empleo, ventas e inversiones que los tres muestran expectativas algo más positivas que los resultados alcanzados en el año 2023.  
A partir de las diferencias entre los resultados del año 2023 y las expectativas. para 2024 de las tres variables, construimos el índice de confianza empresarial, el que nos arrojó un valor de 24,2 el que se encuentra por debajo de igual índice de



las empresas de Iberoamérica, calculado por el Observatorio Iberoamericano de Mipymes que fue de 35,2 para el mismo período.

Las empresas medianas fueron las que obtuvieron un mayor valor para este índice alcanzando un valor de 37, en tanto que el iberoamericano fue de 40 para igual tipo de empresas.

- Con respecto a la actividad innovadora se pudo observar que el mayor porcentaje de aplicación se manifestó en los cambios o mejoras en bienes y

servicios que se ubicó en 78,9 %, mientras que a nivel Iberoamericano fue de 64,9 %.

En tanto que el mayor nivel de importancia se dio en la Adquisición de maquinarias y equipos con 3,37 en una escala de 5 puntos, al igual que en cuanto al nivel de asignación en el nivel de muy importante con un porcentaje de 29,7 %.

Por su parte, en el iberoamericano esa categoría se dio en los cambios o mejoras en bienes o servicios con 4,15 y 28 % respectivamente.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Beltramino, N., Perez-De-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2021). The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 741–764.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0234>
- Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913–945.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0020>.
- Cabrita, M. do R., Vaz, J. L. De, & Bontis, N. (2007). Modelling the creation of value from intellectual capital: a Portuguese banking perspective. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3), 266.  
<https://doi.org/10.1504/IJKL.2007.015555>
- Duréndez-Gómez-Guillamón, A., García-Pérez-de-Lema, D., Marín-Hernández, S., Meroño-Cerdán-Rodríguez, A., & Somohano, F. M. (2023). *Informe PYME 2023. Estrategias para mejorar la competitividad de la PYME - España* (Consejo General de Economistas de España (ed.)).
- Duréndez, A., Madrid-guijarro, A., & García-pérez-de-lemá, D. (2011). Innovative culture , management control systems and performance in small



- and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137–153.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-020-00409-w>
- Duréndez, A., Ruíz-palomo, D., García-pérez-de-lemá, D., & Diéguez-soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Flores, V., Vargas, J., & Casas, R. (2013). Gobierno corporativo en las PYMES mexicanas, una estrategia competitiva. *Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos. Vol. 2*, 86–102.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2021). The relationship between innovation promotion processes and small business success: the role of managers' dominance. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1937–1960.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.
- Yogel, G., & Boscherini, F. (1996). La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras Argentinas. In *Documentos de trabajo Cepal* (pp. 1–96).



## LA MUDEZ MORAL Y SU VINCULACIÓN CON LAS GENERACIONES ETARIAS EN EL MARCO ORGANIZACIONAL

### MORAL MUTENESS AND ITS CONNECTION WITH AGE GENERATIONS IN THE ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

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

LORENZO María Natalia [natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar](mailto:natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar)

**Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires**

#### RESUMEN

El fenómeno de la Mudez Moral ocurre, a través de distintos niveles, al aplicar -en un contexto organizacional- los procedimientos, reglas, o normas para el trabajo cotidiano ignorando o dejando en un segundo plano las propias apreciaciones o valoraciones éticas sobre la situación.

Dicho silencio dificulta una gestión emocional y espiritual eficiente por parte del individuo, debido a la necesidad (por diversos motivos) de ocultar, simular, o callar las incongruencias entre su modelo mental (compuesto, entre otras cuestiones, por creencias, supuestos y valores compartidos por los integrantes de su generación etaria), con aquel compuesto por las características que la posición laboral le demanda para operar en la organización, e impide, entre otras cosas, que la misma obtenga una fuente de crítica a su accionar que le permita aprender y evolucionar.

A partir de ello, este trabajo busca explorar y describir un vínculo poco analizado: el

estilo que aportan las características de cada generación etaria económicamente activa, al ejercicio de la mudez moral en las organizaciones.

En esta oportunidad, se llevará a cabo a partir del análisis de las reflexiones sobre una situación real determinada extraída de un relevamiento recientemente realizado, estableciendo perfiles preliminares que colaborarán al estudio de dicho fenómeno.

**Palabras clave:** Mudez Moral – Generaciones Etarias – Silencio organizacional - Mudez moral y generaciones etarias – Relevamiento de Mudez Moral

#### SUMMARY

The phenomenon of Moral Silence occurs at different levels when, in an organizational context, procedures, rules, or norms for daily work are applied, ignoring or relegating one's own ethical assessments or evaluations of the situation.

This silence hinders efficient emotional and spiritual management by individuals due to



the need (for various reasons) to hide, simulate, or silence the inconsistencies between their mental model (composed, among other things, of beliefs, assumptions, and values shared by members of their age group) and the one composed of the characteristics that their job position demands to operate in the organization. It also prevents, among other things, the organization from obtaining a source of criticism of its actions that would allow it to learn and evolve.

Based on this, this paper seeks to explore and describe a little-analyzed link: the style that the characteristics of each economically active age group contribute to the exercise of moral silence in organizations.

This time, the analysis will be based on reflections on a specific real-life situation drawn from a recently conducted survey, establishing preliminary profiles that will contribute to the study of this phenomenon.

**Keywords:** Moral Muteness – Age generations – Organizational Silence – Moral Muteness and Age generations – Moral Muteness survey.

## INTRODUCCIÓN

La Mudez Moral puede definirse como aquella abstención en la evaluación moral y ética de las decisiones que se toman y de las acciones que se ejecutan en una organización (Simonetta et.al., 2022), así como la inhibición a comunicarse o

intervenir en circunstancias en las que dicha evaluación se realiza.

Ello es reflejado por Bird y Waters (1989) cuando se refieren a que

*“sabemos que ocurren problemas cuando la gente no ve las cuestiones éticas; y también hay problemas que surgen cuando las personas saben en el fondo que algo anda mal, pero encuentran alguna manera de racionalizar el no hablar de ello”.*

Asimismo, tales circunstancias pueden ocurrir por cuatro razones básicas:

- la primera de ellas, porque las personas no distinguen aquellas cuestiones éticas que forman parte de las decisiones y de las acciones;
- la segunda razón, porque habiendo identificado las cuestiones éticas relacionadas a la decisión y la acción, han normalizado el silencio por algún motivo;
- la tercera, aplicando el pragmatismo; y la cuarta razón, ante la falta de interés y de sentido que los seres humanos encuentran en torno a la crítica ética de lo que se les demanda, lo que deben decidir o ejecutar.

Asimismo, ellas pueden encontrarse influidas por el modelo mental del individuo y, como elemento, las creencias, supuestos, y valores correspondientes a la generación etaria que integran.



- Una síntesis de los aportes, permite encontrar cuatro niveles de análisis.

Si bien en un comienzo los estudios de mudez moral se centraron en la figura del líder, luego se ampliaron a líderes y seguidores, haciendo hincapié también en la relación entre ellos. Esto permitió identificar al menos dos niveles, el individual y el grupal.

Luego, dentro de los aportes de silencio colectivo, se puede identificar el nivel organizacional.

Finalmente, los estudios sobre entornos empresarios y su incidencia y, principalmente, sobre la formación de managers, sugiere la presencia de un cuarto nivel, el contextual.

A partir de ello, el presente trabajo explorará -mediante la aplicación de metodología cualitativa- el fenómeno de mudez moral, haciendo foco en los niveles organizacional a individual, aplicando y describiendo sus tipologías en asociación con las características de cada una de cuatro generaciones etarias (Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z), elaborando perfiles que describan, en forma preliminar, el comportamiento de cada una respecto de su ejercicio de la mudez moral.

### **Problema**

El modelo mental de los individuos se compone de muchos elementos, entre ellos

las creencias, supuestos, experiencias previas, valores, lenguaje, el entorno sociocultural, entre otros. Todos ellos están influidos en mayor o menor medida (además de la experiencia personal) por la generación etaria a la que pertenecen en función del año en el que nacieron, ya que han experimentado los mismos acontecimientos pudiendo ello contribuir en la formación de su forma de pensar, de sus valores, de su lenguaje, sus prioridades, y su comportamiento, etc.

A partir de ello, como individuos que integran organizaciones, se encuentran en circunstancias en las cuales se surgen cuestiones éticas o morales para las cuales deben decidir si ejercen –o no- mudez moral.

Al respecto, investigando en la literatura, no observamos existencia de reportes de investigación que informen sobre la vinculación entre las respuestas de los individuos ante circunstancias disonantes que estimulen la mudez moral y las cualidades que caracterizan a la generación etaria a la que éstos pertenecen, y tampoco si cada una de ellas tiene un perfil comportamental respecto del ejercicio de la mudez moral.

### **Objetivo general**

- Analizar las respuestas realizadas (en el relevamiento llevado a cabo en abril de 2025) respecto de la situación real nro. 2, y

- Describir las características salientes en asociación con cada una de las generaciones etarias y el ejercicio de la mudez moral, siendo posible identificar y describir perfiles de comportamiento al respecto.

### Objetivos específicos

- Asociar las franjas de edades de los 24 encuestados que se expresaron ante la Situación Real Nro. 2., con las generaciones etarias: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z.
- Analizar las reflexiones realizadas, por los 24 encuestados que se expresaron ante la Situación Real Nro. 2 y generar conceptos que sintetizen dicho análisis.
- Relacionar los conceptos síntesis o resumen con las características de las generaciones etarias: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z, cuyos representantes se encuentran presentes actualmente dentro de las organizaciones.

## MARCO TEÓRICO

### La Mudez Moral y sus niveles

*La mudez moral ha sido descrita en general, como un ajuste del comportamiento del individuo, que consiste en una auto-censura, dirigida a callar sus críticas éticas y morales sobre actos, acciones o decisiones de la organización*

*donde trabaja, incluso cuando el propio individuo es ejecutor de lo que cree incorrecto. (Kreps, 2011; Knoll, 2021; Molthan Hill, 2014).*

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

Por un lado, el problema puede ser evaluado bajo las alternativas de las reglas organizacionales, sean escritas o más informales.

Pero se obtendría distinto resultado si el individuo aplicara una evaluación de tipo ético moral.

Allí se origina la disonancia, a partir del denominado dilema ético.

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

En la intención de explicar el fenómeno, no han sido pocos los esfuerzos, y pueden encontrarse en ellos cuatro niveles:

**individual** (Bird y Waters, 1989, Kreps, 2011; Etkin, 2000),

**grupal** (Carlsten y Uhl-Bien, 2013; Zehir y Erdogan, 2011; Avey y otros, 2010),

**organizacional** (Kent, 2016, Pinder y Harlos, 2001; Knoll, 2021; Knoll y Van Dick, 2013; Dyne, 2003) y

*contextual, o de Cultura o Entorno general (Etkin, 2000; Molthan Hill, 2014; Reilly & Kyj, 1990; Windsor, 2006; Margolis y Walsh, 2003, Luetge, 2005, entre otros autores).*

Debido a que el presente trabajo está enfocado en los niveles organizacional e individual, se ha decidido no desarrollar los otros dos niveles (Contextual y grupal) ya que, si bien se consideran necesarios para brindar un enfoque integral del fenómeno de Mudez Moral expresado a través la mirada de los profesionales y estudiantes de ciencias económicas que han participado del estudio. (Simonetta et al, 2021)<sup>1</sup>

### Nivel o enfoque organizacional

Pinder y Harlos (2001) *definen el Silencio Organizacional como aquella retención cualquier forma de expresión genuina sobre evaluaciones o juicios cognitivos, conductuales o afectivos.*

Se refiere a la auto-censura de comunicación de pensamientos, sentimientos o conocimientos sea en la acción o sea en la decisión que el individuo decide en tanto participa de fenómenos organizacionales que así lo provocan, y que confluyen precisamente en Silencio Organizacional.

El Silencio Organizacional podría, evidentemente, socavar la evaluación ética de las decisiones y las acciones.

Por lo tanto, es un fenómeno que debe formar parte de un esquema de estudio sobre la Mudez Moral, a nivel organizacional.

Como afirma Kent (2016),

*“la cultura organizacional es clave para entender el significado profundo que se le otorga a la responsabilidad social, y puede agregarse, también ayuda a entender el fenómeno del silencio, cuando no deriva de cuestiones contextuales, ni personales, sino de artefactos y creaciones culturales”.*

Es así, pues como afirma Windsor (2006),

*“la cultura debe llegar a un acuerdo colectivo sobre los encuentros y desencuentros entre marcos económicos y marcos éticos, y evidentemente, la postura del silencio favorece el esquema funcional a los negocios” (Vinsennau et al, 2021).*

Los dispositivos culturales de la organización pueden originarse en distintas creencias acerca del silencio (Dyne et. al., 2003).

Si es del tipo *aquiescente*, la creencia generalizada es que cualquier cosa

<sup>1</sup> por cuestiones de extensión los mismos serán desarrollados y aplicados en próximos trabajos  
ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen VI - Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G. 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM



que se diga será en vano, nada va a mejorar, ni nada va a cambiar, por lo tanto, la cultura fortalece el principio de silencio por inercia, por lo inútil que se calcula el intento de voz y de cambio.

Si es del tipo *defensivo o quiescente* (Knoll, M. et.al., 2021), la creencia generalizada es que la voz puede acarrear algún castigo, alguna sanción o una situación peor que la actual, para la persona que decide tener voz o para todo el grupo o toda la organización.

En este caso la cultura produce el silencio por miedo.

Si es del tipo Prosocial (Knoll, M. et.al., 2021), en cambio, el silencio se produce para no producir daño ni vergüenza en las personas o grupos.

Es, puede decirse, un silencio que tiene que ver con algún fin último altruista, y no necesariamente ligado a la Mudez Moral como concepto negativo.

Finalmente, Knoll, M. y van Dick, (2013) trabajan sobre el concepto de *silencio oportunista*, típico de valores egoístas en la cultura.

Se trata de un silencio que es ejecutado por el individuo para lograr algún tipo de beneficio individual, y por definición es contrario a la

evaluación ética y moral de las acciones y decisiones.

### Nivel o enfoque individual

Kreps y Monin (2011) explican la utilización de marcos morales o de marcos pragmáticos, a nivel individual, y también a en términos organizacionales.

Por lo tanto, se originan cuadrantes, al poder combinarse los marcos con el nivel de exteriorización de los mismos:

- *Full moralization*: ocurre cuando a nivel privado o personal, la persona interpreta la realidad a través de marcos morales, y al mismo tiempo, sociabiliza esos marcos morales en el ámbito organizacional.
- *Private moralization only*: ocurre cuando la persona a nivel privado, interpreta la realidad con marcos morales, pero actúa de forma pragmática a nivel organizacional.
- *Public moralization only*: ocurre cuando la persona es pragmática a nivel individual, pero actúa bajo marcos morales en la organización.
- *No moralization*: ocurre cuando la persona es pragmática y actúa de forma pragmática bajo el marco organizacional.

Como puede verse, estos cuadrantes implican que los fenómenos organizacionales son extremadamente importantes para direccionar el comportamiento de las personas. Incluso personas pragmáticas, pueden desenvolverse bajos marcos morales en las organizaciones.

De la misma forma, personas que actúan bajo marcos morales en su vida privada, pueden encontrar organizaciones no preparadas que las incentiven, o presionen a actuar bajo marcos pragmáticos.

Por otra parte,

Bird y Waters (1989) y Bird (2014) destacan distintos inhibidores de la moral, puntualmente en líderes organizacionales. Sin embargo, estos fenómenos también pueden estar presente en los seguidores, es decir, en cualquiera de los participantes organizacionales:

- *Amnesia moral:* los objetivos suelen estar puestos en medidas económicas. Así es fácil entender el rendimiento exigido en términos económicos, rentables o productivos, pero es difícil entender lo que se espera de un rendimiento ético.
- *Concepción estrecha de la moral:* los sistemas de decisión suelen volverse muy complicados si se

adicionan reglas morales a las reglas. Por ende, en ocasiones, se evita ese tipo de evaluación de las decisiones.

- *Stress moral:* puede ser difuso o ambiguo el resultado pretendido para un gerente en términos de moral y ética. Por ende, pensar en esos términos puede ser desgastante y lleva más tiempo que las reglas económicas. Se puede adicionar que la preparación en ciencias humanas puede ser pobre entre quienes se especializan en gestión, lo cual no otorga marcos de referencia al decidor.
- *Negligencia sobre abusos morales:* ciertos abusos pueden tornarse como normales, lo cual agrava la situación; en otras palabras, la Mudez Moral puede provenir de ciertos disvalores culturales de la organización.
- *Autoridad disminuida de los estándares morales:* un estándar moral no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos. En términos de objetivos, un fin económico es fácilmente determinado y evaluado en su cumplimiento. Los estándares morales tienen más efecto cuando



e han fortalecido por adhesión que por encontrarse formalizados, pero aun suponiendo dicha adhesión, no gozan de la exactitud normativa de los económicos, y en consecuencia, tienden a ser subvalorados en comparación con los aquellos.

## METODOLOGIA

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

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

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

De esos 10 relatos abiertos, 7 de ellos se utilizaron de base para la encuesta de la segunda etapa, de abril del 2025.

Los participantes de esta segunda etapa, 47 profesionales y estudiantes de ciencias económicas de la zona de influencia de la UNCPBA, evaluaron cada uno de los 7 relatos que formaron parte del estudio,

indicando si la situación relatada les parecía habitual o no, y si la gestión debía impedir la mudez relatada, no debería impedirla, o no podía hacer nada para impedirla.

A los fines de este trabajo, se tomará el relato identificado en el segundo estudio de 2025 como Relato real nro. 2 que se detalla a continuación, y que provenía de la primera etapa (2023).

**Situación real nro. 2:** *“Al ser única empleada, tener poco tiempo en mi trabajo y que mis empleadores pertenezcan a una generación con una moral y valores muy marcados, inamovibles y diferentes a los míos, es cotidiano encontrarse con situaciones y comentarios, hacia otras personas, "chocantes" en cierta forma, especialmente en cuestiones de género y sociales, en donde para evitar un conflicto sin salida prefiero callar y dar la razón para así seguir con mis tareas sin contratiempos.”*

En atención a este relato, se obtuvieron 24 respuestas abiertas, es decir, 24 reflexiones sobre la situación relatada, por parte de los participantes de la segunda etapa del estudio.

Para su análisis, se procedió a vincular las franjas etarias relevadas y sus respuestas, con 4 (cuatro) generaciones etarias: Baby



boomers, Generación X, Generación Y o Millennials y Generación Z cuya descripción se realiza a continuación:

### **Baby boomers.**

Nacidos entre 1946 y 1964, son llamados así por el *boom demográfico* que siguió a la Segunda Guerra Mundial, y hoy en día los más jóvenes suelen referirse a ellos como portadores de valores conservadores o paternalistas aderezados con un enfoque ingenuo de la sociedad contemporánea, aunque esta generación se caracterizó por elementos de ruptura con el pasado que llevaron a introducir en el debate público temas como la ecología, el feminismo y la lucha contra el racismo.

### **Características**

- Han tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías y por esa razón son considerados como inmigrantes digitales.
- Tienen impregnada la cultura del esfuerzo y el sacrificio, poseen gran experiencia, se dice que son fieles y están acostumbrados a trabajar por muchos años en la misma empresa.
- Buscan la realización personal (crecimiento y desarrollo, ocupar puestos de liderazgo, el reconocimiento de logros alcanzados).
- Valoran la estabilidad, la lealtad (Creen en construir relaciones a largo plazo y mantenerse fieles a su

palabra) y previsibilidad (siendo resistentes al cambio), los beneficios en el lugar de trabajo, la calidad, la comunicación cara a cara, el compromiso y son muy buenos a la hora de crear equipos.

- Tienen una ética de trabajo sólida (trabajo duro durante largas horas para lograr el éxito), valoran autonomía de acción, pero también la lealtad y el compromiso en el lugar de trabajo.
- Creen en ahorrar para el futuro, son reacios al riesgo y a menudo priorizan la estabilidad financiera sobre otros aspectos de sus vidas.
- Valoran las posesiones materiales y la acumulación de riqueza, soliendo definir el éxito por sus posesiones y símbolos de estado.
- Valoran el respeto de la autoridad y la jerarquía, creen en seguir las reglas y regulaciones y, a menudo, tienen una adhesión estricta al protocolo, respetan la antigüedad y la experiencia y, a menudo, difieren a aquellos en posiciones de poder.

### **Generación X**

La Generación X se refiere a las personas nacidas entre mediados de la década de 1960 y principios de 1980, típicamente entre 1965 y 1980.



Han crecido en una época de gran agitación económica y política, inicio del ascenso del consumismo y cambios significativos, caracterizada por la división del mundo en bloques (la Guerra Fría) y la influencia cultural estadounidense.

Esta generación fue testigo de la caída del Muro de Berlín, el hundimiento de la Unión Soviética, la consagración de Estados Unidos como única superpotencia mundial y la llegada de Internet (revolución tecnológica).

También fue testigo de avances sociales importantes, como el crecimiento de los movimientos por los derechos de las mujeres y la diversidad.

#### Características de la Generación X:

- *Equilibrio trabajo-vida:* buscan un equilibrio entre su vida profesional y personal (priorizando esta última).
- *Escépticos y críticos:* tienen una perspectiva escéptica, son más independientes, y valoran la autenticidad.
- *Ambiciosos y emprendedores:* a pesar de buscar un equilibrio, estabilidad por lo que se sienten a gusto (desarrollando su carrera profesional dentro de una misma compañía) y seguridad financiera, son ambiciosos y valoran el crecimiento profesional. Debido a que fueron criados tras las utopías de

los 60, son “acusados de *workaholics*”, muy dedicados al servicio con esfuerzo (trabajando duro), al trabajo en equipo, mostrando gran compromiso con el trabajo (fuerte ética laboral).

- *Trabajo significativo:* quieren que su trabajo sea importante y tenga un impacto real. Les motivan los proyectos desafiantes que aprovechan sus habilidades.
- *Independencia y autosuficiencia:* se caracterizan por su independencia, así como su autonomía o autosuficiencia (tanto personal como laboral), aprendida en parte por crecer en una época de mayor libertad y menor supervisión adulta (sus padres pasaban más tiempo trabajando fuera del hogar), así como un estímulo para pensar por sí mismos y a cuestionar la autoridad.
- *Otros valores:* también comparten valores como la creatividad, la flexibilidad, la libertad, el pragmatismo, el compañerismo, el espíritu crítico, la importancia de la familia, el pragmatismo, adaptabilidad, resiliencia.

#### Generación y/o millennials

El término *millennial* (o *generación Y*) fue introducido por los sociólogos estadounidenses William Strauss y Neill Howe.

Corresponde a aquellas personas nacidas entre 1981 y 1994. Es una generación marcada por la tecnología y la globalización.

Son considerados nativos digitales, creciendo en un mundo donde internet y las redes sociales eran parte integral de su vida cotidiana, lo que influyó su forma de comunicarse, trabajar y relacionarse.

Es primera generación que es realmente global por compartir los mismos valores en todos los países gracias a ellas.

Han vivido en primera persona las oleadas de recesión económica que se han sucedido desde finales de la primera década del 2000 y han desarrollado una mayor necesidad de conciliación de la vida laboral y familiar que sus predecesores, tolerancia a la frustración, tienen autoconfianza y mucho compromiso, pero no les asusta cambiar de trabajo, no conciben la vida sin tecnología y son rápidos en adaptarse a las novedades.

### Características principales

- *Expectativas laborales:* valoran la libertad, la flexibilidad, las prácticas éticas y las experiencias significativas, lo que los lleva a cambiar de trabajo con frecuencia y a no conformarse con lo tradicional. Prefieren entornos de trabajo colaborativos, dinámicos y flexibles, donde puedan expresar su

creatividad y contribuir a proyectos interesantes.

- *Valores sociales:* muestran una mayor apertura y defensa de la diversidad y la inclusión, el matrimonio igualitario y otras causas liberales, tendiendo a aceptar más diferencias y a desafiar los estereotipos y los sesgos.
- *Responsabilidad social:* son conocidos por su fuerte sentido de responsabilidad social. Creen que las personas y las organizaciones tienen el deber de contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente.
- Son apasionados por problemas de sostenibilidad, justicia social, y muestran interés por las causas sociales y medioambientales, buscando marcas y empresas sociales que compartan sus valores.
- *Adaptabilidad:* son conocidos por su rápida adaptación a los cambios y novedades.

Tienen la capacidad de realizar distintas tareas al mismo tiempo.

- *Enfoque en la experiencia:* priorizan vivir experiencias enriquecedoras y buscan recompensas inmediatas, más allá de los proyectos tradicionales a largo plazo.

- *Conciliación de la vida laboral y personal:* valoran mucho la conciliación de la vida laboral y personal ya que tienden a priorizar sus vidas personales y crecimiento personal sobre sus carreras, por lo cual le dan mucha importancia a la flexibilidad.
- *Oportunidades de desarrollo:* valoran el desarrollo de habilidades y de la carrera profesional. Son pragmáticos, orientados al propósito.
- *Trabajo significativo:* quieren sentir que su trabajo marca la diferencia y para ello precisan estar conectados con la visión y propósito de la empresa.
- *Comunicación:* esperan una comunicación abierta, feedback y reconocimiento por parte de sus jefes. La microgestión y la falta de feedback son una de las principales razones por las que renuncian.

### Generación Z

La generación Z o *centennials* (existen otras denominaciones, como “generación de cristal”, *zoomers* o *digitarios*), está compuesta por individuos (nacidos entre 1995 y 2012), inmersos en la tecnología digital desde su nacimiento, y son considerados nativos digitales.

Por lo cual, ha crecido en un mundo caracterizado por la instantaneidad y la interconexión digital y su ecosistema

predilecto son los formatos digitales y las redes sociales, con las implicaciones – también en términos de salud mental– que ello conlleva.

### Características principales

- Valoran la *autenticidad y la inmediatez*.
- *Trabajo significativo:* roles que tienen un impacto positivo y se alinean con sus valores.  
Prioriza el propósito y el significado de su trabajo.  
Quieren alinear sus valores personales con los de la empresa. Asimismo, quieren trabajar para empresas éticas.
- *Colaboración:* una cultura de trabajo cooperativa y orientada al equipo frente a estructuras jerárquicas.
- *Diversidad:* uno de los valores centrales de la Generación Z es la diversidad.

Han crecido en un mundo donde se celebra la diversidad, y lo ven *como un aspecto esencial* de la vida.

Para ellos, la diversidad va más allá de la raza, el género y la sexualidad, y se extiende a la diversidad de pensamientos, ideas y perspectivas.

Creer que todos deberían tener una voz igual y que la opinión de todos es importante.

Este valor ha llevado a un impulso para la inclusión en los lugares de trabajo y un rechazo de la discriminación en cualquier forma.

- *Conciencia social:* la generación Z es conocida por ser socialmente consciente.

Son conscientes de los problemas que enfrenta el mundo, como el cambio climático (son partidarios de utilizar fuentes renovables para combatirlo), la desigualdad social y los disturbios políticos.

Creen que todos tienen la responsabilidad de hacer del mundo un lugar mejor y están dispuestos a tomar medidas. Para hacerlo (muestran una fuerte propensión al activismo social).

Este valor ha llevado a un impulso para que las empresas sean socialmente responsables y sostenibles.

Es más probable que apoyen a las marcas que se alinean con sus valores y boicotearán a las que no lo hacen.

- *Balance de trabajo-vida:* valoran el equilibrio entre la vida laboral y vida. Priorizan su salud mental y bienestar y creen que es esencial un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida.

Es más probable que prioricen los acuerdos de trabajo flexibles y están dispuestos a tomar *un recorte salarial* para lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida.

Son los que más valor dan al llamado “salario emocional”, el cual está integrado por todos los beneficios que satisfacen necesidades personales y la calidad de vida, como la conciliación familiar, el crecimiento profesional o el bienestar emocional, físico o financiero, etc.

- *Creatividad y flexibilidad:* son muy creativos, innovadores y multitarea.
- *Desarrollo profesional:* acceso a formación, tutoría y oportunidades de aprendizaje continuo. Ven al trabajo como una oportunidad para desarrollar sus intereses y habilidades.

De todas formas, buscan la satisfacción laboral basada más en las pasiones que en la mera recompensa económica.

Asimismo, valoran la libertad, los horarios flexibles, prefieren el trabajo a distancia, el tiempo libre remunerado, son pragmáticos y valoran la comodidad más que el estatus o el salario.

De esta manera, a fin de proceder al estudio de las vinculaciones generadas y



las reflexiones allí expuestas, se utilizará un paradigma interpretativo, acorde con la modalidad participativa del método, que, para acceder,

**en primer lugar**, a interpretar lo expresado por cada una de las 24 personas que respondieron, identificando conceptos que sintericen lo declarado y que hagan posible asociar ello con las características de cada generación etaria a la que fueron vinculados; y

**en segundo lugar**, explorar el fenómeno de la mudez moral en la opinión e interpretación de los propios participantes de la segunda etapa del estudio.

Y en este caso utilizando especialmente – aunque no de forma exclusiva- los niveles individual y organizacional de la teoría expuesta, a través de un método analítico, que permita relacionar lo relatado, asociando sus expresiones a los conceptos teóricos correspondientes a las tipologías presentadas por Dyne (Dyne et al., 2003), Kreps y Monin (2011), Bird y Waters (1989) y Bird (2014) con el propósito de iniciar una aproximación a los perfiles de mudez moral de cada generación etaria analizada.

Por lo cual, de acuerdo a lo expresado en los objetivos, el tipo de investigación es exploratoria, pretendiendo como resultado

final el enunciado de conclusiones a modo de reflexiones o proposiciones que puedan desarrollarse, en un futuro, como hipótesis o disparadores de otras investigaciones.

## DESARROLLO

### Las respuestas según las generaciones etarias

Con el propósito de analizar las 24 respuestas realizadas en el marco del relato 2, se procedió a asociar cada franja etaria relevada a cada generación etaria. Al respecto:

- La generación Z que va aproximadamente desde 1995 a 2012 está vinculada con la franja etaria relevada correspondiente a 18-30 años.
- La generación Y que va aproximadamente desde 1981 a 1994 está asociada con aquellos encuestados correspondientes a la franja etaria de 31 a 44 años.
- La generación X que va aproximadamente desde 1965-1980 está vinculada con los encuestados que tienen entre 45 y 60 años.
- La generación Baby Boomers, que va aproximadamente desde 1946 a 1964, está asociada a aquellos encuestados que tienen más de 60 años.

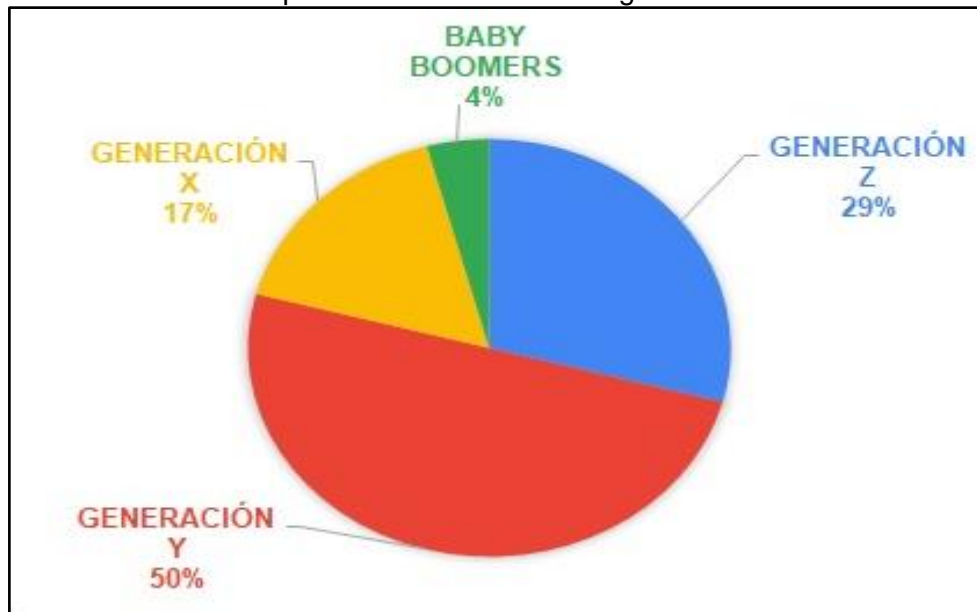
Al respecto, la tasa de respuesta de cada una se puede observar en la tabla 1 y gráfico 1

Tabla 1

FRANJA ETARIA	GENERACIÓN ETARIA	RESPUESTAS	%
18-30	GENERACIÓN Z	7	29,17%
31-44	GENERACIÓN Y	12	50%
45-60	GENERACIÓN X	4	16,67%
MAYOR DE 60	BABY BOOMERS	1	4,16%
<b>TOTAL</b>		24	100,00%

Fuente: producción propia

Gráfico 1: respuestas de acuerdo a las generaciones etarias



Fuente: producción propia

A partir de ello, se han estudiado las respuestas realizadas y asociadas con las 4 generaciones etarias presentadas en función de los niveles organizacional e individual planteados dentro del estudio de la Mudez Moral, desarrollados en el apartado de Marco Teórico. Para ello, su estudio ha sido dividido en 3 etapas:

- 1) Interpretación de cada una de las respuestas realizadas e identificación de los conceptos que podían sintetizar dicho análisis.
- 2) Análisis de cada una de las respuestas en función de los conceptos relativos a la Mudez Moral asociados al nivel organizacional (Dyne et. al, 2003).
- 3) Análisis de cada una de las respuestas en función de los conceptos relativos a la Mudez Moral asociados al nivel individual, en primer lugar, según la clasificación de Kreps y Monin (2011) y, en segundo lugar, de acuerdo a la clasificación propuesta por Bird y Waters (1989,) y Bird (2014).



**Nota:** Cabe indicar que, por cuestiones de organización del trabajo y la edición, las tablas se presentan al final del artículo:

**Etapas 1 y 2: Tabla 1** conceptos sintéticos

**Tabla 2:** Conceptos sintéticos – Generación Z

**Tabla 3:** Conceptos sintéticos – Generación Y cont.

**Tabla 4:** Conceptos sintéticos – Generación X

Comenzando el análisis en la Generación Z, se puede observar que los conceptos predominantes son:

- **Propósito:** cumplir sus tareas/actividades y/o cumplir sus propósitos/objetivos personales.
- **Pragmatismo:** callarse por miedo a perder el trabajo o para enfocarse en su propósito.
- **Sentido de propósito:** orientación predeterminada y firme sobre la importancia de cumplir con sus objetivos personales/profesionales y que lo demás que pueda ocurrir resulta superfluo (y debe ser ignorado).
- **Diversidad:** consideración, principalmente, respecto de la diversidad de pensamiento y opiniones (en función del relato).
- **Sensibilidad/Salud mental:** algunos encuestados reflexionan sobre el efecto o la sensibilidad que les genera

las situaciones como la planteada (en el relato 2) y que sería muy difícil emocional y psicológicamente transcurrir mucho tiempo por trabajos con esas características, por lo que los dejarían rápidamente.

- **Integración trabajo/vida personal:** convivir con el tipo de situación planteada en el relato 2 les generaría una repercusión negativa en su vida profesional que terminaría afectando su vida personal.

Todos los conceptos desarrollados coinciden con las características y valores de la generación Z al cual estos encuestados fueron asociados de acuerdo a la franja etaria en la que se encuentran.

Continuando con el análisis en la Generación Y, se puede observar que los conceptos predominantes son:

- **Pragmatismo:** principalmente, algunos encuestados, tienen miedo a perder el trabajo por hablar; otros consideran que no tiene mucho sentido hablar ya que no cambiaría nada, al ser el problema con sus jefes; y otros admiten que prefieren callar para evitar conflictos o el compromiso personal y profesional que ello acarrea.
- **Idealista:** muchos encuestados se sitúan en un pensamiento idealista sobre cómo debería ser la situación, la importancia de hablar, que se debería



poder manifestarse sin tener problemas, que se debería poder transmitir el problema a áreas especializadas que resuelvan el asunto, que los jefes deberían tomarlo positivamente y como oportunidad de mejora, etc.

- **Comunicación abierta:** es importante comunicar abiertamente la disconformidad, frente a los implicados o todos de forma tal que no se priven de expresarse y resolver los asuntos cara a cara.
- **Transparencia:** los encuestados consideran que es importante que la comunicación sea clara y transparente, dejando en claro no solo lo que se quiere expresar sino también que ello también implica respeto entre las partes.
- **Altruista:** un encuestado considera que callarse colabora con la convivencia en diversidad, es decir, si bien acepta la diferencia de personalidades, pensamientos, etc. la mejor forma de promover y garantizar un ambiente agradable es volviéndose mudo ya que hablar –potencialmente– genera conflictos.
- **Sensibilidad:** un encuestado considera que un ambiente y/o circunstancias de presión y críticas a otros genera incomodidades, perjudica

a todos y, por el stress emocional que se genera, no es sostenible en el tiempo.

- **Diversidad:** se considera importante poder aportar distintas miradas al tipo de situaciones del relato 2 sin entrar en conflicto, también ser conscientes que existen distintos de cuerpos y no se los debe criticar ni burlar en ningún ámbito.

Todos los conceptos desarrollados coinciden con las características de la generación y al cual estos encuestados fueron asociados de acuerdo a la franja etaria en la que se encuentran.

Continuando con el análisis en la Generación X, se puede observar que los conceptos predominantes son:

- **Escepticismo/cinismo:** creen que la ética y moral son valores en crisis en la actualidad y que la escasez de éstos y otros valores hace posible que se juzgue y no se tenga consecuencias. Otro encuestado directamente no registra la mudez moral en su organización.
- **Búsqueda de bienestar:** un encuestado muchas veces se calla para evitar confrontar y por cuestiones que se prefiere dejar pasar.
- **Responsabilidad social:** un encuestado considera importante persuadir a la sociedad y generarle



conciencia sobre la relevancia de hablar tanto en cuestiones laborales, como de género o sociales.

Estos conceptos coinciden con las características de la generación Y a la cual los encuestados fueron asociados de acuerdo a la franja etaria en la que se encuentran.

Finalizando el análisis con la Generación Babyboomer, el concepto que representa al encuestado es Autonomía (de acción, respetando el desarrollo personal puede provocar incomodidades), el cual coincide con las características de la generación a la cual fue asociado en función de la franja etaria a la que corresponde.

**Nota:** Cabe indicar que, por cuestiones de organización del trabajo y la edición, las tablas se presentan al final del artículo:

**Tabla 5:** Conceptos sintéticos – Generación Baby Boomers.

Etapa 3: niveles organizacional e individual:

**Tabla 6** – Niveles organizacional e individual - Generación Z.

**Tabla 7** – Niveles organizacional e individual - Generación

Y **Tabla 7** – Niveles organizacional e individual - Generación Y (Cont.)

**Tabla 8** – Niveles organizacional e individual - Generación X.

**Tabla 9** – Niveles organizacional e individual - Generación Baby Boomers.

Comenzando el análisis en la **Generación Z**, se puede observar que:

#### ***A nivel organizacional***

el 100 % de los encuestados desarrolla un tipo defensivo o quiescente de Mudez Moral, creyendo que manifestar su voz puede acarrear algún castigo, sanción a la propia persona (principalmente), para el grupo o la organización.

#### ***A nivel individual***

En cuanto al marco de referencia (moral/pragmático) y dimensiones de exteriorización (individual/colectiva o privada/pública)

- *Private Moralization Only:* el 85,72 % de los encuestados, a nivel privado, interpreta la realidad con marcos morales, pero actúa en forma pragmática a nivel organizacional. Es decir, si bien consideran importante hablar, no lo hacen porque eso les genera problemas que prefieren no tener, puede entorpecer sus objetivos o les puede generar el despido.
- *No Moralization:* en menor medida, el 14,28 % la mudez ocurre por ser una persona pragmática y por actuar de esa manera en la organización.

En cuanto a los inhibidores de la moral:

- *Stress Moral:* el 57.14 % de los encuestados expresa el desgaste



- de pensar en términos morales, lo cual genera contratiempos o conflictos, y algunos prefieren guiarse por reglas económicas/productivas para evitarlos y por eso callan.
- *Negligencia sobre abusos morales:* el 28,60 % considera que el callarse o no ejercer la voz es algo normal y está vinculado a las características de la cultura organizacional (alimentado por cuestiones de poder y jerarquía) en la que se encuentran los encuestados.
  - *Concepción estrecha de la moral:* el 14,26 % de los encuestados considera que las reglas morales suelen entorpecer el cumplimiento de efectivos y por eso prefieren no pensar ni actuar en tales términos.
  - *Silencio defensivo o quiescente:* el 25% de los encuestados desarrolla\* un tipo defensivo o quiescente de Mudez Moral, creyendo que manifestar su voz puede acarrear algún castigo, sanción a la propia persona (principalmente), para el grupo o la organización.
  - *Silencio Aquiescente:* el 16,67 % no manifiesta su voz debido a que no considera que ello vaya a generar mejoras en la comunicación, en el clima laboral o en la cultura para que genere las condiciones para ello.
  - *Anti silencio Prosocial o Voz Prosocial:* este es un concepto acuñado a partir del análisis del presente relevamiento, el cual describe que el 16,67 % de los encuestados considera que es importante hablar y así generar el espacio y las condiciones para que los demás tengan y expresen su voz

Continuando el análisis en la **Generación Y**, se puede observar que:

#### **A nivel organizacional**

- *Silencio Prosocial:* el 41,66 % de quienes respondieron el relevamiento ejerce un tipo de silencio Prosocial, el cual implica callarse para evitar un daño o vergüenza en las personas, grupos, reuniones, o para la convivencia en la organización.

También este fenómeno algunas veces, se ha observado que acompaña al Silencio Prosocial (callo y hablo o promuevo hablar por el bien de los demás) y al silencio quiescente (*No hablo porque considero que no cambiaría nada, pero si puede*



*generar el espacio para que los demás ejerzan su voz).*

### **A nivel individual**

En cuanto al marco de referencia (moral/pragmático) y dimensiones de exteriorización (individual/colectiva o privada/pública) *Private Moralization Only*: el 66,67 % de los encuestados, privadamente interpreta la realidad con marcos morales, pero actúa en pragmáticamente a nivel organizacional o público.

Es decir, si bien consideran importante hablar, no lo hacen porque eso les genera problemas que no desean tener, puede entorpecer el cumplimiento sus objetivos (personales/profesionales) o pueden ser despedidos.

- *No Moralization*: en menor medida, el 25 % de quienes respondieron, ejercen mudez al ser personas pragmáticas y actuar de la misma forma en la organización.
- *Full moralization*: el 8,33 % interpreta la realidad a través de marcos morales y también los sociabiliza en el ámbito organizacional.

En cuanto a los inhibidores de la moral:

- *Negligencia sobre abusos morales*: el 75 % considera que

el callarse o no ejercer su voz ante cuestiones éticas o morales, por ej, frente a empleadores, es algo habitual y forma parte de las características de la cultura organizacional en la que se encuentran los encuestados.

- *Autoridad disminuida de los estándares morales*: en segundo lugar, el 16,67 % de las respuestas considera a los estándares morales en un nivel inferior a otros como los necesarios para la “convivencia armónica” en la organización o en una reunión de trabajo, lo que lleva a ejercer la mudez moral situando como prioridad “llevarse bien” dentro de un ambiente laboral agradable que manifestarse al respecto.
- *Stress moral*: en menor medida, pero también es interesante considerarlo, el 8,33 % de los encuestados sufre de stress moral y por eso decide callar. Es decir, el desgaste de pensar y actuar en términos morales, les genera conflictos y compromisos incómodos, por lo cual prefieren evitarlo.

Siguiendo el análisis en la **Generación X**, se puede observar que:



### A nivel organizacional

- *Silencio defensivo o quiescente*: el 33 % de los encuestados ejerce mudéz moral porque considera que por manifestarse puede recibir algún perjuicio a ellos, al grupo o la organización.
- *Silencio aquiescente*: en el mismo nivel, otro 33 % de las respuestas indica que las personas creen que resulta en vano manifestar su voz frente a cuestiones morales/éticas ya que estas nociones están en “ajuste y adaptación” a los nuevos tiempos (o pérdida de los mismos) y que, como cualquiera puede hacer lo que quiera y no perciben las consecuencias, no vale la pena hablar ya que no va a cambiar nada.
- *Anti silencio Prosocial o Voz Prosocial*: otro 33% de los encuestados considera que es importante hablar, concientizando y persuadiendo a los demás por el bien social o comunitario (manifestarse para difundir la voz de los demás) y así generar el espacio y las condiciones para que los demás tengan y expresen su voz.

### A nivel individual

En cuanto al marco de referencia (moral/pragmático) y dimensiones de

exteriorización (individual/colectiva o privada/pública)

- *No Moralization*: el 50 % de los encuestados son pragmáticos y, ante cuestiones éticas/morales prefieren actuar en forma pragmática y se comportan de esa manera al, directamente, ignorar la presencia de cuestiones éticas/morales (como las presentadas en el relato 2) en la organización de la que forman parte.
- *Public Moralization*: el 25 % de quienes respondieron el relevamiento actúa bajo marcos morales en la organización al manifestar la importancia de potenciar la conciencia de las cuestiones éticas y morales en la organización, pero lo limitan a lo discursivo ya que no indican si ellos manifiestan su voz o se quedan callados desde el pragmatismo.
- *Private Moralization Only*: el 25 % de los encuestados, a nivel privado, interpreta la realidad con marcos morales (y reflexiona respecto de la crisis de valores y el reajuste, de aquellos vinculados con ética y moral, al paradigma actual) pero actúa en forma pragmática a nivel



organizacional al no manifestar su voz.

En cuanto a los inhibidores de la moral:

- o *Negligencia sobre abusos morales*: el 50 % considera que el callarse o no ejercer la voz es algo normal y está vinculado a la cultura organizacional que indirectamente puede llegar a “presionar” para ejercer la mudez moral y gracias a ello, evitar posibles conflictos.
- o *Amnesia Moral*: el 50 % de los encuestados considera que actualmente es una época de escasez de valores o su interpretación ha variado según el paradigma y la generación, por lo que cuesta que se entienda lo que se espera de un rendimiento ético, ya que en el presente no tiene consecuencias actuar en contrario. Asimismo, otros directamente no reconocen la existencia de circunstancias asociadas a cuestiones éticas y morales, en su organización.

Finalizando el análisis en la **Generación Baby Boomers**, se puede observar que:

#### A nivel organizacional

- o *Silencio defensivo* o *quiescente/silencio* *quiescente/silencio oportunista*: el 100 % (1 sola respuesta) de los

encuestados considera que el tratamiento de las libertades individuales puede provocar situaciones incómodas, pero deja abierta la forma de reacción frente a ellas.

Se presume que dicha respuesta se orienta a la mudez moral, pero las causas de la misma pueden ser defensivas, oportunistas (para sacar beneficio propio) o considerar que manifestarse no tiene sentido ya que no genera cambios respecto de dicha incomodidad.

#### A nivel individual

En cuanto al marco de referencia (moral/pragmático) y dimensiones de exteriorización (individua/colectiva o privada/pública)

- o *Private Moralization Only*: el 100 % de los encuestados (1 solo), a nivel individual, interpreta la realidad con marcos morales (plantea la existencia de situaciones incómodas por el ejercicio de las libertades individuales pero no expresa si acciona al respecto ejerciendo su voz).



En cuanto a los inhibidores de la moral:

- *Autoridad disminuida de los estándares morales:* el 100 % de las los encuestados (1 persona) considera que el tratamiento de las libertades individuales es más relevante que las “incomodidades” respecto de cuestiones éticas y morales que se puedan generar.

### Hallazgos expresados en proposiciones

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

**P1:** En cuanto al ejercicio de la Mudez Moral, las personas pertenecientes a la generación Z se caracterizan:

- **A nivel organizacional**, por la realización de silencio del tipo defensivo o quiescente, teniendo temor a posibles repercusiones negativas hacia su persona, como malestar de los jefes, conflictos innecesarios que perjudican su trabajo, hasta el despido.
- **A nivel individual**, por tener marcos morales, pero ejercerlos en la privacidad y ser pragmáticos en

el marco de la organización (private moralization only), a raíz del padecimiento de stress moral, lo que hace que prefieran callar todo lo que no es funcional a los objetivos organizacionales y personales.

**P2:** En cuanto al ejercicio de la Mudez Moral, las personas pertenecientes a la generación Y se caracterizan:

- **A nivel organizacional**, por ejercer un tipo de silencio prosocial, de características altruistas, el cual implica callar para proteger a los demás de cualquier daño o evitar que se sientan avergonzados.

Sin embargo, ello también es acompañado por el Anti silencio Prosocial o Voz Prosocial a partir del cual la persona considera que es importante hablar, concientizando y persuadiendo a los demás por el bien social o comunitario (manifestarse para difundir la voz de los demás) y así generar el espacio y las condiciones para que los demás tengan y expresen su voz.

- **A nivel individual**, por tener presentes los marcos morales para su persona pero no exteriorizarlos dentro de la organización (private



moralization only), considerando el silencio moral como algo habitual y característico de la cultura organizacional a la que pertenecen (negligencia sobre abusos morales).

**P3:** En cuanto al ejercicio de la Mudez Moral, las personas pertenecientes a la generación X se caracterizan:

- **A nivel organizacional**, por callar tanto por temor a posibles castigos o perjuicios sobre su persona (silencio defensivo o quiescente) como también por creer que el hecho de manifestar su voz no generará cambios en las situaciones y será completamente en vano (silencio aquiescente). Sin embargo, ese comportamiento también es acompañado - tímidamente- por el Anti silencio Prosocial o Voz Prosocial a partir del cual la persona considera que es importante manifestarse, concientizando y persuadiendo a los demás por el bien social o comunitario (hablar para difundir la voz de los demás) y así generar el espacio y las condiciones para que los demás tengan y expresen su voz.
- **A nivel individual**, y frente cuestiones éticas/morales, por ser pragmáticos tanto en forma

personal o privada como en el marco público de la organización, ignorando la presencia de las mismas en el ámbito organizacional (No Moralization).

También identificando como inhibidor de la moral y causa de tal comportamiento tanto a la falta de dimensionamiento de las cuestiones éticas y morales (Amnesia Moral) dentro de dicho ambiente, como de la consideración del ejercicio de la mudez moral como algo normal y característico de la cultura organizacional (Negligencia sobre los abusos morales).

**P4:** En cuanto al ejercicio de la Mudez Moral, las personas pertenecientes a la generación Baby Boomers se caracterizan:

- **A nivel organizacional**, por hacer silencio tanto por temor (silencio aquiescente), por creer que hablar es algo inocuo y no genera efectos positivos suficientes como para notar un cambio en la circunstancia ético-moral (silencio quiescente) o con motivos especulativos de acceder a beneficios personales (silencio oportunista) al ejercer su autonomía de acuerdo a su interpretación de la situación.



- **A nivel individual**, por tener marcos éticos de referencia, pero solo en forma privada, ya que públicamente en la organización ejercen un comportamiento pragmático que evita la consideración de las cuestiones éticas y morales para no generar conflictos, demoras u otro tipo de perjuicios al funcionamiento de la organización y el cumplimiento de objetivos tanto personales como organizacionales (Private moralization only). También, otorgándole a la consideración de las cuestiones éticas y morales en, al menos, menos importancia o un segundo nivel de relevancia detrás del tratamiento y respeto de las libertades individuales inhibidor de la moral (como inhibidor de la moral).
- ✓ Ellos han participado, con sus opiniones del planteo de una situación real que sucede cotidianamente en las organizaciones y que está vinculada al ejercicio de la Mudez Moral.
- ✓ Como fuera comentado, la Mudez Moral está asociada tanto a la auto-represión de la evaluación moral y ética de las decisiones y acciones realizadas respecto de ciertas circunstancias el marco de las organizaciones, así como la inhibición a comunicarse o intervenir en situaciones en las que dicha evaluación se realiza.
- ✓ A su vez, puede ser analizada en función de cuatro niveles y sus razones pueden encontrarse influidas por el modelo mental de los individuos, el cual tiene, a través de sus creencias, supuestos, y valores, relación con las características de la generación etaria que integran.

## CONCLUSIONES

- ✓ Este trabajo se ha basado en el análisis demás reflexiones realizadas por estudiantes y profesionales de Ciencias Económicas, de alguna manera, expertos en la gestión de organizaciones y pertenecientes a diferentes generaciones etarias, las cuales hemos podido condensar en cuatro (4).
- ✓ Es decir, la forma de pensar de las personas (que suele compartir cualidades con otros de su misma generación), los temores, intereses, necesidades, y aspiraciones –entre otros- intervienen en la decisión tanto de evaluación moral y ética como del ejercicio de la mudez moral.



- ✓ A partir de ello, y a lo largo de este trabajo, se han analizado las reflexiones y se han sintetizado a través de conceptos clave para estudiar si las mismas respondían a las características de las generaciones etarias Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z, los cuales se encuentran activos en las organizaciones actuales.
- ✓ Dicha cuestión arrojó resultados positivos, al encontrar relación directa entre las respuestas de los encuestados y las cualidades generacionales a la que pertenecían por su edad.
- ✓ Es decir, su forma de pensar y reflexionar en cuanto a la situación planteada, daba cuenta de la generación etaria que integraban.
- ✓ *En una segunda etapa*, y a partir de la anterior validación, se buscó analizar las características generacionales en el ejercicio de la Mudez Moral y surgieron reflexiones interesantes que permitieron generar perfiles preliminares respecto del tipo de Mudez Moral que ejercían, el manejo y expresión de los marcos morales y los inhibidores morales que influían en el comportamiento moral que caracterizaba a cada generación.
- ✓ Ello resultó muy interesante, al observar cuáles tipologías, actitudes y causas eran preponderantes en cada uno y, sobre todo, que se condecían con las cualidades generacionales.
- ✓ A modo conclusivo, se considera que los resultados arribados resultan fascinantes ya que no solo aportan información a la construcción del vínculo entre la mudez moral y las características generacionales sino que ayudan a continuar descubriendo los misterios que siguen existiendo en cuanto a la Mudez Moral, al prender una pequeña luz más dentro del análisis sistémico respecto de las razones en el ejercicio de la mudez moral en el marco de la cultura del silencio, como lo son los modelos mentales, su conformación y sus características.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.



- Bird, F. (2014) "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989), "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, pp. 73-88.
- Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Etkin, J. (2000) "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall.
- Kent, P. (2016) "Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas". Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Knoll, M. et al (2021) "International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries". *Journal of Organizational Behavior* published by John Wiley & Sons Ltd.42:619–648. DOI: 10.1002/job.2512.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013) "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates". *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.
- Luetge, C. (2005) "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". *Business Ethics: A European Review* 14 (2), pp.108-118.
- Margolis, J. Y Walsh, J. (2003) "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", *Administrative Science Quarterly*.
- Molthan-Hill, P. (2014) "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon" German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". *International Journal of*

- Cross-Cultural Management. Vol. 14, Issue 3.
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 331-69.
- Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. (1990) "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9- pp. 691.
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) "La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso". *Adenag Virtual Jornadas #2. 2021*
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) "La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso". *Adenag Virtual Jornadas #2.*
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J.; Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.D. (2022) "Mudez Moral y silencio organizacional. Un modelo de abordaje". *Revista de ADENAG*, nro. 12.
- Vinsennau, D., Simonetta, CD., Vinsennau L., Lorenzo MA. (2021) El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. *ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 – 6 y 7 DE OCTUBRE 2021* <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf> último acceso 25/04/2022
- Windsor, D. (2006) "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". *Journal Of Management Studies* 43:1.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.



Etapas 1 y 2: Conceptos sintéticos

Tabla 2: Conceptos sintéticos – Generación n Z

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	ANÁLISIS	CONCEPTOS SINTÉTICOS
1		En mi situación como pasante, suelen pasar a menudo estas discusiones entre compañeros. Yo personalmente opto por actuar de manera similar al caso para evitar los contratiempos en mis actividades. Quizás la gestión influiría antes del ingreso de determinadas personas a la organización o en fomentar una cultura de habla conjunta.	Calla para evitar conflicto y que eso lo/la perjudique en sus actividades, desea una cultura org que fomente el habla conjunta	Pragmatismo - Propósito (hablar no lo considera prioritario) - Diversidad e inclusión
2		Con el objetivo de no perder el trabajo, es posible que se evite expresar lo que realmente se piensa. Una buena gestión buscaría incluir diversidad de pensamiento y opiniones que enriquezcan a la empresa.	Evita expresarse para evitar perder el trabajo. Desea que una buena gestión permita la diversidad de pensamiento y opiniones que enriquezcan la empresa (idealiza).	Pragmatismo (por miedo) - Diversidad
3		Es difícil cuando los comentarios son de los mismos dueños de la empresa.. si ellos no "cambian el chip" es difícil q una buena gestión tenga algún resultado. Considero importante ahí el rol de RRHH y que se puedan hablar estos temas	Habla de una dificultad generada, ya que quienes hablan son los dueños (se presume que tendría temor de hablar por contradecir a los dueños). Traslada la responsabilidad de "cambiar el chip" y generar circunstancias amables para hablar a los dueños y a RRHH	Proyección de la carga - Diversidad
4		En el trabajo vas a hacer y cumplir tus objetivos. Aquellas materias que lo entorpezcan, no forman parte del mismo.	Tiene en claro que el trabajo implica cumplir órdenes y, a su vez, es funcional a sus objetivos. Por ello, prefiere ignorar esas circunstancias y hablar al respecto ya que considera que todo lo que no sea trabajo, lo entorpece. Por lo cual, hablar sobre lo que no está de acuerdo genera entorpecimiento en su trabajo y del logro de sus objetivos.	Seguimiento de propósito - Ignora todo lo que lo aleje de él
5	GENERACIÓN Z (de 18 A 30 AÑOS)	Cuando una está en esos entornos no hay posibilidades de expresar el malestar, es un entorno rígido donde no hay posibilidad de ser escuchada, para mí sería un trabajo de paso pero entiendo que no todos tienen esa posibilidad. No se puede sostener ese ámbito laboral mucho tiempo sin que impacte en nuestra psiquis porque si lo expresamos puede que tenga repercusión en nuestro trabajo pero si no lo hacemos también nos generaría un malestar, el estar callando y reprimiendo tantos años nuestras opiniones y convicciones en pos de mantener un trabajo en el que, de todas formas, no estaremos bien.	Considera que no podría coexistir mucho tiempo en trabajos con ese tipo de características, por lo cual sería un empleo de paso o transición, es decir, con alta rotación ya que considera que ese tipo de trabajos y la necesidad de callar podría afectar la psiquis y el propio trabajo (tanto en la posibilidad de hacer mal el trabajo o ser despedido/a) y no sentirse bien ese ese tipo de ámbito laboral.	Salud Mental - Sensibilidad - Integración vida/trabajo - Transparencia -Ámbito de buen clima vs empleo de paso/transición/alta rotación
6		Que está muy mal, muchas veces es una virtud saber evitar conflictos innecesarios pero no me parece el caso.	Tiene una dicotomía entre reconocer la capacidad de evitar conflictos, valorando dicha habilidad y categorizándolos como "innecesarios"; y considerar que el malestar generado en las personas de acuerdo a cuestiones relacionadas desmerece la valoración positiva mencionada.	Salud Mental - Sensibilidad - El efecto que genera el conflicto supera a la habilidad para superarlo
7		El escenario ideal sería que las personas acepten las diferencias ideológicas y no encasillen a alguien por tener un pensamiento distinto. En determinados ámbitos esto pasa y se amplifica cuando existen	Considera que lo que se expone en el caso relatado sucede en la realidad, en donde media el ejercicio del poder y imposición de la jerarquía. Para ello, plantea un escenario organizacional ideal donde se acepte la	Diversidad de pensamiento - Idealización - Distancia de poder - Cocreación de

Fuente. elaboración propia --



Tabla 3:  
Conceptos  
sintéticos –  
Generación  
n Y

RESPUESTA	GENERACION ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	ANÁLISIS	CONCEPTOS SINTÉTICOS
1		El silencio por miedo a perder el empleo es moneda corriente	Sostiene que muchas veces uno se silencia por miedo a perder el trabajo	Miedo a perder el empleo (pragmatismo)
2		Es parte de la convivencia en diversidad	Considera que para llevar a cabo una buena convivencia, en el marco de la diversidad, es necesario callarse (es menos importante que la convivencia)	Altruista
3		Hay que expresar la disconformidad. Con mi equipo esperaríamos para almorzar para evitar a tal grupo generacional	Sostiene la importancia de hablar pero solo de discurso, en la realidad evita a las personas de otras generaciones para alejar a todos de posibles conflictos. No habla pero quizás se expresa (limitadamente) con una acción disimulada o indirecta (evasiva de ciertas personas) aunque eso implica un grado de mudez ya que dicha comunicación indirecta y física puede no ser detectada (y por ende, efectiva) y menos comprendida como expresión de disconformidad.	Idealista pero mudo/a, de decir, discursivo - Comunicación abierta - Transparencia
4		Esta situación se ve en muchos ambitos, lo he visto en mi trabajo, donde se hacen comentarios chocantes a una persona solo por el origen de la misma, sobre todo a sus espaldas, y por mas que las personas no pertenezcan a otras generaciones. Entiendo que es necesario entablar conversaciones privadas con recursos humanos para que prevalezca la etica y la igualdad de trato por sobre todas las cosas.	Ha presenciado situaciones donde se critica a personas por su origen, independientemente de la generación, pero aparentemente se ha callado ante las personas que realizan los comentarios "chocantes", prefiere el silencio público, quizás para no avergonzar al criticado. Considera que ello se debería hablar privadamente con RRHH, como responsable de resolver la mudez moral y que prevalezca la ética y la igualdad de trato.	Idealista con desplazamiento de la carga - Transparencia
5	GENERACION Y /MILLENNIALS (DE 31 A 44 AÑOS)	Creo q se está mejorando bastante en este aspecto. En reuniones ya no está bien visto ciertos comentarios, pero siempre hay un dinosaurio.	Considera que hay avances ya que socialmente está "mal visto" criticar a la gente en cuanto a cuestiones sociales y de género pero marca que siempre se topa con alguna persona que sigue con esas costumbres (indicandolo como de alguna generación previa) pero al situarse como observador omite decir si expresa (ó no) su descontento, por lo que se presume que algo de mudez moral quizás ejerza en esas reuniones (para no hacerles pasar vergüenza, a él/ella).	Comunicación abierta - Idealista
6		Lo que describe la situación me parece muy habitual, pero considero que debería poder expresarse el desacuerdo sin que ello genere un "conflicto sin salida" o alguna discusión que genere contratiempos. Se trata sólo de expresar aquello con lo que no se está de acuerdo, sin necesidad de exponer demasiados argumentos	La considera como una situación bastante habitual, pero pareciera que si le pasara callaría por temor a que se generen "conflictos sin salida" y contratiempos. Por ello, se manifiesta a favor de no callar y prefiere pensar en el "deber ser" sobre lo que debería suceder al respecto y lo que no se debe generar al hablar. Es decir, no actúa sino que genera prerrogativas acerca de cómo debería gestionarse esa situación y expresa su opinión sobre cómo deberían expresarse las personas, y no lo que hace (o no hace) él o ella. Es decir, argumenta en función de sus ideales y queda ahí.	Temor a conflicto/contratiempos - Comunicación abierta - Idealista
7		Si la situación incómoda a esta persona, sería correcto brindar el espacio para que pueda expresarlo y tomarlo como una oportunidad de mejora, con respecto a los empleadores.	Opina ubicándose fuera de la situación, como espectador/a y genera recomendaciones sobre cómo deberían actuar los empleadores. Opina desde sus ideales respecto de cómo deberían actuar las personas, en este caso ideales sobre la apertura de mente y comunicacional, la madurez para aprender y construir en base a conflicto. No expresa acción al respecto.	Comunicación abierta - Idealista

Fuente elaboración propia.



Tabla 3:  
Conceptos sintéticos –  
Generación Y (Cont)

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	ANÁLISIS	CONCEPTOS SINTÉTICOS
8		Es difícil romper con esa situación, cambiar los modos de los empleadores, cuando ellos son la autoridad. Intentaría como empleada dejarles en claro que mis funciones y responsabilidades las voy a cumplir, que en eso voy a respetarlos, y que por lo tanto espero el mismo respeto, cuando se trate de dirigirse a otras personas, y demostrar valores internos.	Considera que no tiene sentido hablar ya que al ser (sus jefes) autoridad, no cambiaría nada si se manifestara en contra de sus dichos o tratos laborales. Plantea cómo debiera, quien responde, actuar y manifestarse, pero no se sabe si ésta persona lo lleva a la acción en su trabajo. Basa su argumento en ideales de respeto, compromiso y responsabilidad.	Pragmatismo - Idealista - Comunicación abierta - Cocreación de liderazgo
9		La situación es de difícil resolución por el perfil que presenta el empleador, ya que la única manera de poder garantizar un clima laboral mas saludable es manifestando las incomodidades. Es vital poder generar los ámbitos y momentos para hablarlo aunque sea fuera del horario de trabajo. No es sostenible y perjudica a todos.	Considera que la situación debería resolverse pudiendo manifestar incomodidades pero, a su vez, lo reconoce como de difícil cumplimiento. Se centra mucho en sus ideales sobre la importancia de hablar, al menos fuera del horario laboral y se ve emocionalmente y laboralmente afectado/a por climas hostiles donde hay mudez moral ya que considera que no es posible sostenerlos (él/ella tampoco) en el tiempo.	Pragmatismo - Idealista - Comunicación abierta - Sensibilidad emocional - Cocreación de liderazgo
10	GENERACION Y /MILLENNIALS (DE 31 A 44 AÑOS)	Es lamentable pero a veces como seres humanos que no queremos tener conflictos o que no queremos comprometernos con ciertos temas evitamos estas situaciones.	Se lamenta pero admite que evita el conflicto o el compromiso que puede generar hablar	Miedo a consecuencias por hablar (pragmatismo)
11		En mi oficina han pasado ciertas situaciones referidas a burlas sobre el cuerpo de las mujeres, "chistes verdes", y ha sido complejo poder resolver esa situación, se ha podido hablar con todo el grupo y las personas afectadas (víctima y victimario) han dejado claro sus posturas, entre días y vueltas a quedado todo bien; siempre y cuando no se vuelvan a repetir situaciones semejantes, chistes sobre partes del cuerpo de las mujeres de la oficina que trabajo, a su vez casi todos realizamos la capacitación de la Ley Micaela.	Ha presenciado situaciones, las cuales se han resuelto entre todos hablando al respecto y poniéndose de acuerdo, mientras no se vuelvan a generar nuevos incidentes. Asimismo, casi todos han sido capacitados en la temática de género. No indica en forma precisa sobre cómo actúa él/ella o si participó de la conversación para resolver la situación planteada, pero pareciera que si ya que habla de "todo el grupo".	Comunicación abierta - Responsabilidad social - Diversidad e inclusión
12		En complejo el equilibrio de poder aportar otras miradas en estas situaciones sin entrar en un conflicto directo que impacte en el desempeño colectivo. Sin embargo, es necesario que se logre problematizar.	Si bien considera importante y necesario que las personas expongan sus pensamientos/opiniones, reconoce la complejidad que implica lograr el equilibrio entre diversas miradas sin pasar al conflicto, y que ello impacte en el desempeño de a nivel grupal y organizacional. Es decir, tiene una tendencia hacia el realismo y el pragmatismo ya que es conciente de la realidad que plantea y sabe que hablar genera impactos negativos en el desempeño	Diversidad de pensamiento - Pragmatismo - Comunicación abierta

Fuente elaboración propia.



Tabla 4:  
Conceptos  
sintéticos –  
Generación  
n X

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN ?	ANÁLISIS	CONCEPTOS SINTÉTICOS
1		La variedad de opiniones, derivada de generaciones distintas, plantea diferencias y posturas extremas respecto a situaciones concretas. La ética y la moral eran valores muy concretos. Hoy en día muchas definiciones, entre ellas estas, están en proceso de "ajuste y adaptación" a los nuevos tiempos. Más allá de que la moral y la ética tienen un único concepto. La pérdida y la escasez de valores (muy internalizada en nuestra sociedad actual) hace que todo sea posible de juzgar y de cambiar sin medir, y sin tener consecuencias, que es lo peor.	Expone que la pertenencia a diversas generaciones presenta diferencias en cuanto a opiniones/posturas respecto a situaciones. A su vez, que los valores y las nociones de ética/moral están en proceso de "ajuste y adaptación" a los nuevos tiempos, y que la pérdida y escasez de los mismos en la sociedad actual hace que no haya consecuencias a la hora de juzgar. Es decir, plantea la situación actual respecto de ética/moral y se muestra escéptico/a que ello vaya a mejorar, por lo que se presume que hablar al respecto en la organización no lo plantea como una acción a realizar ya que el clima organizacional es consecuencia de lo que sucede en la sociedad.	Escepticismo - Cinismo
2	GENERACIÓN X (45 A 60 AÑOS)	creo no aplica en mi organización	No considera que la circunstancia planteada tenga relación con lo que sucede en su organización, es decir, no vincula la existencia de mudez moral en función de esas circunstancias (u otras) en dicha organización ó directamente es escéptico/a respecto de que ello pueda ocurrir allí.	Escepticismo
3		A mi me pasa. Muchas veces por no confrontar dejo pasar las cosas. No se si tiene que ver con la presión de la organización, tiene que ver con que hay cosas que prefiero dejar pasar.	Admite que le sucede pero calla para evitar las posibles consecuencias que traiga la confrontación. Se lo/la percibe pragmático/a, por lo cual prefiere "dejar pasar" esas cuestiones por decisión propia, de no tener que lidiar con lo que conlleva hablar.	Adaptación - Miedo x posibles perjuicios - Búsqueda de bienestar- Autonomía
4		Potenciar la concientización y persuasión de estas cuestiones es fundamental	Considera importante persuadir a fin de generar conciencia sobre cuestiones asociadas a diferentes prácticas habituales en el trabajo, así como cuestiones de género y sociales. No manifiesta acción al respecto, solo iniciativa para alertar en su organización o la sociedad al momento.	Responsabilidad social

Fuente elaboración propia.

Tabla 5:  
Conceptos  
sintéticos –  
Generación  
Baby Boomers

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	ANÁLISIS	CONCEPTOS SINTÉTICOS
1	GENERACIÓN BABY BOOMERS (MÁS DE 60 AÑOS)	El tratamiento de las libertades individuales y las diferencias sobre estos aspectos son muy diferentes según las edades y pueden provocar situaciones incómodas	Admite que existen diferencias generacionales en valores/hociones/pensamientos en cuanto a cuestiones laborales, sociales, de género y su tratamiento es complejo, por lo que pueden generar situaciones incómodas. También desliza que el concepto de las libertades individuales respecto de decir o hacer cambia con las generaciones y eso puede incomodar a unos u otros, pero -en definitiva- que cada uno dice/hace lo que le parece. Lo plantea como aceptación de una realidad pero no indica cómo ayudar a resolverlo, como diciendo "las cosas son así", por más que incomoden a quienes les toca lidiar con ellas. Tampoco indica si se calla o no en esas circunstancias (pareciera que si debido a que plantea "incomodidad" que podría implicar cierta mudéz por posibles perjuicios individuales, beneficios individuales o si no ve que genere un cambio.	Autonomía

Fuente elaboración propia.

**Etapa 3: niveles organizacional e individual**

Tabla 6 – Niveles organizacional e individual - Generación Z

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	TIPO DE MUDEZ MORAL - NIVEL ORGANIZACIONAL	TIPO DE MUDEZ MORAL - INDIVIDUAL
1	GENERACIÓN Z (de 18 A 30 AÑOS)	En mi situación como pasante, suelen pasar a menudo estas discusiones entre compañeros. Yo personalmente opto por actuar de manera similar al caso para evitar los contratiempos en mis actividades. Quizás la gestión influiría antes del ingreso de determinadas personas a la organización o en fomentar una cultura de habla conjunta.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	Private moralization only - Stress moral (pensar en términos morales desgasta, más fácil guiarse por los productivos)
2		Con el objetivo de no perder el trabajo, es posible que se evite expresar lo que realmente se piensa. Una buena gestión buscaría incluir diversidad de pensamiento y opiniones que enriquezcan a la empresa.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	Private moralization only - Stress moral (pensar en términos morales desgasta, más fácil guiarse por los productivos)
3		Es difícil cuando los comentarios son de los mismos dueños de la empresa.. si ellos no "cambian el chip" es difícil q una buena gestión tenga algún resultado. Considero importante ahí el rol de RRRH y que se puedan hablar estos temas	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	Private moralization only - Negligencia sobre abusos morales (cultural)
4		En el trabajo vas a hacer y cumplir tus objetivos. Aquellas materias que lo entorpezcan, no forman parte del mismo.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	No moralization - Concepción estrecha de la moral
5		Cuando una está en esos entornos no hay posibilidades de expresar el malestar, es un entorno rígido donde no hay posibilidad de ser escuchada, para mí sería un trabajo de paso pero entiendo que no todos tienen esa posibilidad. No se puede sostener ese ámbito laboral mucho tiempo sin que impacte en nuestra psiquis porque si lo expresamos puede que tenga repercusión en nuestro trabajo pero si no lo hacemos también nos generaría un malestar, el estar callando y reprimiendo tantos años nuestras opiniones y convicciones en pos de mantener un trabajo en el que, de todas formas, no estaremos bien.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	Private moralization only - Stress moral (pensar en términos morales desgasta, más fácil guiarse por los productivos)
6		Que está muy mal, muchas veces es una virtud saber evitar conflictos innecesarios pero no me parece el caso.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	Private moralization only - Stress moral (expresa desgaste al pensar en términos morales)
7		El escenario ideal sería que las personas acepten las diferencias ideológicas y no encasillen a alguien por tener un pensamiento distinto. En determinados ámbitos esto pasa y se amplifica cuando existen cuestiones de poder y jerarquía en el medio.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	Private moralization only - Negligencia sobre abusos morales (no ejercer la voz pasa como regular alimentado por poder y jerarquía de la cultura organizacional)

Fuente elaboración propia.



Tabla 7 –  
Niveles  
organizacional  
e individual -  
Generación Y

RESPUESTA	GENERACION ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	TIPO DE MUDEZ MORAL - NIVEL ORGANIZACIONAL	TIPO DE MUDEZ MORAL - INDIVIDUAL
1	GENERACION Y /MILLENNIALS (DE 31 A 44 AÑOS)	El silencio por miedo a perder el empleo es moneda corriente	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	No moralization - Negligencia sobre abusos morales (es cultural)
2		Es parte de la convivencia en diversidad	Silencio Prosocial	No moralization - Negligencia sobre abusos morales (es cultural respecto de la diversidad en la misma)
3		Hay que expresar la disconformidad. Con mi equipo esperábamos para almorzar para evitar a tal grupo generacional	Silencio Prosocial	Private moralization only (la noción ética es principalmente privada) - Autoridad disminuida en estándares morales (Primero está evitar para convivir)
4		Esta situación se ve en muchos ambitos, lo he visto en mi trabajo, donde se hacen comentarios chocantes a una persona solo por el origen de la misma, sobre todo a sus espaldas, y por mas que las personas no pertenezcan a otras generaciones. Entiendo que es necesario entablar conversaciones privadas con recursos humanos para que prevalezca la etica y la igualdad de trato por sobre todas las cosas.	Silencio Prosocial y anti-silencio prosocial	Private moralization only - Negligencia sobre abusos morales (habitual en la organización)
5		Creo q se está mejorando bastante en este aspecto. En reuniones ya no está bien visto ciertos comentarios, pero siempre hay un dinosaurio.	Silencio Prosocial	Private moralization only (mudez cuando escucha comentarios de "dinosaurios") - Autoridad disminuida en estándares morales (Primero está callar para convivir en la reunión)
6		Lo que describe la situación me parece muy habitual, pero considero que debería poder expresarse el desacuerdo sin que ello genere un "conflicto sin salida" o alguna discusión que genere contratiempos. Se trata sólo de expresar aquello con lo que no se está de acuerdo, sin necesidad de exponer demasiados argumentos	Silencio defensivo (quiescente) y/o Silencio Prosocial	Private moralization only (opina pero no acciona) - Negligencia sobre abusos morales (situaciones habituales)
7		Si la situación incómoda a esta persona, sería correcto brindar el espacio para que pueda expresarlo y tomarlo como una oportunidad de mejora, con respecto a los empleadores.	Anti-Silencio Prosocial	Private moralization only (opina sobre mejores condiciones pero no expresa su acción) - Negligencia sobre abusos morales (la circunstancia la presume cultural).
8		Es difícil romper con esa situación, cambiar los modos de los empleadores, cuando ellos son la autoridad. Intentaría como empleada dejarles en claro que mis funciones y responsabilidades las voy a cumplir, que en eso voy a respetarlos, y que por lo tanto espero el mismo respeto, cuando se trate de dirigirse a otras personas, y demostrar valores internos.	Silencio aquiescente (en vano) - Anti-silencio prosocial	Private moralization only - Negligencia sobre abusos morales (no ejercer la voz frente a empleadores es cultural)

Fuente elaboración propia.



Tabla 7 – Niveles organizacional e individual - Generación Y (Cont.)

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	TIPO DE MUDEZ MORAL - NIVEL ORGANIZACIONAL	TIPO DE MUDEZ MORAL - INDIVIDUAL
9		La situación es de difícil resolución por el perfil que presenta el empleador, ya que la única manera de poder garantizar un clima laboral mas saludable es manifestando las incomodidades. Es vital poder generar los ámbitos y momentos para hablarlo aunque sea fuera del horario de trabajo. No es sostenible y perjudica a todos.	Silencio aquiescente (en vano) y anti-silencio Prosocial	Private moralization only (expresa ideas pero no acciona) - Negligencia sobre abusos morales (la situación es habitual en la cultura organizacional).
10		Es lamentable pero a veces como seres humanos que no queremos tener conflictos o que no queremos comprometernos con ciertos temas evitamos estas situaciones.	Silencio defensivo (quiescente)	No moralization (no quiere conflictos y por ende evita hablar) - Stress moral (el conflicto por hablar desgasta y prefiere evitarlo)
11	GENERACION Y /MILLENNIALS (DE 31 A 44 AÑOS)	En mi oficina han pasado ciertas situaciones referidas a burlas sobre el cuerpo de las mujeres, "chistes verdes", y ha sido complejo poder resolver esa situación, se ha podido hablar con todo el grupo y las personas afectadas (víctima y victimario) han dejado claro sus posturas, entre días y vueltas a quedado todo bien; siempre y cuando no se vuelvan a repetir situaciones semejantes, chistes sobre partes del cuerpo de las mujeres de la oficina que trabajo, a su vez casi todos realizamos la capacitación de la Ley Micaela.	Anti-silencio prosocial (ha hablado y se ha capacitado en beneficio de los demás)	Full moralization - Negligencia sobre abusos morales (es cultural y se está tratando de modificar resolviendo situaciones y capacitándose, pero la tendencia está latente)
12		En complejo el equilibrio de poder aportar otras miradas en estas situaciones sin entrar en un conflicto directo que impacte en el desempeño colectivo. Sin embargo, es necesario que se logre problematizar.	Silencio Prosocial y anti-silencio prosocial	Private moralization only (le cuesta pasar a la acción la consideración moral) - Negligencia sobre abusos morales (esas situaciones son culturales)

Fuente elaboración propia.



Tabla 8 – Niveles organizacional e individual - Generación X

RESPUESTA	GENERACIÓN ETARIA	¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?	TIPO DE MUDEZ MORAL - NIVEL ORGANIZACIONAL	TIPO DE MUDEZ MORAL - INDIVIDUAL
1		La variedad de opiniones, derivada de generaciones distintas, plantea diferencias y posturas extremas respecto a situaciones concretas. La ética y la moral eran valores muy concretos. Hoy en día muchas definiciones, entre ellas estas, están en proceso de "ajuste y adaptación" a los nuevos tiempos. Más allá de que la moral y la ética tienen un único concepto. La pérdida y la escasez de valores (muy internalizada en nuestra sociedad actual) hace que todo sea posible de juzgar y de cambiar sin medir, y sin tener consecuencias, que es lo peor.	Silencio aquiescente (en vano)	Private moralization only - Amnesia moral (en época de escasez de valores o interpretación desde diferentes generaciones, cuesta que se entienda lo que se espera de un rendimiento ético).
2	GENERACIÓN X (45 A 60 AÑOS)	creo no aplica en mi organización	No aplica	No moralization (ignora las cuestiones morales) - Amnesia moral (le cuesta analizar situaciones desde el rendimiento ético ya que lo ignora)
3		A mi me pasa. Muchas veces por no confrontar dejo pasar las cosas. No se si tiene que ver con la presión de la organización, tiene que ver con que hay cosas que prefiero dejar pasar.	Silencio Defensivo o Quiescente (miedo a tener un perjuicio)	No moralization (dejar pasar para no confrontar) - Negligencia sobre abusos morales (cultural y habitual)
4		Potenciar la concientización y persuasión de estas cuestiones es fundamental	Anti--silencio prosocial	Public moralization only (importancia de concientizar pero limita su acción al discurso) - Negligencia sobre abusos morales (la mudez es cultural y busca alertar)/Autoridad disminuida de los estándares morales (busca concientizar sobre la importancia de las cuestiones éticas y hablar al respecto).

Fuente elaboración propia.



Tabla 9 – Niveles organizacional e individual - Generación Baby Boomers

<b>RESPUESTA</b>	1	<b>GENERACIÓN ETARIA</b>	<p><b>GENERACIÓN BABY BOOMERS (MÁS DE 60 AÑOS)</b></p>	<b>¿QUÉ REFLEXIÓN PUEDE HACER RESPECTO DE LA SITUACIÓN 2?</b>	<p>El tratamiento de las libertades individuales y las diferencias sobre estos aspectos son muy diferentes según las edades y pueden provocar situaciones incómodas</p>	<b>TIPO DE MUDEZ MORAL - NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	<p>Silencio aquiescente, quiescente (miedo a tener un perjuicio) u oportunista. Es decir, opina solamente y calla por miedo o buscando beneficio.</p>	<b>TIPO DE MUDEZ MORAL - INDIVIDUAL</b>	<p>Private moralization only (plantea las circunstancias incómodas por cuestiones ético/morales generacionales pero no expresa acción) - Autoridad disminuida de los estándares morales (considerar que tratamiento de libertades individuales es más importante que las "incomodidades" respecto de las cuestiones éticas generadas por los individuos)</p>
------------------	---	--------------------------	--	---	---	---	---	---	--

Fuente: elaboración propia.



## PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

### PROPOSAL FOR A DIAGNOSTIC INSTRUMENT FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UNIVERSITY EDUCATION

**Área II.** Enseñanza de la Administración a nivel de grado, posgrado, pregrado y terciario. – Influencia de la IA en la enseñanza: beneficios y desafíos Influencia de la IA en la enseñanza: beneficios y desafíos

PUGLIESO Marcelo Sergio [pugliesomarcelo\\_for@ucp.edu.ar](mailto:pugliesomarcelo_for@ucp.edu.ar)

VILLAGRA Cristina Noemi [villagracristina\\_pos@ucp.edu.ar](mailto:villagracristina_pos@ucp.edu.ar)

MEDINA José Luis [medinajose\\_pos@ucp.edu.ar](mailto:medinajose_pos@ucp.edu.ar)

**Facultad de Ingeniería, Tecnología y Arquitectura. Universidad de la Cuenca del Plata.**

#### RESUMEN

La gestión estratégica de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de enseñanza constituye un enfoque innovador para optimizar la calidad pedagógica y la experiencia educativo-organizacional.

Este artículo tiene como propósito presentar la propuesta de un instrumento de encuesta destinado a relevar el nivel de uso de la IA en entornos educativos y a examinar los factores organizacionales, tecnológicos y humanos que condicionan su adopción.

El cuestionario fue diseñado a partir de una revisión bibliográfica sistemática y del análisis de casos de instituciones que han incorporado IA en sus prácticas docentes, lo que permitió identificar beneficios vinculados con la personalización del aprendizaje, el aumento de la motivación

estudiantil y la mejora de la eficacia didáctica, así como riesgos éticos, legales y de gobernanza.

La encuesta se estructura en dimensiones que abarcan usos actuales, percepciones de beneficios y riesgos, lineamientos de gestión institucional y escenarios futuros de aplicación. Como aporte, se ofrece una herramienta replicable que permitirá a directivos y gestores educativos obtener información válida para la toma de decisiones, el diseño de políticas y la planificación estratégica de la incorporación de IA en la enseñanza, significando al mismo tiempo criterios de equidad, calidad y responsabilidad.

**Palabras claves:** Inteligencia artificial, gestión estratégica, enseñanza, innovación educativa, tecnología educativa.



## SUMMARY

The strategic management of artificial intelligence (AI) in teaching processes represents an innovative approach to enhancing pedagogical quality and the organizational educational experience.

This article aims to present the design of a survey instrument intended to assess the level of AI use in educational settings and to examine the organizational, technological, and human factors that influence its adoption.

The questionnaire was developed based on a systematic literature review and the analysis of institutional cases where AI has been integrated into teaching practices. These sources allowed the identification of benefits related to personalized learning, increased student motivation, and improved teaching effectiveness, as well as ethical, legal, and governance challenges.

The survey is structured into dimensions covering current uses, perceived benefits and risks, strategic management guidelines, and future scenarios of application. As a contribution, this work provides a replicable tool that enables educational leaders and administrators to collect valid information for decision-making, policy design, and the strategic planning of AI adoption in teaching, meaning at the same time equity, quality and accountability.

**Keywords:** Artificial intelligence, strategic management, teaching, educational innovation, educational technology.

## INTRODUCCIÓN

A la fecha de redacción de este trabajo (agosto 2025),

de la mano de la Inteligencia Artificial, la sociedad está asistiendo a transformaciones disruptivas especialmente en el ámbito educativo; Pero no sólo es relevante incorporar en forma integral herramientas tecnológicas, sino que para lograr resultados concretos se debe planificar, coordinar y evaluar de manera sistemática y estratégica dentro de los procesos de enseñanza Molina, O. A. M. (2025).

Por ello se requiere una visión gerencial que armonice objetivos institucionales, recursos tecnológicos y competencias docentes, porque de lo contrario, las iniciativas de IA corren el riesgo de generar soluciones aisladas o ineficaces. En este contexto, resulta imprescindible entender

cómo una gestión estratégica de la IA puede potenciar la calidad pedagógica, fomentar la innovación didáctica y enriquecer la experiencia docente-estudiante. González, C. V., & Villegas, N. A. (2025).



Este proyecto en su totalidad se propone analizar las aplicaciones de IA más relevantes para la enseñanza, examinar los factores organizacionales y humanos que influyen en su adopción, y diseñar un modelo de gestión que garantice su implementación sostenible y ética en organizaciones educativas.

Asimismo, esta presentación busca divulgar y compartir el avance del Proyecto de Investigación

“Análisis de la Utilización de Inteligencia Artificial y Gamificación en la Enseñanza Universitaria, Formosa y Posadas 2024-2026”, desarrollado en la Unidad Académica Facultad de Ingeniería, Tecnología y Arquitectura – Sedes Posadas y Formosa, e integrado por los autores de esta ponencia.

Este trabajo presenta el diseño de un instrumento de encuesta orientado a relevar el nivel de uso de la inteligencia artificial (IA) en la enseñanza universitaria y analizar los factores organizacionales, tecnológicos y humanos que condicionan su adopción eficiente.

### MARCO TEÓRICO

El contexto actual de la educación superior exige adaptaciones profundas frente a la creciente digitalización y la complejidad del entorno.

*La OCDE (2010) ya advertía sobre la necesidad de competencias*

*digitales y adaptabilidad para enfrentar los cambios en el mercado laboral. Del mismo modo, el estudio del CIDAC (2014) señala que las organizaciones demandan perfiles con habilidades tecnológicas, pensamiento crítico y trabajo colaborativo.*

Estas exigencias plantean el desafío de rediseñar las estrategias de enseñanza para responder a escenarios globales cambiantes.

La enseñanza de calidad

*se sustenta en principios didácticos que aseguren la comprensión profunda y la autonomía del estudiante (Biggs & Tang, 2011; Davini, 2008). Autores como Litwin (2008) y Steiman (2018) destacan la necesidad de considerar las prácticas docentes como configuraciones dinámicas donde confluyen conocimientos, contextos y tecnologías.*

En paralelo,

*la teoría sociocultural de Vygotsky (1978) y los planteamientos de Piaget (1970) sobre el desarrollo cognitivo establecen las bases para comprender la mediación social y tecnológica en los procesos de aprendizaje.*

Por su parte,



*el aprendizaje colaborativo constituye una estrategia que fortalece la construcción social del conocimiento y el compromiso estudiantil. Barkley, Cross y Major (2005) y Michaelson, Knight y Fink (2004) lo presentan como un enfoque transformador en entornos universitarios.*

Estas metodologías, combinadas con recursos tecnológicos, potencian la participación y la interacción entre estudiantes y docentes. También se suma en la última década, la inteligencia artificial (IA),

*que ha emergido como una tecnología disruptiva en el ámbito educativo, con aplicaciones que van desde sistemas de tutoría adaptativa hasta herramientas para la personalización del aprendizaje (Aravindh & Singh, 2024).*

Su potencial reside en la capacidad para analizar grandes volúmenes de datos y generar retroalimentación inmediata, lo que permite diseñar experiencias formativas flexibles y centradas en el estudiante.

Otra estrategia es la gamificación, que se ha consolidado como una estrategia para incrementar la motivación y el compromiso en entornos educativos.

Jaramillo-Mediavilla, Basantes-Andrade, Cabezas-González y Casillas-Martín (2024)

*evidencian, mediante revisión sistemática, que la gamificación mejora la participación y el rendimiento académico.*

*Cuando se integra con IA, esta práctica adquiere una dimensión avanzada: la IA permite adaptar niveles de dificultad, ofrecer recompensas personalizadas y generar análisis predictivo del progreso (Costa, Aparicio, Aparicio & Aparicio, 2024).*

Torres-Toukoumidis (2024) confirma que la combinación IA-gamificación constituye una tendencia creciente en la literatura científica.

Un ejemplo concreto lo presenta

*Giralt Hernández y Bueno Pérez (2025), quienes implementaron IA generativa para desarrollar competencias cognitivas a través de actividades gamificadas, obteniendo mejoras en motivación y razonamiento estratégico.*

*A su vez, la incorporación de IA no puede reducirse a la implementación tecnológica; exige un enfoque de gestión estratégica*



*que considere la planificación institucional, la capacitación docente, la evaluación de resultados y la sostenibilidad (Cabero-Almenara & Llorente-Cejudo, 2020; Torres-Toukourmidis, 2024).*

Esta visión permite alinear los recursos tecnológicos con los objetivos educativos, garantizando calidad pedagógica y evitando riesgos como sesgos algorítmicos, problemas éticos o brechas digitales.

## MÉTODOS

Este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y exploratorio, orientado a comprender cómo la gestión estratégica influye en la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de enseñanza en organizaciones educativas.

La metodología se basa en dos componentes:

- ✓ Revisión bibliográfica sistemática
- ✓ Se realizó la búsqueda y análisis de literatura científica en bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, Google Scholar) y en documentos institucionales, considerando publicaciones entre 2018 y 2024.
- ✓ Se utilizaron palabras clave como: “inteligencia artificial en educación”, “gestión estratégica”,

“enseñanza universitaria”, “gamificación educativa”.

- ✓ Los criterios de inclusión contemplaron estudios que abordaran el uso de IA en procesos pedagógicos y la dimensión estratégica de su implementación.
- ✓ Se identificaron y examinaron experiencias de instituciones educativas que han incorporado IA en la enseñanza, priorizando aquellas que explicitan estrategias de gestión.

La información se analizó mediante análisis de contenido temático, con categorías vinculadas a: aplicaciones de IA, factores organizativos, beneficios pedagógicos, riesgos éticos y lineamientos de gestión.

Este estudio se enmarca en un enfoque mixto, con predominio cualitativo-cuantitativo de carácter descriptivo y exploratorio, orientado a comprender cómo la gestión estratégica influye en la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de enseñanza en organizaciones educativas.

## Diseño y población de estudio

Se propone aplicar una encuesta estructurada como instrumento de recolección de datos, dirigida a docentes universitarios y directivos académicos de las distintas sedes de la Universidad de la



Cuenca del Plata. Estos actores son considerados informantes clave, dado que cumplen un rol central en la adopción y gestión pedagógica de la IA. La población accesible de docentes/distribución por sede, con un muestreo intencional no probabilístico.

### **Instrumento**

El instrumento consiste en un cuestionario autoadministrado en línea (Google Forms), diseñado a partir de la revisión bibliográfica y de experiencias institucionales previas sobre uso de IA en la enseñanza. Se organiza en cinco secciones:

Datos generales: rol, sede, años de experiencia docente.

Nivel de uso actual de IA: frecuencia y tipos de herramientas empleadas.

Percepciones de beneficios y riesgos: escalas tipo Likert (1–5) que evalúan impacto percibido en motivación, personalización, equidad y aspectos éticos.

Estrategias y gestión institucional: valoración de lineamientos, formación docente y recursos disponibles.

Casos de uso futuros y prioridades: estimación de prioridad y dificultad (escalas 0–5 y opciones) de diferentes escenarios de aplicación de IA en docencia e investigación.

Además, se incluyen preguntas abiertas que permiten a los participantes expresar percepciones, propuestas y recomendaciones para una gestión estratégica de la IA en la institución.

### **Validación del instrumento**

El cuestionario fue sometido a un proceso de validación de contenido por juicio de expertos, con participación de tres docentes-investigadores con experiencia en didáctica universitaria y tecnologías educativas.

Se ajustó redacción y orden de ítems para garantizar claridad, pertinencia y relevancia.

### **Procedimiento de aplicación**

- \* La encuesta se distribuirá de manera digital mediante correo institucional y redes internas de comunicación de la universidad, con un plazo de respuesta de una semana.
- \* La participación será voluntaria, anónima y confidencial, garantizando el cumplimiento de principios éticos de la investigación educativa.
- \* Análisis de datos

Cuantitativos: se procesarán con estadísticas descriptivas (frecuencias) y análisis comparativos por sede y rol docente.

Cualitativos: se aplicará análisis de contenido temático a las respuestas abiertas, con categorización inductiva.



- \* La integración de ambos enfoques permitirá identificar tendencias, percepciones comunes y particularidades contextuales en la gestión de la IA.

Al momento solo se propone el instrumento para implementarlo a la brevedad.

## RESULTADOS

La encuesta, titulada "Encuesta sobre el uso y necesidades de IA en la docencia", se presenta como una herramienta de diagnóstico para la Universidad de la Cuenca del Plata (UCP). Forma parte de un proyecto más amplio que analiza la utilización de la inteligencia artificial y la gamificación en la enseñanza universitaria en Formosa y Posadas durante el período 2024-2026.

Su objetivo principal es recabar información de docentes y personal con roles de gestión para planificar la formación, programas piloto y otras políticas institucionales relacionadas con la IA.

La encuesta propuesta consolida aportes teóricos y prácticos en una herramienta replicable para la investigación educativa. Permite identificar dimensiones que capturan tanto la integración actual de la IA en la enseñanza como las percepciones de los actores respecto a oportunidades,

desafíos y prioridades estratégicas para una implementación sostenible.

## Bloque 1: Información demográfica y de rol

El objetivo de este bloque es establecer el contexto de las respuestas de cada participante.

Las preguntas sobre el rol en la institución, la sede y la facultad son cruciales para segmentar los datos y analizar si existen diferencias en el uso, las necesidades y las percepciones de la IA entre los distintos perfiles de la comunidad UCP. Por ejemplo, podría haber diferencias en las respuestas de un docente de Ingeniería en comparación con uno de Ciencias Sociales.

La pregunta sobre los años de experiencia en la docencia universitaria es fundamental para entender si la antigüedad en la profesión influye en la adopción o resistencia a las nuevas tecnologías. En conjunto, este bloque permite a los investigadores crear perfiles detallados y asegurar que los resultados reflejen la diversidad de la población encuestada, brindando una base sólida para interpretar los datos de los bloques siguientes.

Esta información es vital para que las políticas y formaciones futuras sean adecuadas a cada grupo.



## **Bloque 2: Uso y percepción de la IA en la docencia**

Este bloque está diseñado para profundizar en la relación directa de los docentes con la inteligencia artificial en su práctica profesional.

Las preguntas buscan cuantificar el nivel de adopción de herramientas de IA y entender la percepción de los docentes sobre su impacto. Se indaga si el uso de IA ha mejorado la calidad de las clases, si se considera útil para la evaluación formativa o el seguimiento personalizado del aprendizaje, y si han detectado su uso por parte de los estudiantes. Esta información es crucial para diagnosticar el estado actual de la integración de la IA en la enseñanza universitaria.

La inclusión de la pregunta sobre la necesidad de un protocolo institucional muestra la intención de la encuesta de explorar la regulación y las políticas necesarias, lo que vincula la práctica individual con la gestión institucional.

## **Bloque 3: Perspectiva institucional y desafíos**

El tercer bloque se enfoca en evaluar la percepción de los docentes sobre el entorno institucional y los desafíos que perciben para la integración de la IA. Las preguntas en escala de acuerdo o desacuerdo (del 1 al 5) permiten medir la opinión de forma estandarizada.

Se explora si la institución ofrece lineamientos claros y capacitación, lo cual es un indicador clave del apoyo estratégico.

También se abordan temas de infraestructura tecnológica y se evalúan las preocupaciones sobre la confiabilidad, los riesgos éticos y legales de la IA en la educación.

La inclusión de estas preguntas es fundamental para identificar las barreras y los puntos débiles que deben ser abordados por la institución para una implementación exitosa y sostenible de la IA.

## **Bloque 4: Oportunidades, desafíos y acciones estratégicas (Preguntas abiertas)**

Este bloque finaliza la encuesta con preguntas abiertas que fomentan respuestas cualitativas y detalladas. Su propósito es ir más allá de las opciones cerradas y capturar la riqueza de las opiniones y sugerencias de los docentes.

Las preguntas sobre oportunidades y desafíos permiten a los participantes expresar sus ideas sin restricciones, proporcionando una visión más profunda y matizada de sus experiencias.

La pregunta sobre acciones estratégicas prioritarias es particularmente importante, ya que pide directamente a la comunidad



que contribuya a la planificación de políticas institucionales.

Las opciones predefinidas, como constituir un Comité de Gobernanza de IA o implementar un programa de formación docente, ayudan a los encuestados a estructurar sus ideas, mientras que la opción "Otro" permite la libre expresión.

Este bloque es esencial para recopilar sugerencias directas que guíen las futuras decisiones de la UCP.

## CONCLUSIONES

- ✓ Este trabajo ofrece a directivos y gestores educativos un instrumento que posibilita la toma de decisiones basada en evidencias para la gestión estratégica de la IA en los procesos de enseñanza. Su aplicación contribuirá al diseño de políticas y planes de acción que promuevan innovación, equidad, calidad y responsabilidad en el uso educativo de la IA.
- ✓ Las conclusiones de este trabajo indican que la propuesta de cuestionario constituye una herramienta sólida y replicable para diagnosticar la incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de enseñanza.
- ✓ El instrumento permite mapear con precisión los usos docentes vigentes, registrar percepciones sobre beneficios y riesgos, y evaluar la

capacidad institucional en términos de políticas, formación e infraestructura.

Al combinar ítems que miden tanto la prioridad como la dificultad de casos de uso futuros, la encuesta facilita además la construcción de una matriz operativo-estratégica que orienta la selección y la secuenciación de pilotos con mayor probabilidad de éxito.

- ✓ Desde el punto de vista de la gestión, los datos que generará la aplicación del cuestionario ofrecen una base empírica útil para diseñar programas de formación diferenciados, priorizar inversiones tecnológicas y definir lineamientos de gobernanza — incluyendo criterios para la contratación de proveedores y protocolos de protección de datos—. En particular, la herramienta habilita identificar brechas organizativas frente a obstáculos técnicos, lo cual permite proponer respuestas ajustadas (p. ej. políticas institucionales y comités de gobernanza versus mejoras de infraestructura).
- ✓ Se reconoce, no obstante, que el valor del instrumento depende de su aplicación y del diseño muestral: al tratarse de un cuestionario autoadministrado, las inferencias estarán condicionadas por la representatividad de la muestra y por potenciales sesgos de autoinforme.

Por ello se recomienda realizar una prueba piloto, análisis de validez y consistencia interna, y complementar los hallazgos con entrevistas o grupos focales en una submuestra

Finalmente, la encuesta propuesta abre una vía para seguimiento longitudinal y evaluaciones de impacto que permitirán, en futuras etapas, convertir estas conclusiones en evidencias sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

#### Apéndice:

**Cuestionario: Gestión estratégica de la Inteligencia Artificial en la enseñanza universitaria (Instrumento desarrollado por Puglieso, Villagra & Medina, 2025)**

### Instrucciones generales

A continuación, se presenta el cuestionario utilizado en este estudio. El instrumento fue administrado en línea (Google Forms). El objetivo del cuestionario es relevar usos actuales de IA en docencia, percepciones sobre beneficios y riesgos, capacidad institucional y prioridades para casos de uso futuros. Las respuestas son anónimas y su participación es voluntaria. Tiempo estimado de respuesta: 8–12 minutos.

### Sección 1 — Datos generales (respuestas cortas / selección única)

1. **Rol en la institución:** Docente / Directivo-Gestor académico / Personal técnico-TI / Estudiante / Otro (especificar)
2. **Facultad o unidad académica:** (Opciones)
3. **Años de experiencia en docencia universitaria:** Menos de 5 / 5–10 / Más de 10

### Sección 2 — Nivel de uso de IA (Escala Likert 1–5: 1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

4. Utilizo herramientas de IA (Chat GPT (Open AI), Gemini (Google), Claude (Anthropic), Llama (Meta), Copilot (Microsoft), DeepSeek, Bard, Midjourney, Otro etc.) en mis clases o tareas docentes. [1–5]
5. He recibido capacitación formal en el uso de IA en educación. [1–5]
6. Mi institución ofrece lineamientos claros sobre el uso de IA. [1–5]

### Sección 3 — Percepción de beneficios (Likert 1–5)

7. La IA facilita la personalización del aprendizaje. [1–5]
8. La IA aumenta la motivación y participación de los estudiantes. [1–5]
9. La IA mejora la eficiencia en mis tareas docentes. [1–5]

### Sección 4 — Riesgos y barreras (Likert 1–5)

10. Me preocupa la confiabilidad de los resultados generados por IA. [1–5]



11. La falta de infraestructura tecnológica limita el uso de IA en mi institución. [1–5]
12. Existen riesgos éticos y legales en el uso de IA en educación. [1–5]

---

### Sección 5 — Estrategia y gestión institucional (Likert 1–5)

13. Mi institución tiene una política clara de incorporación de IA en la enseñanza. [1–5]
14. Se ofrecen programas de capacitación y acompañamiento docente en IA. [1–5]
15. Los recursos tecnológicos disponibles son suficientes para una implementación sostenible. [1–5]

---

### Sección 6 — Usos y casos prácticos (Checkboxes — seleccionar todas las que apliquen)

16. ¿Para qué utiliza (o ha utilizado) IA en su docencia? (marcar todas las opciones aplicables)
  - Preparación de clases magistrales.
  - Diseño de evaluaciones y actividades prácticas.
  - Elaboración de material didáctico (textos, presentaciones, guías, etc.).
  - Búsqueda o sistematización de información para investigación.
  - Elaboración de rúbricas o criterios de evaluación.
  - Generación de textos introductorios, resúmenes o glosarios.
  - Corrección, retroalimentación o comentarios automáticos sobre trabajos.
  - Creación de imágenes o recursos visuales con IA.
  - Creación de simulaciones o casos prácticos.
  - Otra (especificar): \_\_\_\_\_

---

### Sección 7 — Casos de uso futuros (Docentes)

Para cada caso de uso siguiente, por favor valore: (A) **Prioridad de implementación** (escala 0–5: 0 = nada prioritario; 5 = máxima prioridad; NS/NC) y (B) **Dificultad de implementación** (escala 0–5; NS/NC).

Filas (ejemplos):

- Liberación de tareas repetitivas y administrativas (gestión de asistencia, calificaciones, reportes).
- Generación de contenido educativo asistida por IA (resúmenes, presentaciones, ejercicios).
- Automatización de la retroalimentación (rúbricas y feedback automatizado).
- Asistentes virtuales para planificación y gestión de materiales.
- Personalización del aprendizaje integrada a Moodle.
- Asistencia en investigación y extensión académica.
- Búsqueda inteligente en la biblioteca digital.
- Actualización de programas académicos.
- Impulso a metodologías activas (ABP, aula invertida, simulaciones).



## Sección 8 — Casos de uso futuros (Estudiantes)

Filas (ejemplos):

- Soporte a presentaciones y comunicación.
- Creación de contenidos de apoyo para el aprendizaje (mapas conceptuales).
- Asistencia personalizada y tutoría inteligente.
- Autoevaluación y aprendizaje autónomo (simuladores).
- Investigación y pensamiento crítico asistido.
- Facilitación de trámites administrativos.

## Sección 9 — Frecuencia y herramientas

17. ¿Con qué frecuencia utiliza IA para las tareas marcadas? Nunca / Rara vez / A veces / Frecuentemente / Siempre
18. ¿Qué herramientas de IA utiliza con mayor frecuencia? (respuesta abierta)

## Sección 10 — Preguntas abiertas

19. ¿Qué oportunidades cree que ofrece la IA en la enseñanza universitaria? (respuesta abierta)
20. ¿Cuáles son las principales dificultades que percibe para su incorporación? (respuesta abierta)
21. ¿Qué acciones estratégicas considera prioritarias para la gestión institucional de la IA? (respuesta abierta)

## Consentimiento informado (texto final en el formulario)

“Su participación es voluntaria y anónima. Las respuestas se analizarán de forma agregada con fines de investigación institucional. Para consultas o retiro de datos: [correo de contacto].”  
Muchas gracias.

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- |   |  |
|---|--|
| <p>Aravindh, K., &amp; Singh, B. (2024). Applications of Artificial Intelligence in Education. Springer.</p> <p>Barkley, E. F., Cross, K. P., &amp; Major, C. H. (2005). Técnicas de aprendizaje colaborativo: un manual para profesores universitarios. Jossey-Bass.</p> | <p>Biggs, J., &amp; Tang, C. (2011). Enseñanza para un aprendizaje de calidad en la universidad (4ª ed.). McGraw-Hill.</p> <p>Cabero-Almenara, J., &amp; Llorente-Cejudo, C. (2020). COVID-19: Transformación radical de la docencia universitaria. Campus Virtuales, 9(2), 25–34.</p> <p>Costa, C. J., Aparicio, J. T., Aparicio, M., &amp; Aparicio, S. (2024). Gamification and AI: Enhancing user engagement</p> |
|---|--|



- through intelligent systems. *Journal of Learning Analytics*, 15(2), 123–145.
- Davini, M. C. (2008). *Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores*. Santillana.
- Giralt Hernández, E., & Bueno Pérez, L. A. (2025). Enfoque Odychess: enseñanza dialéctica con IA generativa. arXiv.
- González, C. V., & Villegas, N. A. (2025). Tecnologías disruptivas, transformación digital y competencias gerenciales en organizaciones diversas. *Revista FACES*, 7(2). Disponible en: <http://www.servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/evol7n2/art08.pdf>
- Jaramillo-Mediavilla, L., Basantes-Andrade, A., Cabezas-González, M., & Casillas-Martín, S. (2024). Impact of gamification on motivation and academic performance: A systematic review. *Education Sciences*, 14(6), 639. <https://doi.org/10.3390/educsci14060639>
- Litwin, E. (2008). *Las configuraciones didácticas: una nueva agenda para la enseñanza superior*. Amorrortu.
- Michaelson, L. K., Knight, A. B., & Fink, L. D. (2004). *Aprendizaje en equipo: un uso transformador de grupos pequeños en la enseñanza universitaria*. Stylus Publishing.
- Molina, O. A. M. (2025). *Innovaciones Disruptivas en la Educación: Pilares para una Sociedad Sostenible: Disruptive Innovations in Education: Pillars for a Sustainable Society*. *Revista Cientific*, 10(35), 10-24. Disponible en: [http://indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Cientific/article/view/620](http://indteca.com/ojs/index.php/Revista_Cientific/article/view/620)
- OCDE. (2010). *Panorama de la educación 2010: Indicadores de la OCDE*.
- Piaget, J. (1970). *Ciencia de la educación y psicología del niño*. Viking Press.
- Steiman, J. (2018). *Práctica social, práctica docente, práctica de enseñanza*. En *Las prácticas de enseñanza en análisis desde una didáctica reflexiva* (pp. 17-50). Miño y Dávila.
- Torres-Toukoumidis, A. (2024). Gamification and Artificial Intelligence in the Educational Context: Analysis of scientific literature. *Journal of Educational Technology & Society*, 27(1), 45–62.
- Vygotsky, L. S. (1978). *La mente en la sociedad: el desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Harvard University Press