



CONLAD

2024 - "Año de la Defensa de la Vida,
la Libertad y la Propiedad"

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

ANALES CONLAD 2024

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen III*

Equipo Editorial:

Mg. Lic. Elsa Ibarra

Colaboradoras:

Técnica Pricila Baez

Carla Yaquelin Barboza

Karen Daniela Fernandez

Periodicidad Anual

10° CONGRESO
LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN
13° ENCUENTRO
INTERNACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO GARANÍ
RCD N°025/22 y N° 097/23

Lema: "La Administración, el Administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las Startups"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenidos - VOLUMEN III – ANALES CONLAD 2024 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
TRANSFORMACIÓN DIGITAL: APORTES A LA GESTIÓN SUSTENTABLE Y POR PROCESOS. DIGITAL TRANSFORMATION: CONTRIBUTIONS TO SUSTAINABLE MANAGEMENT AND PROCESS MANAGEMENT. <i>Arce Glores Mauricio S. Auca María Esperanza Latorre María Gabriela</i>	5
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL MARKETING Y LAS VENTAS: BARRERAS Y BENEFICIOS. DIGITAL TRANSFORMATION ON THE MARKETING AND SALES: BARRIERS AND BENEFITS. <i>Kupersvaser Juan Martin. Chávez Adriana Elizabet</i>	23
ADAPTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES MODERNAS. ADAPTATION OF INTERNAL COMMUNICATION IN MODERN ORGANIZATIONS. <i>González Inés Alejandra Sotomayor Rita Marcela</i>	42
GENERO Y MUDEZ MORAL. ESTUDIO DE CASO. GENDER AND MORAL MUT ENESS. CASE STUDY. <i>Carlos David Simonetta. María Natalia Lorenzo. Lautaro D. Vinsennau</i>	59
MODELO INTEGRADO DE GEORREFERENCIACIÓN PARA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN UNIVERSIDADES ARGENTINAS INTEGRATED GEOREFERENCE MODEL FOR ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN ARGENTINE UNIVERSITIES- <i>Jeandet Vivian. Lanzelotti Mariángeles. Dragani Marcela.</i>	79
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE LA CUENCA LECHERA EN PARAGUAY E BRASIL SUSTAINABLE PRODUCTION OF THE DAIRY BASIN IN PARAGUAY AND BRAZIL <i>Andrea E. Gerasinchuk Escalante. Marcela Elizabeth Nowak Kopach</i>	94



INTRODUCCIÓN

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas por el Comité Científico cuyos autores expusieron en la 10° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 13° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítica Guaraní de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las mismas han sido distribuidas en 5 volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo. Congreso académico universitario aprobado por RCD N° 097/23, siendo los Anales ConLAd 2024 parte del proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2024-2027 – RCD N° 025/22 y dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual se viene realizando desde el año 2010, cuya Publicación resulta de las cuatro Jornadas de Administración del NEA durante el periodo 2010—2013 como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, incluyen desde el año 2011, al Encuentro

Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir del año 2014 y dado el importante crecimiento de trabajos y otros pertinentes a un evento académico universitario, continua como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní (ConLAd).

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

Tienen por objetivo principal

Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y similares. elaborados por los autores profesionales de grado y posgrado en el campo de la Administración y de disciplinas que hacen importantes aportes a la ciencia de la Administración.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa; y a interesados en la temática.



El ConLAd es un Congreso académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Es un espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de

septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano: su capacidad de dirección y liderazgo, conjuntamente con las competencias necesarias para proponer estrategias realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos universales, con aportes a *transformar las Organizaciones, y adaptar sus conocimientos y experiencias a los ODS (objetivos de desarrollo sustentable), utilizando éticamente las variadas técnicas y recursos de un mundo globalizado.*

En esta edición el lema ha sido **“La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible”** marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La 10° Edición del ConLAd y 13° Encuentro realizado el 10 y 11 de septiembre 2024, se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Institución Anfitriona y sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.



El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la novena edición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

El entorno actual con vistas al futuro representa un gran desafío para los Administradores, el que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos,

clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 10° Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración;
- Intercambios y experiencias enriquecedoras logrados en la investigación, en el ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre Administración;
- Reconocimiento y posicionamiento en el contexto del turismo de reuniones.

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

Enero a Diciembre 2024 RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22

10 y 11 DE SEPTIEMBRE DE 2024
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM

10° CONLAD +digital

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

La administración, el administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las startup.

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

Av. F. Elías Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad



TRANSFORMACIÓN DIGITAL: APORTES A LA GESTIÓN SUSTENTABLE Y POR PROCESOS

DIGITAL TRANSFORMATION: CONTRIBUTIONS TO SUSTAINABLE MANAGEMENT AND PROCESS MANAGEMENT

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

Arce Glores Mauricio Sebastian arcemauri3@gmail.com

Aucar Maria Esperanza espi.aucar@gmail.com

Latorre Maria Gabriela gabriela.latorre@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

RESUMEN

El eje central de este artículo es el análisis de los diversos recursos que la transformación digital aporta y puede incorporarse a la gestión sustentable y por procesos de una pequeña y mediana empresa.

La integración de estas formas de administrar las organizaciones, permite que las empresas optimicen sus procesos y se adapten a un entorno empresarial en constante cambio. Juntos, estos enfoques crean una sinergia que impulsa la eficiencia, la innovación, la satisfacción del cliente y la reducción de desperdicios, posicionando a las organizaciones para un éxito sostenible en el futuro. Integrar este tipo de prácticas crea valor a largo plazo, contribuyendo a la eficiencia y la competitividad.

En conclusión, la transformación digital y estos tipos de metodologías por un lado impulsan la mejora de la eficiencia a corto plazo y resultados económicos positivos a largo plazo, reduciendo costos; y por otro promueve prácticas sostenibles que

benefician tanto a la empresa como al medio ambiente. Por otro lado, el Cuadro de mando integral otorga instrumentos de monitoreo para el cumplimiento de estos objetivos empresariales. Este método permite monitorear y gestionar procesos eficazmente, alineando objetivos estratégicos con acciones operativas medibles.

Palabras clave

Mejora continua. Innovación. Eficiencia. Responsabilidad social. Cuadro de mando integral.

SUMMARY

The central focus of this article is the analysis of the various resources that digital transformation provides and how it can be integrated into the sustainable and process management of small and medium-sized enterprises.

The integration of these management approaches allows companies to optimize their processes and adapt to an ever-changing business environment. Together, these approaches create a synergy that



drives efficiency, innovation, customer satisfaction, and waste reduction, positioning organizations for sustainable success in the future. Integrating these practices creates long-term value, contributing to efficiency and competitiveness.

In conclusion, digital transformation and these types of methodologies drive short-term efficiency improvements and positive long-term economic results by reducing costs, while also promoting sustainable practices that benefit both the company and the environment. Additionally, the Balanced Scorecard provides monitoring tools for achieving these business objectives. This method allows for effective monitoring and management of processes, aligning strategic goals with measurable operational actions.

Keywords: Continuous improvement. Innovation. Efficiency. Social responsibility. Balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto de investigación denominado “Implicancias de la transformación digital: nuevas formas de gestionar las organizaciones en la provincia de Chaco. Decisiones y desafíos” acreditado por la Universidad Nacional del Nordeste, se presenta en esta ponencia el trabajo de análisis bibliográfico realizado como becarios de investigación del proyecto señalado.

Para introducirnos en la temática comenzamos exponiendo que, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las empresas, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan al desafío de adaptarse a los procesos de digitalización para mantener su competitividad y desarrollarse en el mercado. Así, la transformación digital no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también la reestructuración de procesos, la mejora de la eficiencia operativa y la creación de valor sostenible.

No obstante, las pequeñas y medianas empresas -pymes- presentan desafíos específicos dado que la escasez de recursos pone un límite a sus opciones e intentos a la hora de implementar una estrategia de transformación digital, a ello se suma la resistencia al cambio en la organización y la brecha de habilidades digitales. Por ello es importante seleccionar los procesos adecuados para comenzar el camino hacia la digitalización.

La problemática surge en la implementación de nuevas tecnologías y procesos digitales, cuando los mismos no están siendo coordinados de manera efectiva, siguiendo los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño que guían a la organización. En este sentido, Serrano (2022) aporta que: “Como resultado, muchas empresas han fracasado en sus intentos por



transformar su empresa debido principalmente a que la gestión del cambio tradicional no logra impulsar la transformación digital porque trata de forma fragmentada las unidades que conforman una organización. Los procesos y sistemas dentro de una empresa están todos interconectados. Si se realiza un cambio en una de las partes, otra u otras se verán afectadas de alguna manera.

El objetivo de esta presentación es socializar el análisis de las diferentes herramientas e información que la transformación digital aporta a la gestión por procesos y al desarrollo sostenible de una organización, las que a su vez pueden ser controladas a través de un Cuadro de Mando Integral dándole una mirada sostenible.

MARCO TEÓRICO

La **transformación digital** es un

“proceso evolutivo, puede ser medida en las organizaciones a través de modelos de madurez, indicadores claves de desempeño (KPIs), u otros sistemas de evaluación que incluyan sus múltiples aristas, con el fin de mejorar la eficiencia y desempeño de la organización y obtener una mayor y más personalizada satisfacción del consumidor”.

(Delgado Fernández, 2020, pág. 19).

La transformación digital impacta sobre la gestión por procesos de las organizaciones que se administran con este enfoque.

Según la Association of Business Process Management Professionals, ABPMP (2020):

*“la **gestión de procesos** de negocios es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar procesos comerciales automatizados y no automatizados para lograr resultados consistentes y específicos, alineados con los objetivos estratégicos de una organización”.*

Entender la gestión de procesos implica comprender la importancia de sus conceptos y metodologías relacionadas. Todas ellas tienen como meta final la búsqueda de la mejora continua. Podemos nombrar a la gestión Lean, que se define como un conjunto sistemático de métodos enfocados en mejorar los procesos identificando y eliminando los desperdicios no solo en la producción sino también en todos los aspectos de la empresa. (Proyectum, 2020).

Por otro lado, el Six Sigma, es una filosofía que combina estrategia y disciplina buscando ajustar los procesos con la



mínima tolerancia posible como una forma de reducir los desperdicios, los defectos y las irregularidades tanto en productos como en servicios.

También encontramos al Proceso de Mejora Continua, principio en el que se sustenta el método Kaizen, y donde se integra de forma activa a todos los trabajadores de una organización en sus continuos procesos de mejora, a través de pequeños aportes. (Salazar López, 2019).

En otras palabras, la gestión por procesos fomenta la mejora continua, un enfoque que también es fundamental para la sustentabilidad.

Esas prácticas hacen que las empresas puedan adaptarse y evolucionar hacia métodos más sostenibles.

En este sentido, la ONU define al **desarrollo sostenible** como

“la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”;

este concepto aparece por primera vez en el informe de Brundtland.

El mismo busca atender tanto las demandas por una agenda de protección del medio ambiente como las necesidades de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de ingreso.

Por tanto, requiere la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo en sus componentes económico y social.

El desarrollo sostenible se basa en tres pilares donde lo que se busca es lograr un equilibrio entre los ámbitos; sociales, económico y ambiental. (CEPAL, s/f).

Aquí se hará énfasis en la variable clave de sostenibilidad en su dimensión ambiental, se trata de la **Responsabilidad Social Empresaria**, la cual

“se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas. Por lo tanto, la RSE tiene el objetivo de mejorar su situación financiera en equilibrio con la sociedad y medio ambiente”. (Editorial RSyS, 2022).

Otro concepto importante es el dado por el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) que la define como

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con el entorno.” (En: Vargas Niello, 2006)

La transformación digital aporta tanto a la mejora continua de la gestión por procesos como al cumplimiento de los objetivos de



desarrollo sostenible de las pequeñas empresas a través de diferentes herramientas que desarrollaremos en los próximos párrafos.

Asimismo, para poder medir y evaluar estas estrategias existe una técnica denominada **Cuadro de mando integral**, que colabora con las empresas en convertir las mismas en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética se define como la

“dirección estratégica focalizada en la creación de valor.” (Martínez y Milla, 2012; Fernández, 2003; Niven, 2003)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge en la década de los noventa creado por Robert Kaplan y David Norton. Fue el resultado del estudio realizado en 200 empresas denominado

“La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro” patrocinado por KPMG en el año 1990.

“Dicho estudio buscaba responder a los cuestionamientos generados por las dificultades que las organizaciones estaban teniendo para generar valor, cuando sólo se centraban en las valoraciones financieras, sin darle mayor

importancia a aspectos no financieros”. (Bedoya, 2020).

El estudio mostró la importancia de mantener el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo entre las medidas tanto financieras como no financieras.

Métodos

El método de investigación utilizado para este trabajo es el conocido como Desk Research, también llamado investigación bibliográfica o de escritorio.

Este tipo de investigación se basó en fuentes secundarias, utilizando material publicado en informes, artículos científicos, libros, tesis, conferencias y documentos similares disponibles en diversos formatos.

Se recopilaron, analizaron y resumieron alrededor de 40 artículos científicos de los últimos 5 años. Se utilizaron buscadores.

Las revistas están indexadas en bases de datos de reconocimiento mundial y de acceso gratuito.

Entre las fuentes académicas más importantes de los que se obtuvo la información se encuentra Google Scholar, Dialnet, SciELO, entre otras.

Además, se emplearon herramientas de inteligencia artificial para el desarrollo de ficheros, el procesamiento y el análisis de datos.

Los ficheros digitales permitieron el ordenamiento de la información y la optimización de los procesos de gestión



documental, facilitando un acceso rápido a los datos necesarios para la elaboración del artículo.

DESARROLLO

Transformación digital y gestión por procesos

En la actualidad, la transformación digital está cada vez más presente en la sociedad. Esto conlleva a que las empresas apliquen herramientas para que su organización genere valor, mejore su desempeño, logre diferenciarse de sus competidores y pueda brindar una atención más personalizada a los consumidores.

Cuando se habla de transformación digital, un tema crítico que se debe abordar es la razón detrás de su implementación. A menudo, la tecnología se introduce en los procesos sin un análisis previo y sin comprender realmente el problema que se busca resolver. Este enfoque, lamentablemente, es común en muchos proyectos donde se prioriza la tecnología por encima del modelo o proceso de negocio al que se pretende aplicar.

En la actualidad existen varios proyectos de transformación digital que fracasaron dado que se implementa digitalización dentro de los procesos antes de analizar el proceso en sí mismo para saber cuál es el real problema a superar (GestionPro, 2022).

Este hecho en realidad se da en la mayoría de los proyectos en donde se interpone la tecnología antes de querer pensar inicialmente en el modelo de negocio o en el proceso de negocio que al que se le va a aplicar esta nueva tecnología.

Existe una óptica enfocada en los procesos sin perder de vista el proyecto, los objetivos y plan de negocio general de la empresa, ya que permite una estructura organizada y eficiente que facilita la implementación de nuevas tecnologías.

Entre estos enfoques se encuentran Kaizen, Lean y Six Sigma.

Siguiendo a Salazar López (2019), el término Kaizen es de origen japonés, y significa “cambio para mejorar”, lo cual con el tiempo se ha aceptado como Proceso de Mejora Continua.

El principio en el que se sustenta consiste en integrar de forma activa a todos los trabajadores de una organización en sus continuos procesos de mejora, a través de pequeños aportes.

La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que parezcan, tienen el potencial de optimizar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una



búsqueda constante de soluciones adicionales.

Por otro lado, Six Sigma está centrado en la calidad y la reducción de la variabilidad mediante análisis estadísticos.

Uno de los principios relevantes de Six Sigma es que

la calidad; se asegura en los procesos y no en las inspecciones, es decir que la calidad se genera y se controla en los procesos.

Para ello es necesario asegurar la calidad en cada puesto de trabajo a través de la capacitación como herramienta fundamental y diseñar y desarrollar procesos, productos y servicios sostenibles y rentables en el corto y largo plazo. Una vez implementado y logrado Six Sigma el control de calidad se hace innecesario, dado que estamos hablando de procesos con los más altos niveles de desempeño.

Por último, Lean está enfocado en la agilidad y la eliminación del desperdicio. Genera un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, pero sí implican costo y esfuerzo.

La principal filosofía en la que se sustenta el Lean Manufacturing radica en la premisa de que *todo puede hacerse mejor*, de tal manera que en una organización debe

existir una búsqueda continua de oportunidades de mejora.

En resumen, la filosofía Kaizen se enfoca en las personas que desarrollan los procesos.

Lean busca agilidad y la eliminación del desperdicio y Six Sigma se centra más en la calidad, utilizando herramientas y análisis estadísticos para reducir la variabilidad de un proceso. (Proyectum, 2020).

Todas ellas convergen en un mismo fin: buscar la mejora continua en la calidad de la gestión por procesos a través de los diferentes recursos que cada una de ellas aporta a tal fin.

Según Kane et.al (2015),

“la fuerza de las tecnologías digitales (social, móvil, analítica y en la nube) no reside en las tecnologías de forma individual; en cambio, deriva de cómo las empresas los integran para transformar sus negocios y cómo funcionan”.

Para evitar los fracasos en la implementación de la transformación digital, es esencial seguir un enfoque estructurado.

Expertos en el campo coinciden en que el camino más directo hacia una



transformación digital exitosa es adoptar la gestión por procesos de negocio (Business Process Management, BPM). El enfoque de procesos transforma la estructura organizacional de departamentos a funciones, promoviendo la adaptabilidad y dinamismo. Este enfoque permite a las organizaciones configurar eficazmente ante cambios en el mercado, mejorando la comunicación horizontal y acelerando la entrega de productos y servicios.

La estructura piramidal, válida para las organizaciones “en su tiempo”, hoy por hoy, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso; y se convierten en eficientes por sus nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios” dice Medina León et.al (2019. En: Myszov, 2021) Los mismos autores comentan que

“las tradicionales estructuras organizativas tienen su origen en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas o departamentos”.

Este enfoque hacia los procesos es reforzado por Beltrán Sanz et.al (2009) que aclaran que los mismos no están excluidos ni divididos

“por departamento sino abarcan una perspectiva horizontal que atraviesa toda la organización “los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.”

El mismo autor dice que

“por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión”.

El método sistemático de mejoras de procesos, en resumen, consiste en etapas donde cada una tiene un propósito y acciones a realizar. Todo esto conduce a identificar los procesos, medirlos a través de indicadores y proponer acciones para mejorarlos.

Por todas estas razones se hace necesario comprender la importancia de la gestión por procesos: es esencial para una transformación digital exitosa, ya que permite una estructura organizada y eficiente que facilita la implementación de nuevas tecnologías entendiendo los conceptos y metodologías relacionados como Lean y Six Sigma, que buscan la mejora continua y la eficiencia.



El enfoque de procesos, considerado uno de los pilares de los Sistemas de Gestión, nos permite la transformación organizacional para migrar de una administración tradicional en donde dejamos de operar con departamentos y cambiamos a funciones, por ejemplo: la función comercial, operaciones, soporte; los departamentos se transforman en procesos y donde los puestos ahora se denominan roles.

Es en este contexto que este modelo de operación tiene una característica fundamental y es el sentido de dinamismo y adaptabilidad que tienen los procesos de negocio de las organizaciones.

La adaptabilidad, entendida como

“la capacidad de la organización para reconfigurar de una manera efectiva a las condiciones cambiantes del mercado y su entorno”. Mercado González (2021).

El enfoque de procesos, considerado uno de los pilares de los Sistemas de Gestión, nos permite la transformación organizacional.

En conclusión, autores como Myszov (2021) y Salazar López (2019) coinciden en que el enfoque de procesos transforma la estructura organizacional de departamentos a funciones, promoviendo la adaptabilidad y dinamismo.

Este enfoque permite a las organizaciones configurar eficazmente ante cambios en el mercado, mejorando la comunicación horizontal y acelerando la entrega de productos y servicios.

✓ Ahora bien, ¿cómo impacta la transformación digital en estas metodologías de gestión por procesos?

Los esfuerzos de estos tipos de modelos de gestión se ven apoyados por aporte de recursos que colaboran en el control y análisis de procesos en tiempo real (ERP), facilitando la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios necesarios para aumentar la eficiencia operativa.

También incorpora a la automatización de procesos, que no solo los optimiza, incrementando su eficiencia, sino que además permite la reubicación de colaboradores en áreas y tareas con mayor nivel de formación.

Respecto al manejo de información, otra herramienta es el Big Data, que permite obtener mayores y mejores datos a la hora de tomar decisiones y a su vez mejora la calidad de las estrategias empresariales.

Por otro lado, se encuentran las plataformas digitales que impactan positivamente tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa de la empresa, y promueven la innovación



en las diversas actividades desarrolladas por la organización.

La comunicación interna, horizontal y vertical, se ve beneficiada con la transformación digital ya que sus herramientas colaboran con la efectividad del trabajo en equipo. En este sentido también impulsa una cultura de innovación y adaptación a través de la capacitación en nuevas tecnologías.

Asimismo, la incorporación de la digitalización en la comunicación externa hace que las pymes puedan adaptarse con flexibilidad a los cambios en el mercado, utilizando tecnologías ágiles y que responden a las necesidades del entorno.

Otra herramienta que suma beneficios es la información obtenida a través de sistemas de gestión de clientes (CRM), herramienta para mejorar la calidad del servicio y personalizar la experiencia del cliente.

Transformación digital y gestión sustentable

Otro objeto de estudio de este trabajo son las prácticas de desarrollo sostenible en las pequeñas y medianas empresas, hoy en día empieza a ser parte de las estrategias empresariales y

“la sostenibilidad se ha convertido en una de las variables fundamentales al momento de tomar decisiones ya que se sitúa

como uno de los factores competitivos más importantes y diferenciadores que existen.”

(Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2020).

Las políticas de Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS- para pymes son documentos formales plasmados por escrito que definen los valores y ayudan a las empresas a implantar acciones. Son el primer paso para avanzar en una gestión sostenible

Una encuesta realizada en Argentina, a 153 empresas de diferentes tamaños, percibieron un compromiso en ascenso en relación con la sostenibilidad y por lo tanto con los ODS. (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2020).

Las empresas mencionaron que tienen algún conocimiento de los ODS y otras empresas que poseen pocas herramientas para su ejecución

La utilización de la transformación digital para la consecución del desarrollo sostenible en su pilar ambiental, permitirá a las pymes aprovechar de la mejor manera sus recursos siempre escasos (González Ordoñez, 2022), a favor se puede afirmar que realizar acciones que contribuyan a cumplir algunos de los objetivos de desarrollo sostenible, tendrá un impacto positivo para la empresa en el mediano y largo plazo, tanto monetarios como no monetarios.



Entre ellos podemos nombrar la mejora en la imagen pública de la empresa, la posibilidad de acceder a mercados internacionales con condiciones medioambientales para operar, oportunidades de adherirse a subvenciones ambientales y concursos públicos, alcanzar un compromiso por parte de la dirección y del resto de los colaboradores con el medio ambiente, entre otros.

“Contribuir a los ODS permite a la Pyme acceder a nuevos segmentos de mercado que serán claves en la economía del futuro: nuevas tecnologías, economía circular, negocios inclusivos, energías renovables. En tanto en los próximos años viviremos una revolución a favor de la sostenibilidad, las empresas que la integren desde ahora en su modelo de negocio podrán adaptarse mejor a los nuevos desafíos.”
(Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2020).

En relación a esta dimensión, la interpelación es: ¿Cuáles son los aspectos en los que la transformación digital contribuye al desarrollo sostenible en las pymes?

En general, la transformación digital facilita la ejecución de prácticas sostenibles incorporando la utilización de tecnologías que optimizan el uso de recursos y reducen

el impacto ambiental, en consecuencia, las empresas se desarrollan a través de una gestión empresarial más responsable y consciente de su entorno.

Particularmente, y en consonancia con la metodología Lean, se puede lograr una reducción de costos minimizando el desperdicio en los procesos, para ello las plataformas digitales promueven la denominada “economía circular”, la cual fomenta el reciclaje de materiales y/o su reutilización, contribuyendo así a un modelo de negocios más responsable en la utilización de sus recursos.

A su vez, la tecnología promueve el desarrollo de productos más sostenibles, con el uso de insumos de reciclaje y procesos de menor contaminación.

Así, se crean modelos de negocios "as-a-service", que promueven el uso compartido y reducen la huella de carbono.

La reducción de costos se ve reflejada también en el consumo energético; las tecnologías digitales facilitan su monitoreo en tiempo real, identificando áreas o actividades donde existen aspectos a mejorar en esta dimensión, también existen sistemas inteligentes que permiten el ajuste automático del uso de energía según la demanda, logrando minimizar el consumo.

Otra valiosa herramienta digital son los análisis predictivos sobre tendencias y comportamientos, esta información permite



evaluar el impacto ambiental de diferentes decisiones mejorándolas en términos de sostenibilidad.

Desde el punto de vista organizacional, la digitalización a través de las plataformas de comunicación permite una interacción efectiva tanto interna como con la comunidad –*stakeholders*–.

De esta manera se promueve un mayor compromiso de ambos tipos de actores con la sostenibilidad. Así, la digitalización fomenta una cultura organizacional que involucra a sus colaboradores a pensar y ejecutar iniciativas medioambientales.

En consecuencia, se puede observar que la transformación digital aporta a la sostenibilidad de las organizaciones, ofreciendo oportunidades para un futuro más responsable, mejorando su imagen y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado. (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2020)

Integración de la gestión por procesos en un Cuadro de Mando Integral competitivo y sostenible

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge en la década de los 90 creado por Robert Kaplan y David Norton. Fue el resultado del estudio realizado en 200 empresas denominado “La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro” patrocinado por KPMG en el año 1990.

“Dicho estudio buscaba responder a los cuestionamientos generados por las dificultades que las organizaciones estaban teniendo para generar valor, cuando sólo se centraban en las valoraciones financieras, sin darle mayor importancia a aspectos no financieros”. (Bedoya, 2020).

El estudio mostró la importancia de mantener el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo entre las medidas tanto financieras como no financieras.

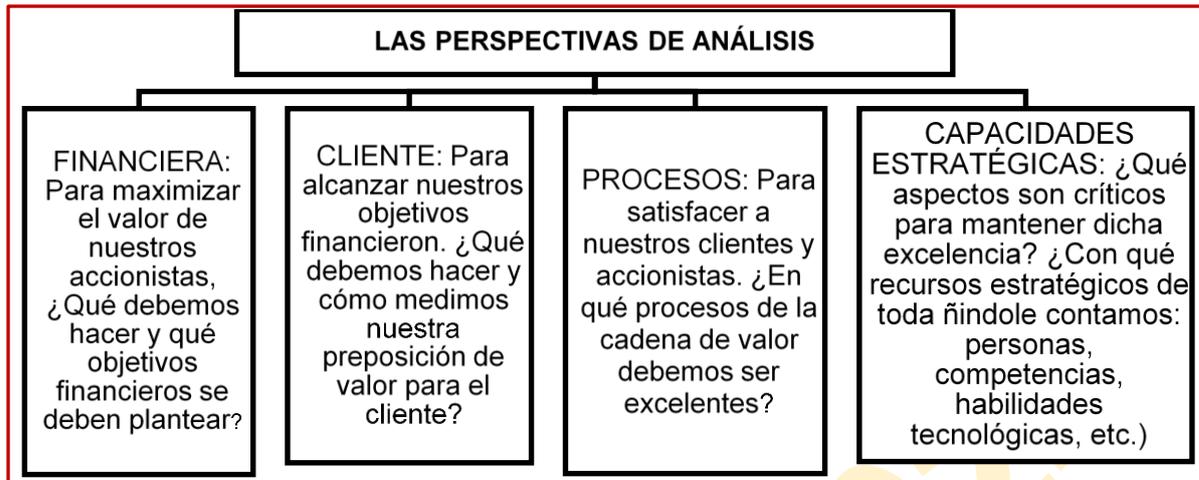
El Cuadro de Mando Integral, es una técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética se define como la “Dirección estratégica focalizada a la creación de valor”.

Se debe tener presente la misión, visión, estrategias de la organización.

El enfoque que aportan Kaplan y Norton (1997) ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.



Gráfico N°1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptación de Carvajal Zambrano et.al (2022)

Se debe tener presente la misión, visión, estrategias de la organización.

El enfoque que aportan Kaplan y Norton (1997) ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

La propuesta inicial del cuadro de mando general de 1997, pero hoy en día estamos frente a la cuarta Revolución Industrial que se caracteriza por el desarrollo, no solo de varias tecnologías digitales sino también físicas y biológicas: inteligencia artificial, inteligencia aumentada, la robótica, la impresión 3D, el *cloud computing*, el *big data*, el internet de las cosas o la nanotecnología (con todos los avances y cambios culturales, gustos y preferencias de los consumidores).

El CMI aporta una mirada incompleta sobre los pilares importantes que debería cumplir una organización hoy en día, dejando de lado, por ejemplo, la Gestión ambiental, la

Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del talento humano, la importancia de la tecnología como herramienta de cambio disruptivo y si bien en el modelo original ya aporta una mirada orientada a los procesos, los mismo los piensa de forma aislada y no tiene en cuenta la nueva corriente Lean Six Sigma.

Ante estas realidades las herramientas de gestión se encuentran en constante evolución para trabajar en escenarios de complejidad.

El CMI es además de una herramienta de control de gestión constituye una forma de implementación estratégica integral para las organizaciones porque permite a los líderes comunicar fácilmente la estrategia, cambiar los comportamientos organizativos clave, alinear a las personas con los fines estratégicos de la compañía, anticipar problemas, asignar estratégicamente los recursos, agilizar la



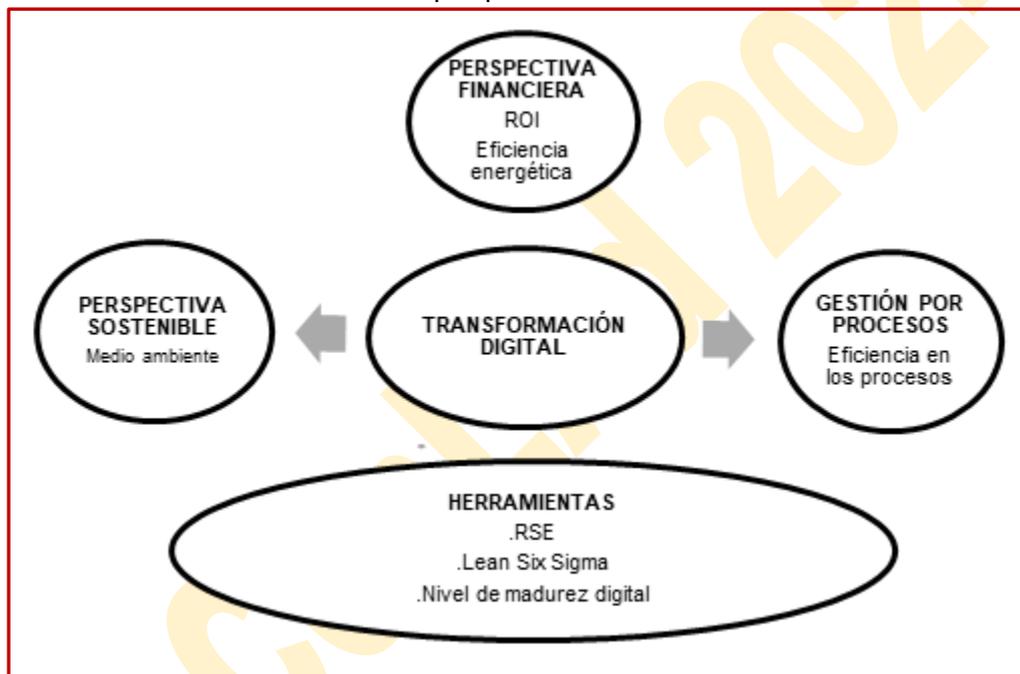
toma de decisiones y en definitiva, permite optimizar la gestión estratégica de la empresa (Kennerley, 2002. En: Carvajal Zambrano, et.al, 2022)

Propuesta actual de CMI integrados con la gestión por procesos y el desarrollo sostenible

En este apartado se describen los cambios evolutivos en la técnica del CMI hallados en la bibliografía revisada, las modificaciones se han realizado para: abordar temáticas específicas; crear subsecciones en una perspectiva del CMI

A continuación, se presenta el nuevo CMI propuesto:

Gráfico N° 2: La transformación digital y su relación con el desarrollo sostenible y la gestión por procesos



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa cómo se pueden unificar el desarrollo sostenible y la gestión por procesos a través de un conector que es el Cuadro de Mando Integral.

Su función principal es monitorear y gestionar estos procesos de manera eficaz, asegurando que los objetivos estratégicos se traduzcan en acciones operativas medibles.

La gestión por procesos y las metodologías como Lean y Six Sigma ayudan a optimizar estos procesos, mientras que la sostenibilidad y la transformación digital se integran para crear valor a largo plazo.

Cabe aclarar que la perspectiva financiera al tratarse de una empresa la misma es siempre un eje central en el cuadro de mando integral, pero en esta ponencia se enfoca específicamente en la perspectiva



de la gestión por proceso y la perspectiva de desarrollo sostenible.

A partir de lo elaborado, se busca poder plantear nuevos estudios que permitan poder tener una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas sobre la gestión por procesos en un Cuadro de Mando Integral competitivo y sostenible.

Por ende, el Cuadro de Mando Integral, al integrar la gestión por procesos, la sostenibilidad y la transformación digital, se convierte en una herramienta fundamental para la creación de valor sostenible y la mejora de la posición competitiva en el mercado.

Permite a las organizaciones no solo medir y gestionar su desempeño, sino también alinearse estratégicamente con sus objetivos de sostenibilidad y transformación digital.

En consecuencia, existe una relación claramente definida entre la transformación digital y el Cuadro de Mando Integral. Por un lado, la transformación digital proporciona herramientas e información al CMI, necesarias para lograr mejoras significativas en la gestión; por otro lado, el CMI permite evaluar las consecuencias de la transformación digital en las empresas.

En resumen, la transformación digital, cuando se integra en un Cuadro de Mando Integral, se configura como una herramienta poderosa para que las pymes

logren un desarrollo sostenible en sus procesos de gestión.

En conjunto, estos elementos destacan el papel fundamental que desempeña la transformación digital en la gestión de pymes, no solo en términos de eficiencia y competitividad, sino también en su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución y en una sociedad que debe darle mayor relevancia a la gestión medioambiental.

También el Cuadro de Mando Integral, al integrar la gestión por procesos, la sostenibilidad y la transformación digital, se convierte en una herramienta fundamental para la creación de valor sostenible y la mejora de la posición competitiva en el mercado. Permite a las organizaciones no solo medir y gestionar su desempeño, como así también reducir sus costos en el largo plazo y satisfacer los objetivos de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras alineados estratégicamente con los objetivos de sostenibilidad y transformación digital.

CONCLUSIONES

- Partiendo del desarrollo de este artículo, se puede inferir que, así como la transformación digital aporta a la mejora continua, pilar de la gestión por procesos; que una empresa utilice esta estrategia



- permite a las organizaciones no solo adoptar nuevas tecnologías, sino también optimizar y automatizar sus procesos de manera efectiva y eficiente. Esto trae como consecuencia que las empresas tengan mayor capacidad de adaptación a los constantes cambios del entorno.
- Al adoptar tecnologías como la automatización, la analítica de datos y la colaboración digital, las pymes pueden optimizar su eficiencia operativa, innovar en sus productos y servicios, y tomar decisiones más informadas que reduzcan su impacto ambiental. Esto, a su vez, les permite alinear sus iniciativas digitales con sus objetivos estratégicos y de sostenibilidad.
 - En conjunto, estos elementos subrayan el papel crucial que desempeña la transformación digital en la gestión de pequeñas y medianas empresas. No solo se trata de incrementar la eficiencia y la competitividad, sino también de fortalecer la capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución, así como de responder a la creciente necesidad de priorizar la gestión ambiental en la sociedad actual.
 - La integración de la transformación digital y el desarrollo sostenible en un Cuadro de Mando Integral puede ser una estrategia efectiva para que las pymes fortalezcan su competitividad y contribuyan a la construcción de un futuro más sostenible.
 - Sin embargo, para que esta integración tenga éxito, las pymes deben abordar desafíos como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la brecha de habilidades digitales. Es fundamental que la alta dirección se comprometa con la sostenibilidad y que se fomente una cultura organizacional que valore la innovación y la responsabilidad ambiental.
 - Por su parte, el Cuadro de Mando Integral, al integrar la gestión por procesos, la sostenibilidad y la transformación digital, se convierte en una herramienta esencial para la creación de valor sostenible y la mejora de la posición competitiva en el mercado. Facilita a las organizaciones la medición y gestión de su desempeño, al tiempo que les permite reducir costos a largo plazo y satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones.



Esto se alinea estratégicamente con los objetivos de sostenibilidad y transformación digital.

En conclusión, existe una clara relación entre la transformación digital y el Cuadro de Mando Integral. Por un lado, la

transformación digital le aporta herramientas e información necesarias para lograr mejoras en la gestión; a su vez el CMI mide cuáles son las consecuencias que la transformación digital conlleva a las empresas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea General de las Naciones Unidas (s/f). *Desarrollo sostenible*. Disponible en:

<https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

BBVA (s/f). ¿Qué es el medio ambiente y por qué es clave para la vida? Disponible en:

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-medioambiente-y-por-que-es-clave-para-la-vida/>

Business process management. (s/f) ABPMP México. Disponible en:

<http://www.abmp.org.mx/>

Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., & Nogueira Rivera, D. (2022).

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN.

Revista venezolana de gerencia Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890628>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2020) *¿Por qué una PYME tiene que apoyar el desarrollo sostenible?* Disponible en:

<https://www.redcame.org.ar/novedade>

[s/10122/por-que-una-pyme-tiene-que-apoyar-el-desarrollo-sostenible](https://www.conlad.org.ar/10122/por-que-una-pyme-tiene-que-apoyar-el-desarrollo-sostenible)

Del Do, A., Villagra, A. y Pandolfi, D. (2023) *Una propuesta para la transformación digital en las PYMES*. Revista

Electrónica del Instituto Tecnología Aplicada de la Universidad Nacional de la Patagonia. Disponible en:

<https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/RevITA/article/view/979/1049>

Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de transformación digital*, 1(1), 4-23.

Disponible en:

<https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62/58>

GestionPro (2022). *Como hacer:*

Transformación digital desde la Gestión de procesos | Gestión por procesos [Video]. Disponible en:

https://youtu.be/r1uFtX8wLsE?si=y_AUM80eUdrbj5U

González Ordóñez, A. I. (2022) *Gestión ambiental desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial en las PYMES*. Revista científica de la

Universidad de Cienfuegos. Disponible en:

en:



- <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3492/3436>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación. 5ta edición.
- Mercado González, J. (2021) *El enfoque de procesos, considerado uno de los pilares de los Sistemas de Gestión nos permite la transformación organizacional*. Disponible en: <https://revistaempresarial.com/industria/enfoque-de-procesos-y-transformacion-digital/>
- Moreno Zuluaga, M. (2020) *Guía para identificar los procesos que deben ser automatizados en la transformación digital*. Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico) .Disponible en: <http://hdl.handle.net/10784/16069>
- Myszov, A. L. (2021) *Modelo de transformación digital de procesos para la gestión y mantenimiento de activos de la Gerencia de Operaciones de una empresa del rubro energético*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2133/22585>
- Proyectum (2020) La GESTIÓN POR PROCESOS como habilitador de la transformación digital y más allá [Video]. Disponible en: https://youtu.be/wQ2tIFTWlxM?si=z_89JRy4eve1746
- RSS (2022) Responsabilidad Social Empresarial (RSE): qué es, definición, beneficios y ejemplos. Disponible en: <https://responsabilidadsocial.net/responsabilidad-social-empresarial-rse-que-es-definicion-beneficios-y-ejemplos/>
- Salazar López, B. (2019). *¿Qué es Six Sigma? Metodología de mejora. Ingeniería Industrial*
Disponible en: <https://sustant.es/iso-14001-beneficios-para-la-empresa-y-requisitos/>
- Unifikas (2023). *¿Qué son las normas ISO?*. Disponible en: <https://www.unifikas.com/es/noticias/que-son-las-normas-iso>
- Vargas Niello, J. (2006) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/bf2ffaad-d75f-4f25-b30a-7cb4f4d2beac/content>



TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL MARKETING Y LAS VENTAS: BARRERAS Y BENEFICIOS

DIGITAL TRANSFORMATION ON THE MARKETING AND SALES: BARRIERS AND BENEFITS

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias –
Marketing Digital

Kupersvaser Juan Martin jmkuper03@gmail.com

Chávez Adriana Elizabet adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste.

RESUMEN

El estudio busca analizar las barreras y beneficios de la transformación digital en el marketing y las ventas de pymes en Argentina y América Latina, enfocándose en cinco áreas clave: Procesos, Datos, Clientes, Canales y Tecnología.

Utilizando una metodología cualitativa basada en la revisión narrativa de literatura relevante, se consultaron diversas bases de datos académicas, incluyendo entre 15 y 20 publicaciones en este trabajo.

Se identificaron barreras como problemas logísticos, altos costos operativos, gestión de datos y seguridad, comprensión limitada de las necesidades del cliente, y desafíos tecnológicos.

La digitalización, aunque requiere una inversión significativa, ofrece beneficios como reducción de costos, eficiencia mejorada y personalización del servicio al cliente. La implementación de canales digitales y tecnologías avanzadas puede ampliar el alcance del mercado, reducir costos logísticos y mejorar la experiencia del cliente.

La adopción exitosa de la transformación digital es crucial para la competitividad de las pymes en un entorno digitalizado, instando a invertir en tecnología, capacitación del personal y cultura digital para maximizar los beneficios operativos y mantener la relevancia en el mercado.

Palabras claves: Transformación Digital. Barreras. Beneficios. Marketing. Latinoamérica.

SUMMARY

The study seeks to analyze the barriers and benefits of digital transformation in the marketing and sales of SMEs in Argentina and Latin America, focusing on five key areas: Processes, Data, Customers, Channels and Technology.

Using a qualitative methodology based on the narrative review of relevant literature, various academic databases were consulted, including between 15 and 20 publications in this article.

Barriers such as logistical problems, high operational costs, data management and security, limited understanding of customer



needs and technological challenges were identified.

Digitalization, although requiring significant investment, offers benefits such as reduced costs, improved efficiency and personalization of customer service. Implementing digital channels and advanced technologies can expand market reach, reduce logistics costs, and improve customer experience.

The successful adoption of digital transformation is crucial for the competitiveness of SMEs in a digitalized environment, urging investment in technology, staff training and digital culture to maximize operational benefits and maintain relevance in the market.

Keywords: Digital transformation. Barriers. Benefits. Marketing. Latin America.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, estamos inmersos en una era de transformación digital que está redefiniendo profundamente la manera en que las empresas operan, interactúan con los consumidores y compiten en los mercados globales.

Esta revolución tecnológica está marcando una nueva pauta en la evolución empresarial y, en este contexto, las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes) enfrentan desafíos y oportunidades únicas en su búsqueda de mantenerse relevantes y competitivas. Este artículo se adentra en una exploración exhaustiva sobre el "Impacto de la

transformación digital en el marketing y las ventas de las pymes: Barreras y beneficios".

Latinoamérica, con su entorno diverso y su entramado empresarial caracterizado en gran parte por pymes, sirve como un escenario ideal para investigar cómo la transformación digital está moldeando las prácticas de marketing y ventas en la actualidad.

En un mundo donde la conectividad digital es omnipresente y las tecnologías emergentes como el comercio electrónico, la inteligencia artificial y el análisis de datos están ganando terreno rápidamente, las pymes enfrentan la necesidad imperiosa de adaptarse a estas dinámicas cambiantes o enfrentar el riesgo de quedar rezagadas.

Este trabajo tiene como objetivo analizar las barreras y beneficios de la transformación digital en el marketing y las ventas de las pymes en la región, con un enfoque particular en América Latina.

Esta investigación busca explorar y comprender cómo la transformación digital ha modificado los paradigmas tradicionales del marketing y las ventas en las pymes.

El proceso de transformación digital presenta diversos desafíos y barreras que pueden dificultar la adopción efectiva de tecnologías digitales en sus estrategias. Abordar y superar estas barreras es crucial para maximizar los beneficios potenciales de dicha transformación.

Este informe se centra en examinar el impacto de la transformación digital en el



marketing y las ventas de las pymes en la región, analizando tanto los beneficios como las barreras, con el fin de obtener una comprensión integral de cómo estas empresas están gestionando la transición digital y cómo esta evolución afecta su posición en el mercado.

MARCO TEÓRICO

Según la definición propuesta por Amazon Web Service (Amazon, 2024), una de las empresas líderes en el mundo, la cual basa sus operaciones en la tecnología,

“la transformación digital es el proceso mediante el cual una organización integra tecnología digital a todas las áreas empresariales”.

Este proceso cambia por completo la forma en que una organización ofrece valor a los clientes.

Las empresas adoptan tecnologías digitales innovadoras para realizar cambios culturales y operativos que se adapten mejor a las necesidades cambiantes de los clientes.

Describe la implementación de nuevas tecnologías, talentos y procesos para mantener la competitividad en un panorama tecnológico que cambia constantemente.

Según la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS, 2023), la transformación digital

“implica repensar completamente una organización, de arriba a abajo, para adaptarla integralmente al funcionamiento del mundo actual”.

Para ello aprovechamos las oportunidades que brinda la tecnología, las características del nuevo trabajador y los nuevos sistemas de organización, para poder sobrevivir en un entorno impredecible y cada vez más competitivo y veloz.

La transformación digital empresarial es entendida como el uso de la tecnología para mejorar el desempeño o alcance de una empresa en áreas relacionadas con sus procesos internos, la relación con el cliente, con los proveedores y/o la generación de nuevos modelos de negocio (MIT, 2014) y puede resultar en mejoras de eficiencia y productividad, así como en una nueva fuente de innovación y competitividad (BID, 2020).

La digitalización no es una decisión voluntaria, sino un proceso obligatorio y necesario para todas las organizaciones que deseen seguir siendo competitivas en el mercado.

Uno de los factores fundamentales para el éxito de la transformación digital es la implantación de una cultura digital.

Bierge Gili (2020) afirma que *“la digitalización es una palanca de evolución o adaptación que no representa una opción, sino una necesidad para sobrevivir y ofrecer a los clientes lo que necesitan”.*



A nivel estratégico, la transformación digital implica el desarrollo de nuevas herramientas para mejorar el negocio, ofreciendo análisis precisos para la toma de decisiones y nuevas experiencias que ayuden a conocer mejor a los clientes.

Por su parte, Montero Guerra (2022) sostiene que la transformación digital conlleva cambios organizativos y que existen diferencias significativas entre las empresas que tienen éxito en este proceso de cambio y las que fracasan a pesar de invertir en tecnología.

El autor destaca que la gestión del talento es un factor clave en este proceso de transformación.

En el contexto de la transformación digital, el Banco Interamericano de Desarrollo (2024) identifica seis ejes temáticos clave que nos permiten clasificar las barreras y beneficios de este proceso:

Tecnología y habilidades digitales aborda la necesidad de infraestructura tecnológica y competencias técnicas en las empresas.

La carencia de acceso a tecnologías avanzadas y la falta de habilidades digitales en la fuerza laboral representan barreras significativas, especialmente para las pymes con recursos limitados.

Sin embargo, la inversión en capacitación y actualización tecnológica puede generar beneficios sustanciales, como la mejora de la eficiencia operativa y la apertura a nuevos mercados.

Comunicación y canales de venta se enfoca en la adopción de canales digitales para la comercialización y la interacción con los clientes.

El uso de plataformas digitales permite a las empresas ampliar su alcance y mejorar la experiencia del cliente.

No obstante, la implementación de estos canales requiere una inversión inicial considerable y una adaptación en las estrategias de marketing, lo que puede ser un desafío para algunas organizaciones.

Organización y personas destaca la importancia de una estructura organizativa adaptativa y personal capacitado.

La resistencia al cambio es una barrera crítica que puede ralentizar el proceso de transformación digital. Fomentar una cultura organizativa abierta a la innovación y proporcionar formación continua son estrategias esenciales para superar esta barrera y maximizar los beneficios de la digitalización.

Estrategia y transformación digital implica la integración de la digitalización en la estrategia empresarial.

Una visión clara y un liderazgo comprometido son fundamentales para guiar el proceso de transformación. Aunque la falta de visión y liderazgo digital puede ser una barrera, cuando se supera, la empresa puede experimentar una mayor innovación, competitividad y capacidad de respuesta a las demandas del mercado.



Datos y analítica resalta la importancia de la utilización de datos para la toma de decisiones informadas.

La capacidad de recopilar, analizar y utilizar datos de manera efectiva puede aumentar significativamente la eficiencia operativa y proporcionar una ventaja competitiva.

Sin embargo, la gestión de datos y la preocupación por la privacidad son desafíos importantes que deben ser abordados para maximizar los beneficios de la analítica de datos.

Procesos abarca la automatización y optimización de procesos internos.

La digitalización de los procesos empresariales puede mejorar la productividad, reducir errores y disminuir costos operativos.

No obstante, la reingeniería de procesos requiere una inversión considerable y puede ser compleja de implementar, representando una barrera para muchas empresas.

Superar estos desafíos permite a las organizaciones operar de manera más eficiente y ágil en un entorno digital.

A los fines de este trabajo se analizará la transformación digital en un área específica de la organización, el marketing.

Es por ello que resulta relevante definir esta función para identificar los alcances de la revisión.

Kotler y Armstrong (2013) definen al marketing como *“la gestión de relaciones redituables con los clientes”* (página 5).

Estos autores señalan que la definición del marketing se vio modificada en los últimos tiempos, pasando de tener como centro de la definición a la venta (cito: *“decir y vender”*) a enfocarse en un nuevo sentido, el de la satisfacción de necesidades de los clientes.

Es por ello que, partiendo de lo previamente mencionado, concluyen que se debe definir al marketing como

“el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (página 5)

Para la Asociación de Marketing Americana (en adelante, AMA), en su definición postulada en 2004, el marketing resultaba una

“función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus públicos de interés”.

Sin embargo, en su definición más reciente (2024), el marketing

“es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear,



comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”.

A su vez, según la Asociación Argentina de Marketing (2024), en su última definición presentada, expone que el marketing es:

“Ciencia Socioeconómica que estudia las Razones y Consecuencias, de las relaciones de Intercambio entre Consumidores y Productores de Bienes desarrollando Modelos Estratégicos, Procesos y Herramientas, para la satisfacción de Necesidades y Deseos con el fin de Crear Valor para todas las partes”

De manera más específica, y enfocándonos en lo que se tratará en este artículo, existen diversos enfoques del marketing, dependiendo del área o perspectiva bajo análisis.

En este caso, nos enfocaremos en el marketing relacional, el cual es definido por la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS), empleando una definición que fue utilizada por primera vez por el profesor Leonard L. Berry (Molina D., 2021, párrafo 2)

como un “método enfocado en establecer, mantener y consolidar las relaciones con los clientes mediante estrategias centradas en ellos”.

Según Guillén Campoverde (2019, p. 2) en su publicación sobre la importancia del marketing relacional en la era digital en Latinoamérica, define a este último como:

“El marketing relacional es un modo de crear una buena relación con los clientes, permitiendo a los clientes y a las empresas obtengan mejores beneficios, para la empresa su objetivo es fidelizar al cliente para mantener una relación a largo plazo. Para generar una buena relación la empresa deberá buscar un método o mecanismo que le agregué valor y confianza, para así obtener una forma de entender el mercado y a los clientes.”

En el contexto de la transformación digital en el marketing y la comercialización de las pymes en la región, se definieron cinco ejes temáticos clave que clasifican las barreras y beneficios de esta transformación en base a las diversas fuentes bibliográficas utilizadas durante el proceso del análisis cualitativo:

Procesos. Este eje se refiere a la automatización y optimización de las actividades operativas y estratégicas en marketing y ventas mediante el uso de tecnologías digitales. Incluye la implementación de sistemas que mejoren la eficiencia, reduzcan errores y optimicen recursos dentro de las operaciones comerciales.



Datos. Se centra en la recolección, análisis y aplicación de datos para la toma de decisiones informadas en marketing.

Este eje implica la gestión estratégica de información sobre clientes, mercados y competencia, con el objetivo de personalizar estrategias y mejorar la efectividad de las acciones de marketing.

Clientes. Este eje se enfoca en la mejora de la experiencia del cliente y la personalización de los servicios ofrecidos. Involucra entender las necesidades y preferencias de los clientes para adaptar productos, servicios y comunicaciones, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca.

Canales. Se refiere a la utilización de plataformas digitales y medios electrónicos para la promoción, distribución y venta de productos y servicios. Incluye estrategias como el comercio electrónico, marketing digital y otras formas de comunicación digital para alcanzar y atraer a los clientes de manera efectiva.

Tecnología. Este eje aborda la implementación y uso de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, big data y automatización en las estrategias de marketing y ventas. Involucra la adopción de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa, tomar decisiones basadas en datos y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Metodología

Para alcanzar el objetivo del trabajo se emplea un enfoque cualitativo mediante una revisión narrativa de la literatura, una lectura comprensiva y minuciosa y la extracción de datos y extractos teóricos de las fuentes pertinentes.

Para la selección de los trabajos a analizar se utilizaron buscadores académicos tales como “Google Scholar”, “Dialnet” y/o “Scientific Electronic Library Online (SciELO)”.

Los principales filtros utilizados a la hora de seleccionar las fuentes pertinentes surgieron a partir de consideraciones contextuales que permitan la actualidad y vigencia de las mismas, tales como su publicación del 2010 en adelante, o que estén redactados en idioma español (principalmente con enfoque en Latinoamérica o países de la región).

Las principales expresiones que permitieron hallar las diversas bibliografías fueron “marketing”, “transformación digital”, “Latinoamérica”, “pymes”. La exploración de estas fuentes se realizó entre agosto y diciembre del 2023, totalizando un número de 18 fuentes bibliográficas.

A partir de los datos recolectados, se analizaron 18 trabajos, 9 referidos a las barreras y beneficios de la transformación digital en las pymes y 9 específicos sobre transformación digital en el marketing y comercialización de las mismas en Latinoamérica.

Para el análisis de la información se realizaron síntesis de los trabajos



seleccionados y se clasificaron las diversas barreras y beneficios que otorga la transformación digital, en base a los distintos ejes temáticos expuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo (tecnología y habilidades digitales, comunicación y canales de venta, organización y personas, estrategia y transformación digital, datos y analítica, y procesos).

Por último, a partir de la información obtenida, se procedió con la exploración de diferentes bibliografías atinente a la transformación digital en el marketing y la comercialización de las organizaciones de la región.

Posterior a esta revisión bibliográfica, se procedió una clasificación de los beneficios y las barreras encontradas en base a determinados ejes taxonómicos específicos del tema en cuestión.

DESARROLLO

La transformación digital en las pymes de Argentina y la región latinoamericana se ha convertido en un tema de creciente relevancia.

La pandemia de COVID-19 ha actuado como un catalizador, acelerando la implementación de soluciones tecnológicas en las pymes y destacando la importancia de la digitalización para la continuidad y resiliencia empresarial (BDI, 2022).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, esta aceleración ha evidenciado la urgencia de integrar tecnologías avanzadas en los modelos de negocio de las pymes para mantenerse competitivas en un mercado digital en rápida evolución.

Adicionando a ello, el conglomerado Thomson Reuters (2021) menciona que, como consecuencia de la pandemia padecida en el año 2020, el 88% de las pymes argentinas debieron digitalizar sus negocios.

Sin embargo, el 66% (como lo menciona inicialmente la Cámara Argentina de Comercio y Servicios) de las pymes se considera apta para adoptar nuevas tecnologías.

Estudios sobre el grado de digitalización de las Pymes en Iberoamérica realizados por la Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FAEDPYME, 2022) ofrecen una visión global más acertada sobre la realidad digital de las pymes tanto en nuestro país como en los distintos países de la región.



Tabla 1. Digitalización por tamaño (Porcentajes de empresas)			
	Micro	Pequeñas	Medianas
Página web propia	59.9	73.7	88.7
Portal propio de comercio electrónico	46.1	50.0	67.0
Comercio electrónico	37.8	38.1	47.7
Redes sociales con fines comerciales	79.6	78.4	86.0
Banca digital	66.3	75.3	81.8
Teletrabajo	47.8	52.6	71.1
Grado de madurez digital básico	2.09	2.27	2.86
Sistemas integrados de gestión	41.8	56.3	78.6
Intranet corporativa	34.5	47.1	75.1
Servicios para cubrir la ciberseguridad	39.9	56.6	80.5
Big data y software de análisis de datos	36.3	47.9	74.7
Robotización, sensorización	27.3	35.4	60.9
Localización, internet de las cosas	48.9	54.0	76.3
Grado de madurez digital avanzado	1.24	1.69	2.92

Fuente: FAEDPYME (2022, p. 20)

Podemos observar en la tabla 1 que el grado de madurez digital de las empresas,

(el grado de madurez se calcula teniendo en cuenta el grado de utilización medio de las diferentes tecnologías digitales y su grado de importancia, pudiendo situarse en un valor entre 0 y 5)

se incrementa a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aunque este valor se mantiene en valores lejanos al límite superior propuesto en el análisis de FAEDPYME.

Este avance en la adopción de tecnologías digitales está estrechamente relacionado con el crecimiento de las empresas y su

capacidad de implementar herramientas digitales.

Las medianas empresas, al tener mayor acceso a recursos financieros y humanos, pueden invertir en mayor capacidad de implementación de las herramientas digitales analizadas, facilitando una adaptación más rápida a las demandas del mercado, incrementando su competitividad y abriendo nuevas oportunidades de negocio.



	Digitalización básica	Digitalización avanzada
Argentina	2.00	1.63
Brasil	2.27	1.63
Chile	2.08	1.34
Colombia	2.30	1.76
Costa Rica	2.29	1.39
Ecuador	2.48	1.87
España	2.93	1.80
México	2.30	1.76
Nicaragua	1.98	1.21
Panamá	2.53	1.54
Paraguay	2.12	1.31
Perú	2.46	1.90
Uruguay	1.88	0.81
TOTAL	2.28	1.67

Fuente: FAEDPYME (2022, p. 21)

A nivel países, en la tabla 2 podemos observar que, si bien Argentina tiene un grado de madurez digital inferior al promedio total (tanto en digitalización básica como avanzada), este valor no resulta lejano al promedio de la región.

Con un grado de madurez digital básica de 2.00 y avanzada de 1.63, se posiciona por debajo del promedio regional en digitalización básica (2.28) y cerca del promedio en digitalización avanzada (1.67).

La diferencia con países como Colombia y México, ambos países con un grado de

digitalización avanzada de 1.76, destaca la necesidad de mejorar la capacidad de adaptación de las empresas argentinas a tecnologías más sofisticadas.

Esta brecha acentúa la importancia de que las empresas argentinas apliquen diversas estrategias en su transformación digital, aprovechando los beneficios y superando o esquivando las distintas barreras que se presentan en nuestra región y en nuestro país, con el fin de mejorar su competitividad y fomentar el crecimiento de las empresas y su presencia en un entorno global cada vez más digitalizado.



RESULTADOS

Barreras y beneficios de la transformación digital

En el contexto de la transformación digital, las pymes enfrentan una variedad de barreras y beneficios que podemos clasificar a lo largo de seis ejes temáticos: organización y personas, tecnologías y habilidades digitales, comunicación y canales de venta, estrategia y transformación digital, datos y analítica, y procesos.

Organización y personas. Las barreras en el eje de organización y personas incluyen factores como la heterogeneidad estructural, el nivel de bancarización y la dificultad para encontrar talento cualificado.

Según el informe sobre el cambio tecnológico y la transformación digital en el MERCOSUR (2021), el impacto de las tecnologías depende de factores complementarios como el entorno regulatorio, el capital humano y el ambiente económico. SIEMENS (2017), en su estudio de digitalización en Argentina, destaca las barreras legales e impositivas y los altos costos de capacitación y educación para los empleados. Movistar (2022) señala la dificultad para encontrar capital humano adecuado en la región. Además, la resistencia al cambio y la falta de una cultura organizacional que apoye la innovación digital pueden ralentizar significativamente el proceso de transformación.

Por otro lado, un beneficio notable mencionado por SIEMENS (2017) es la capacidad de analizar grandes cantidades de datos en tiempo real, lo cual mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Además, la digitalización puede facilitar la gestión del talento, proporcionando herramientas para la formación y el desarrollo continuo de los empleados, así como para la gestión del rendimiento y la colaboración interna.

Tecnologías y habilidades digitales. En el ámbito de las tecnologías y habilidades digitales, las principales barreras incluyen el desconocimiento de las herramientas tecnológicas y la falta de capacitación adecuada. IBM (2010) identifica que las herramientas y tecnologías a emplear son desconocidas y de difícil uso para las empresas. SIEMENS (2017) resalta la falta de conocimiento sobre la transformación digital entre los encargados. Además, FAEDPYME (2022) subraya las dificultades de conexión de banda ancha como una barrera significativa.

La infraestructura tecnológica inadecuada y la rápida obsolescencia de las tecnologías también representan desafíos importantes.

A partir de esta información recabada a partir de las tres fuentes previamente mencionadas, se puede observar que la tendencia y dificultad para las empresas, en relación tanto al conocimiento como al uso de herramientas digitales, se mantiene



a pesar del paso del tiempo y el avance de la tecnología.

Sin embargo, los beneficios incluyen el abaratamiento de los costos de transacción gracias a la tecnología (BBVA, 2015) y la oportunidad de conexión ilimitada a través de dispositivos (González Varona, 2021). Además, la adopción de nuevas tecnologías puede impulsar la innovación, mejorar la eficiencia operativa y abrir nuevas oportunidades de mercado para las pymes.

Comunicación y canales de venta. Las barreras en comunicación y canales de venta incluyen la atención excesiva a las transacciones en lugar de las relaciones con los clientes y la falta de manejo adecuado de las herramientas digitales. Según IBM (2010), las organizaciones continúan enfocándose más en la transacción que en la relación con los clientes.

El estudio presentado por el MERCOSUR (2021) menciona la falta o exceso de confianza en el comercio electrónico como otra barrera significativa.

Además, la saturación de mensajes publicitarios y la dificultad para captar la atención de los consumidores en un entorno digital altamente competitivo representan desafíos adicionales.

Sin embargo, los beneficios son numerosos, como la reducción de costos de logística y un mejor inventario (SIEMENS, 2017), además de la optimización de las cadenas de suministro

y el aumento de la satisfacción y lealtad del cliente (FAEDPYME, 2021).

La digitalización de los canales de venta permite una mayor personalización de las ofertas y una interacción más directa y eficaz con los clientes, lo que puede traducirse en un incremento de las ventas y una mejora en la experiencia del cliente.

Estrategia y transformación digital. En el eje de estrategia y transformación digital, las barreras incluyen la falta de interés en incorporar capacidades digitales y la espera a que las tecnologías sean lo suficientemente maduras para implementarlas.

Según un informe presentado por SIEMENS (2017), se señala como barrera que las empresas a menudo esperan a que las tecnologías se consoliden antes de implementarlas, lo que retrasa la transformación digital.

Además, la falta de una visión clara y de una estrategia digital bien definida puede llevar a esfuerzos fragmentados y poco efectivos.

Sin embargo, los beneficios incluyen una apertura de mercados y una innovación extensiva en productos y servicios (MERCOSUR, 2021), así como la mejora en la eficiencia y productividad de las empresas (BID, 2020).

La adopción de una estrategia digital que sea integral puede ayudar a las pymes a identificar nuevas oportunidades de negocio, a responder más rápidamente a



las demandas del mercado y a mejorar su competitividad global.

Datos y analítica. Las barreras en el eje de datos y analítica se centran en la gestión de grandes volúmenes de datos y las preocupaciones de seguridad. IBM (2010) destaca que interceptar e interpretar grandes volúmenes de datos para encontrar contenido relevante es un desafío importante. BBVA (2015) menciona los costos fijos de creación o recolección de datos y las preocupaciones por la seguridad de los consumidores como barreras significativas.

La ausencia de competencias analíticas y de instrumentos para el análisis de datos impide que las pymes obtengan beneficios de la información disponible.

Sin embargo, los beneficios incluyen la duplicación de la densidad de almacenamiento y la cantidad de datos transmisibles (BBVA, 2015), así como la capacidad de tomar decisiones más informadas y estratégicas gracias a una mejor gestión de los datos (González Varona, 2021).

El análisis de datos permite a las pymes identificar tendencias de mercado, comprender mejor el comportamiento de los consumidores y optimizar sus operaciones.

Además, la inteligencia artificial y el “machine learning” (es decir, la aplicación de la IA usando algoritmos y datos para permitir que la computadora aprenda sin ser programada para una tarea específica)

pueden ayudar a automatizar el análisis de datos, proporcionando “insights” (descubrimientos) valiosos y mejorando la toma de decisiones en tiempo real.

Procesos. En el ámbito de los procesos, las barreras incluyen problemas logísticos, costos operativos y desafíos en la adopción de nuevas tecnologías.

El informe del MERCOSUR (2021) menciona problemas logísticos y costos de transacción como barreras clave. Siemens (2017) también señala los altos costos operativos y de financiamiento de nuevas tecnologías.

Además, la falta de integración entre los sistemas existentes y las nuevas soluciones digitales puede crear ineficiencias y retrasos.

Sin embargo, los beneficios de la digitalización de procesos son significativos, incluyendo la reducción de costos, el aumento de la eficiencia y una mejora general en la productividad empresarial (FAEDPYME, 2022; González Varona, 2021).

La automatización de procesos reduce el riesgo de errores humanos, mejora la calidad del producto o servicio y libera recursos para actividades de mayor valor añadido.

Asimismo, la digitalización permite una mayor transparencia y trazabilidad en las operaciones, lo que facilita la gestión de la cadena de suministro y mejora la satisfacción del cliente.



Barreras y beneficios de la transformación digital en el marketing

En el marco de la transformación digital en marketing, las pymes enfrentan diversas barreras y beneficios que se distribuyen a lo largo de cinco ejes temáticos: procesos, datos, clientes, canales y tecnología.

A continuación, se detallan las principales barreras y beneficios de cada uno de estos ejes según diversos autores:

Procesos. Las barreras en el ámbito de los procesos son diversas y complejas. Según un informe presentado por el BBVA (2016) sobre el marketing en la era digital, la atención se convirtió en un bien escaso en un entorno de exceso de información, lo que reduce el tiempo dedicado a cada contenido y afecta la eficacia de las campañas de marketing. Scordo (2018) señalaba en su informe sobre el impacto de la digitalización en el sector bancario, aunque resulta extrapolable hacia los diversos sectores de la economía, que es necesario hacer cambios integrales para atender las necesidades de los consumidores, y que estos cambios pueden ser complejos y costosos.

Además, la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y la falta de una visión clara sobre la transformación digital también representan obstáculos significativos.

En cuanto a los beneficios, Toniut (2021) destaca que la digitalización permite una mayor agilidad en la contratación de productos y servicios, reduce

significativamente los costos de interacción entre los distintos actores del proceso comercial y facilita la adopción de medidas correctivas.

La conectividad también reduce costos operativos al disminuir la necesidad de oficinas físicas y empleados, y permite una mayor eficiencia en la gestión de campañas de marketing mediante métricas en tiempo real, según lo mencionado en la publicación de Martínez-Ortega y Medina-Chicaiza (2020).

Además, la digitalización puede mejorar la coordinación interna, optimizando procesos y mejorando la comunicación entre departamentos.

Datos. Dentro de este eje, las barreras incluyen la dificultad en la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos, así como la preocupación por la seguridad y privacidad de la información. Según BBVA (2016), los costos fijos de creación o recolección de datos y las preocupaciones por la seguridad de los consumidores se presentan como barreras significativas.

La falta de habilidades analíticas y de personal capacitado para manejar herramientas de análisis de datos también puede limitar la capacidad de las pymes para aprovechar al máximo los datos disponibles.

Por otro lado, los beneficios en el ámbito de datos y analítica son notables.

Según un informe presentado por Pedroni y Moral (2017), en trabajo conjunto con la Universidad Nacional del Sur, la



transformación digital proporciona una fuente constante de información para la toma de decisiones estratégicas. Scordo (2018) menciona que los datos permiten a las empresas analizar y segmentar campañas de marketing para entender mejor las preferencias de los clientes. Toniut (2021) indica que los especialistas en marketing minorista cuentan con una mayor cantidad y disponibilidad de datos de clientes que son utilizados para diseñar estrategias comerciales efectivas. Además, la digitalización de los datos permite reducir el tiempo en la toma de decisiones estratégicas y mejorar la capacidad de procesamiento y análisis de transacciones, según lo mencionado por Martínez-Ortega y Medina-Chicaiza (2020).

Esto facilita una toma de decisiones más informada y permite a las empresas adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.

Clientes. En relación al eje “clientes”, se presentan barreras significativas relacionadas con el control de las marcas y la heterogeneidad de los consumidores. Según el informe sobre estrategias de marketing en la era digital, presentado por el Pedroni y Moral (2017), los profesionales de marketing ya no tienen control total sobre sus marcas debido al poder colectivo de los consumidores en redes sociales, quienes pueden potenciar o desprestigiar una empresa rápidamente. Scordo (2018) resalta que los clientes actuales son más exigentes, menos conformistas y más

difíciles de alcanzar. Además, la creciente diversidad de preferencias y comportamientos de los consumidores requiere estrategias de marketing más personalizadas y segmentadas.

Sin embargo, los beneficios son importantes. Pedroni y Moral (2017) mencionan que los consumidores se han convertido en “prosumers”, es decir productores de contenido, participando activamente en el intercambio de los mismos. Scordo (2018) afirma que un negocio digital permite a los gestores conectar de manera más efectiva con los clientes, mejorando su experiencia y satisfacción.

Las plataformas digitales ofrecen la posibilidad de interactuar directamente con los consumidores, obteniendo retroalimentación inmediata y ajustando las estrategias en tiempo real.

Además, la personalización de las campañas de marketing basada en datos demográficos y comportamentales (es decir, relativo a los comportamientos) puede aumentar significativamente la lealtad del cliente y las tasas de conversión.

Canales. En cuanto a los canales, las barreras incluyen la necesidad de rediseñar las estrategias publicitarias y la dificultad de controlar las conversaciones sobre las marcas en las nuevas plataformas digitales. Pedroni y Moral (2017) subrayan que la publicidad digital requiere un nuevo enfoque y que las



empresas deben adaptarse al rol activo de los consumidores como creadores y difusores de mensajes. Toniut (2021) señala que las empresas no pueden controlar las conversaciones de los clientes en las redes sociales, lo que puede afectar la reputación de la marca.

Los beneficios en este eje son numerosos. Según Pedroni y Moral (2017), las redes sociales permiten un diálogo más directo y personalizado con los consumidores, reduciendo las barreras para ingresar a nuevos mercados y permitiendo el desarrollo simultáneo de productos. Toniut (2022), destaca, en su informe sobre la transformación del marketing minorista en la era digital, que el marketing digital facilita la creación de nuevos canales de ventas y comunicación, aumentando la información disponible y la posibilidad de respuestas personalizadas.

Además, la publicidad digital permite una segmentación más precisa del público objetivo, lo que mejora la eficacia de las campañas y reduce los costos asociados a la publicidad tradicional.

Tecnología. Finalmente, en el eje de tecnología, las barreras incluyen la obsolescencia de los sistemas de tecnología de la información (en adelante, TI) heredados y la dependencia creciente del marketing minorista de la tecnología. Según BBVA (2016), las herramientas de bloqueo de anuncios en móviles representan una barrera tecnológica significativa. Scordo (2018), al analizar el impacto de la digitalización en el sector

bancario argentino, menciona que los sistemas de TI heredados no son adecuados para satisfacer las nuevas necesidades. Además, la rápida evolución tecnológica puede hacer que las inversiones en tecnología queden obsoletas rápidamente, lo que representa un importante riesgo financiero para las pymes.

Los beneficios incluyen el uso de big data para proporcionar importantes fuentes de información y el análisis del comportamiento de los consumidores, según lo expuesto por Martínez-Ortega y Medina-Chicaiza (2020).

La tecnología también permite ahorrar recursos y tiempo en tareas repetitivas mediante la automatización y proporciona métricas en tiempo real para la mejora continua de las campañas de marketing. Además, las plataformas tecnológicas avanzadas facilitan la integración de diversas herramientas de marketing, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo una gestión más eficaz de las relaciones con los clientes.

Notoriamente, se puede observar que, al utilizar la IA en el área de marketing a través de los medios de comunicación, se logra que el contacto con el consumidor resulte más cercano y personal que en el pasado, ya que se vuelve posible lograr una segmentación más precisa (Abashidze y Dabrowski, 2016; Cuervo Sánchez, 2021).



CONCLUSIONES

La transformación digital es esencial para que las pymes se mantengan competitivas en un mercado global cada vez más digitalizado.

Las empresas que logran superar las barreras previamente mencionadas pueden acceder a una amplia gama de beneficios que les permiten optimizar sus operaciones y mejorar su posición competitiva. Específicamente, la digitalización de procesos permite una mayor eficiencia operativa y una reducción significativa de costos.

La gestión y el análisis de datos, por otro lado, proporcionan una ventaja competitiva crucial al permitir una toma de decisiones basada en información precisa y actualizada, optimizando así las estrategias de marketing y ventas.

La personalización del servicio al cliente, facilitada por herramientas digitales avanzadas como el big data y la inteligencia artificial, mejora significativamente la experiencia del cliente y fomenta la lealtad a la marca.

La implementación de canales digitales no solo amplía el alcance de mercado de las pymes sino que también reduce los costos logísticos y mejora la interacción con los clientes.

En cuanto a la tecnología, aunque la falta de acceso a tecnologías avanzadas y la rápida obsolescencia surgen como importantes barreras, la inversión en infraestructura tecnológica y en la capacitación del personal es fundamental para contrarrestarla.

Estas inversiones permiten a las pymes mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas, abrir nuevos mercados y mejorar su eficiencia operativa.

Para maximizar los beneficios de la transformación digital, es crucial que las pymes adopten una cultura digital que fomente la innovación y la adaptación continua a los cambios tecnológicos.

Esto incluye no solo la inversión en tecnologías emergentes, sino también en la capacitación continua del personal para asegurar que estén equipados con las habilidades necesarias para manejar y aprovechar estas tecnologías.

La colaboración con instituciones educativas y la participación en redes de conocimiento también pueden ser estrategias efectivas para mantenerse al día con las últimas tendencias y mejores prácticas en transformación digital.

En resumen, la transformación digital no es solo una opción, sino una necesidad estratégica para las pymes que buscan prosperar en la economía digital.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Amazon Web Service (2024). ¿Qué es la transformación digital? Amazon.

<https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>

American Marketing Association (2024). Definiciones de Marketing.

- <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Asociación Argentina de Marketing (2024). La definición de Marketing por la Asociación Argentina de Marketing. <https://www.aam-ar.org.ar/>
- BBVA (2015). Reinventar la empresa en la era digital. <https://www.bbvaopenmind.com/libros/reinventar-la-empresa-en-la-era-digital/>
- BBVA (2016). Marketing en la era digital. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Situacion_ED_May16_Cap5.pdf
- BDO (2020 – 2021). Transformación digital: Desafíos y oportunidades. <https://www.bdoargentina.com/getattac hment/c9069c0a-7e26-4afd-96aa-02fffd3a3490/Encuesta-de-Transformacion-Digital.pdf.aspx?lang=es-AR&ext=.pdf>
- BID (2020). Transformación Digital Empresarial: ¿Cómo nivelar la cancha? <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/Transformaci%C3%B3n-Digital-Empresarial.pdf>
- Blanque, S. M., Chávez, A. E., & Latorre, M. G. (2022). Digitalización y sostenibilidad, bases para el desarrollo de las pymes. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/44962/3478/BLANQUE-LATORRE-CHAVEZ.pdf
- Pedroni, F., y Moral, M. D. L. P. (2017). Estrategia de marketing en la era digital: explorando el fenómeno de las redes sociales. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/44874/CONICET_Digital_Nro.85929718-7a09-4016-bbc9-5cb71428d09b_B%20%282%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Cuervo Sánchez, C. A. (2021). Efectos de la inteligencia artificial en las estrategias de marketing. Revisión de literatura. Revista Internacional de Investigación en Comunicación ADRResearch. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7705935>
- Fuente, O. (2023). ¿Qué es la transformación digital? Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. <https://www.iebschool.com/blog/ques-es-transformacion-digital-business>
- Grupo Agenda Digital del MERCOSUR (2021). El MERCOSUR frente al cambio tecnológico y la transformación digital: elementos para el análisis. <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/ciencia-tecnologia-e-inovacao/mercosur-cambio-tecnologico-transformacion-digital.pdf>
- González Varona J. M. (2021). Retos para la transformación digital de las pymes: Competencia organizacional para la transformación digital. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/47767>
- Guillén Campoverde, Juan Carlos (2019). Importancia del marketing relacional en la era digital en Latinoamérica durante el año 2018. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13262>
- IBM (2010). Del reto al éxito: La transformación digital de marketing en la era digital. <https://www.ibm.com/downloads/cas/1VP8WYLJ>
- Kotler y Amstrong (2013). Fundamentos de Marketing. 11ra edición. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Medina-Chicaiza, P., & Martínez-Ortega, A. G. (2020). Tecnologías en la inteligencia artificial para el Marketing: una revisión de la literatura. Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación, 4(30), 36–47. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss30.2020pp36-47>

- Molina, D. (2021). Marketing relacional: definición, ventajas y ejemplos. Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-relacional-marketing-estrategico/>
- Porcu, J. (2022). Transformación Digital: En la búsqueda de modelos que permitan gestionar el marketing de una organización en entornos digitales. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Litoral. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/7105/Tesis.pdf?sequence=1>
- Scordo, P. (2018). El impacto de la digitalización en el sector bancario argentino de renta alta. Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8600>
- SIEMENS (2017). Estudio de digitalización en Argentina: Tendencias y perspectiva para Argentina. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:06c5a5dd-5653-400a-9122-581692ecb65e/estudio-de-digitalizacion-arg-pagina.pdf>
- Telefónica Movistar (2022). Informe de sociedad digital en Latinoamérica. <https://www.fundaciontelefonica.com.ar/wp-content/uploads/2022/03/Informe-de-Sociedad-Digital.pdf>
- Thomson Reuters (2021). Transformación digital y pymes: Balance del último año. https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/transformacion-digital-y-pymes-balance-del-ultimo-ano.html?gclid=CjwKCAjwm_SzBhAsEiwAXE2Cv1IKgdg6l2zZB23uzO_zTeJPm8fqLGphyb45ILOcdStzcDrKcf7WqRoCskkQAvD_BwE&searchid=TRPPCSOL/Google/LegalLAAG_WF_La-Ley_PMax_Display_AR&chl=ppc&cid=4245445&sfidccampaignid=7011B000021f6e&ef_id=CjwKCAjwm_SzBhAsEiwAXE2Cv1IKgdg6l2zZB23uzO_zTeJPm8fqLGphyb45ILOcdStzcDrKcf7WqRoCskkQAvD_BwE:G:s&s_kwcid=AL!7944!3!!!x!!&utm_campaign=&utm_source=&utm_medium=&gad_source=1
- Toniut, H. R. (2022). La transformación del marketing minorista en la era digital. Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas. Universidad Nacional de La Pampa. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/5663>
- Universidad Nacional del Litoral (2024). Chequeo digital. <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/chequeo-digital/>
- Vega Chica, M. L., & González González, S. (2018). Los Desafíos del Marketing en la Era Digital. Revista Publicando, 6(20), 24-33. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1634>



ADAPTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES MODERNAS ADAPTATION OF INTERNAL COMMUNICATION IN MODERN ORGANIZATIONS

Área IV: Temas generales - Comunicación

González Inés Alejandra inesg72ig@gmail.com

Sotomayor Rita Marcela marcelasotomayorunlu@gmail.com

Universidad Nacional de Luján

RESUMEN

El entorno organizacional actual se caracteriza por su dinamismo y cambio, en este sentido la comunicación interna cobra importancia como una herramienta fundamental para el éxito.

El avance tecnológico, el uso por parte de los empleados de esta tecnología en su cotidianeidad modifican la forma de comunicarse en y con las organizaciones.

Este trabajo aborda el proceso de comunicación en el marco de la gestión y dirección de organizaciones. Realizamos una exploración teórica enfocándonos en las comunicaciones *en, de y para* las organizaciones.

En particular nos concentramos en la comunicación interna, pilar fundamental de cualquier organización y la necesidad de una estrategia corporativa omnicanal que contemple su impacto bidireccional.

En un entorno de constantes cambios y considerando la evolución del trabajo en sus formas, la adaptación a nuevas herramientas y metodologías se torna necesario para lograr compromiso y eficiencia en las organizaciones.

La comunicación interna enfrenta grandes desafíos frente a los nuevos canales existentes relacionados con el uso de las nuevas tecnologías, que requieren de estrategias de comunicación a fin de facilitar la comprensión y apropiación de la misión, visión y objetivos de la organización. Fomentar un ambiente colaborativo es lo apropiado si quieren adaptarse y convertirse en organizaciones modernas.

Palabras claves: Comunicación Interna. Nuevas Tecnologías. Gestión.

SUMMARY

The current organizational environment is characterized by its dynamism and change, in this sense internal communication becomes important as a fundamental tool for the success of modern organizations. Technological advancement, the use of this technology by employees in their daily lives, modify how organizations communicate.

This work addresses the communication process within the framework of the



management and direction of organizations. We conduct a theoretical exploration of the communication process, focusing on communications in, of, and for organizations. We focus on internal communication, a fundamental pillar of any organization, and the need for an omnichannel corporate strategy considering its bidirectional impact.

In an environment of constant changes and considering the evolution of work in its forms, adaptation to new tools and methodologies becomes necessary to achieve commitment and efficiency in organizations.

Internal communication faces great challenges in the face of new existing channels related to the use of new technologies, which require communication strategies in order to facilitate the understanding and appropriation of the mission, vision and objectives of the organization. Fostering a collaborative environment is appropriate if you want to adapt and become a modern organization.

Keywords: Internal communication. New technologies. Management.

El Proceso de Comunicación

1 Cuando se habla de acto comunicativo se utiliza como sinónimo de proceso de comunicación o proceso comunicativo y refiere a la situación donde se realiza una transferencia efectiva de un mensaje mediante un canal apropiado desde un emisor hacia un receptor.

“LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR Y SUS COMPETENCIAS EN LA CONSTANTE INNOVACIÓN, LA DIGITALIZACIÓN Y LAS STARTUPS” | Volumen III- Enero – diciembre 2024 - ISSN 2451-6589. 10° CONLAD 2024 – RCD N° 0072/2024 y RCD N° 0165/2024 – FCE – UNaM

“El que sabe pensar, pero no sabe expresar lo que piensa; está en el mismo nivel que el que no sabe pensar” Pericles, político.

Existen varias perspectivas acerca del proceso comunicacional, en principio se entiende a la comunicación como

“La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. “Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió.” (Newstrom, J., 2011)

Entonces es posible afirmar que es un proceso **BIDIRECCIONAL**, que tiene entidad en el acto comunicativo¹ y constituye una metodología específica mediante la cual un **EMISOR TRANSMITE UN MENSAJE A UN RECEPTOR**, utilizando uno o varios **CANAL/ES DE COMUNICACIÓN**².

En este sentido los autores Watzlawick, Beavin, & Jackson (1985), desde un enfoque psicológico, describen propiedades básicas de la comunicación que tienen consecuencias interpersonales.

2 Produciendo, transmitiendo o replicando información.

La noción de mediación proviene de la necesidad de este proceso de valerse de algún artefacto simbólico o real que oficie de facilitador de intermediario para la emisión-recepción



Ellos proponen cinco axiomas que se aplican al acto comunicacional.

1.No es posible no comunicar: la conducta es comunicación de allí que dentro del acto comunicacional intervenga un conjunto fluido y multifacético de modos de conducta – verbal, tonal, postural, contextual, etc. – que limitan los significados de otros conjuntos comunicacionales.

Los conjuntos comunicacionales cambian de formas variadas y complejas, en consecuencia, se interpretan y distinguen situaciones como congruentes, incongruentes o paradójicas.

2.Contenido y relación de la comunicación: la comunicación implica un compromiso que define un tipo de relación entre emisor y receptor.

Por lo tanto, en los actos comunicacionales no solo se transmite información (*contenido*) sino también se imponen conductas (aspectos referenciales y conativos: *relaciones*) que aportan significados de interpretación de esa información.

3.La secuencia de los hechos: En este caso se toman en cuenta las *interacciones* entre los comunicantes. Estas interacciones se llevan adelante teniendo en cuenta una *secuencia de hechos*. No hay un solo evento que desencadena un *estímulo-respuesta*,

sino que se presenta dentro de una cadena continua de *estímulo-respuesta-refuerzo*.

De esta manera se describe una cadena de *vínculos triádicos superpuestos* que se desarrollan en función de un sistema de valoración o puntuaciones que comparten tanto emisor como receptor.

Este sistema les permite definir *patrones de intercambio* (iniciativa, predominio, dependencia, etc.) y delimitar una función o rol dentro del acto comunicacional.

Al mismo tiempo esos patrones de intercambio instituyen reglas de contingencia para el intercambio de refuerzos.

La secuencia organiza los hechos de la conducta que resultan vitales.

Cuando las partes no acuerdan o tienen consensos acerca de la forma de puntuar la secuencia de hechos surgen conflictos en las relaciones.

4.Comunicación digital y analógica: guarda referencia con el procesamiento del mensaje y las respuestas verbales y no verbales al mismo.

En principio la decodificación como parte del proceso de comunicación, consiste en la correlación entre datos e información que componen un mensaje en imágenes o palabras.



Estas imágenes y palabras están almacenadas en un sistema complejo de relaciones cognitivas – establecen formas predeterminadas de interpretación- que permiten identificar, interpretar y responder a este mensaje.

Lo hacen a partir de habilitar un recorte y selección de respuestas en función de antecedentes.

De esa manera un mensaje puede interpretarse (contenido y significado) e impulsar una respuesta si se reconoce³ su contenido.

Este procesamiento de datos (racionalización de emisor-receptor) obedece a la propiedad de jerarquía sistémica donde un *objeto* se le asigna un sentido bajo una *forma* (imagen) o un nombre (*palabra*) para generar una respuesta en función de un *contexto* (situación).

Es importante destacar que la comunicación digital incorpora elementos genéticos, hereditarios y culturales.

Por otro lado, la comunicación digital se desarrolla en conjunto con la analógica.

La comunicación *analógica* guarda relación con la representación y respuesta comunicacional no verbal. Se observa en movimientos corporales,

gestos, expresiones faciales, inflexión de la voz, secuencia, ritmo y cadencia de las palabras.

Cualquier manifestación orgánica carraspera, tics, tos, intensidad de miradas, posición del cuerpo, etc. Ambos son utilizados simultáneamente como refuerzo uno del otro en función del contexto y la relación.

5. Interacción simétrica y complementaria: el concepto *cismogénesis* se define como proceso de diferenciación de normas desde la conducta individual que proviene de la interacción acumulativa con otros individuos.

Es un concepto que procede de la antropología.

De allí que la comunicación es una *cadena de reacciones y conductas*. Un individuo A tiene cierta reacción ante la conducta de un individuo B, luego B es afectado por la conducta de A y reacciona (*cismogénesis complementaria*).

En esta explicación es necesario atender a dos componentes explicativos esenciales: los *culturales*-sometimiento, dominación, obediencia, igualdad, etc.– y las *pautas de autoridad* que pueden actuar como restrictivos, limitantes o

3 Lo escribimos así porque el hecho está en que se puede conocer pero no poder responder de alguna manera, o bien se puede reconocer

la información y entregar algún tipo de respuesta.



estimulantes hacia el cambio progresivo de situaciones de asimetría (*cismogénesis simétrica*).

En este sentido las pautas de comportamiento – reacción y conducta- establecidas entre individuos se trasladan al campo grupal.

Describen relaciones basadas en la **igualdad** – participantes tienden a igualar su conducta de manera recíproca: *interacción simétrica*- o **complementariedad** – la conducta de un participante completa la de otro: *interacción complementaria* – en este último tipo de relación los participantes tienen posiciones distintas (superior - primaria y inferior-secundaria).

En todos los casos hay una transferencia de una parte **EMISORA** hacia otra **RECEPTORA** que formaliza una **ACCIÓN COMUNICATIVA**.

La importancia de este proceso no radica en identificar un emisor, pero sí en comprender quién es el **receptor**, principal destinatario del mensaje. Puesto que la **RECEPCIÓN, COMPRENSIÓN e INTEGRACIÓN** se encuentran bajo su dominio determinando el éxito, el fracaso y la efectividad de la acción comunicativa.

Red de comunicaciones y estrategia de comunicación interna

El entramado de la red de comunicaciones formales junto con la estrategia de comunicación interna adquiere un papel destacado en la administración de organizaciones como elemento fundamental para hacer frente a un contexto caracterizado por el cambio constante (Argenti, 2014; Zerfass et al.,2018).

Características como incertidumbre y volatilidad en conjunto con el desarrollo de activos intangibles - marca y reputación- que originan ventajas competitivas van de la mano de un manejo óptimo de los recursos comunicacionales.

La comunicación interna es inherente a la naturaleza organizacional: un proceso intrínseco y natural de ella (Elías y Mascaray, 2003) con amplias consecuencias.

Es posible distinguir distintos niveles de análisis para el fenómeno comunicacional que facilitan el diseño y comprensión del entramado de redes comunicacionales formales e informales desde el interior y dimensionan su alcance en el exterior de la organización.

En un primer nivel se encuentran *las personas* que se comunican entre sí espontáneamente (relaciones interpersonales) donde no hay necesidad de que la organización medie de ninguna manera.



Un segundo nivel refiere a una serie de *comunicaciones al interior de la organización*.

Su finalidad es coordinar esfuerzos y recursos para el logro de objetivos estratégicos: cumplir la Misión y Visión.

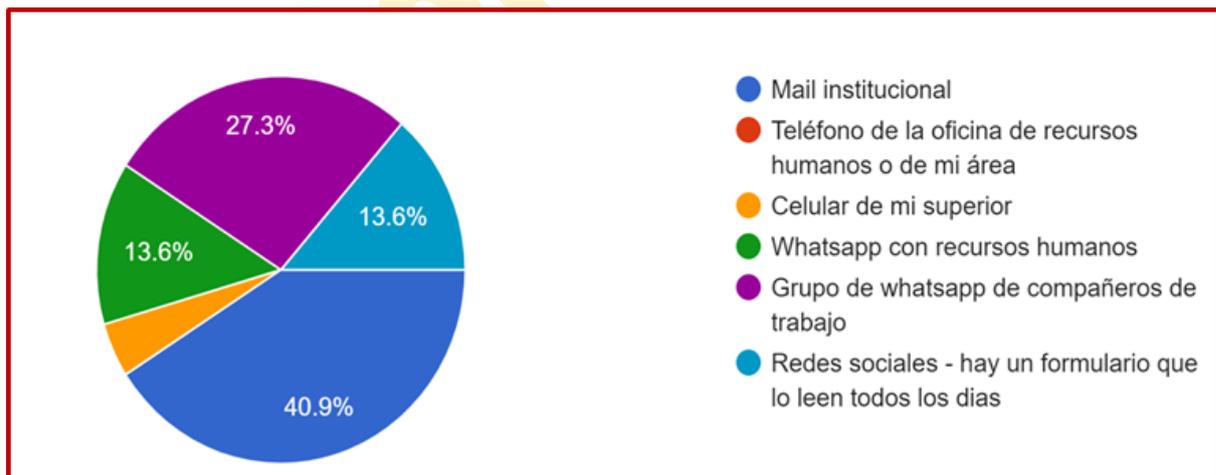
En este nivel, el proceso de comunicación modeliza y estructura flujos de información en distintas direcciones que se traducen en redes de comunicación formal para el seguimiento de actividades y acciones estratégicas.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, las organizaciones poseen y diseñan canales formales de emisión y recepción de información que les facilita analizar y procesar informaciones con la finalidad de convertirlas en

comunicaciones - informes de gestión o mensajes al personal- con valor agregado para la tarea diaria y gestión estratégica de recursos.

Estos diseños concuerdan con la definición de refuerzos comunicacionales vistos anteriormente. (Watzlawick et al., 1985)

Algunos resultados demuestran que, en la actualidad, las organizaciones siguen recomendando medios de transmisión escritos como el mail para la comunicación entre sus integrantes (40,9%) y que comienzan a incorporar algunos otros medios que otorgan mayor flexibilidad y rapidez como pueden ser los grupos de whatsapp de compañeros de trabajo (27,3%), luego se ubican las redes sociales y los grupos de Whatsapp con áreas de la empresa (13,6%).



Fuente: elaboración propia.

Evidenciamos que las organizaciones diseñan sus propias redes de comunicación formal conociendo parte de las redes de comunicación informal⁴, siendo una funcional a la otra en términos de costo-beneficio de procesamiento de la información que luego se convierte en comunicación con valor de uso para la toma de decisiones en la gestión cotidiana.

Barreras y Problemas en las comunicaciones

Como se ha dicho anteriormente, la complejidad del proceso comunicacional deriva de aspectos sociales – culturales, éticos y de relaciones interpersonales – que hacen necesaria la retroalimentación del acto comunicativo - refuerzo- con la finalidad de conseguir asertividad en la transmisión del mensaje. (Loussier & Achua, 2016, págs. 189-209) (Watzlawick et al., 1985, p 49-73)

Se identifican entonces **BARRERAS A LA COMUNICACIÓN**, que bloquean o distraen a alguna de las partes ya sea en la transmisión o recepción.

Ofrecemos a continuación un detalle de cada una de ellas

- LAS BARRERAS INDIVIDUALES O PERSONALES tienden a generar efectos duraderos, debido al gran componente emocional interviniente que actúa directamente en la

autoconfianza dentro del proceso comunicacional.

- Las BARRERAS FÍSICAS pueden afectar la *transmisión y recepción* del mensaje.
- Las BARRERAS SEMÁNTICAS tienen un profundo impacto en las etapas de *codificación, decodificación y aceptación.*

En nuestra encuesta preguntamos acerca de los canales de comunicaciones que utilizan los estudiantes que trabajan para informar novedades a la organización, por ejemplo, el caso de una ausencia por enfermedad. Identificamos una tendencia a utilizar las comunidades en línea o grupos de mensajería con compañeros (31,8%) seguido de grupos de WhatsApp de la oficina de Recursos Humanos (27,3%) y en tercer lugar teléfono de oficina o celular de responsable (13%).

Parecería que la autoridad principal del área en que trabajan estos estudiantes no es informada de tal evento si no es por otros colegas, colaboradores o compañeros.

4 Tanto las comunidades en línea como los grupos de mensajería se originaron en prácticas de relaciones interpersonales extramuros de la "LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR Y SUS COMPETENCIAS EN LA CONSTANTE INNOVACIÓN, LA DIGITALIZACIÓN Y LAS STARTUPS" | Volumen III- Enero – diciembre 2024 - ISSN 2451-6589. 10° CONLAD 2024 – RCD N° 0072/2024 y RCD N° 0165/2024 – FCE – UNaM

organización, luego la organización las incorporó a sus canales y medios de transmisión de información.



Y Ud. Cuando tiene que comunicar alguna novedad ¿cuál utiliza?

22 respuestas



Fuente: elaboración propia.

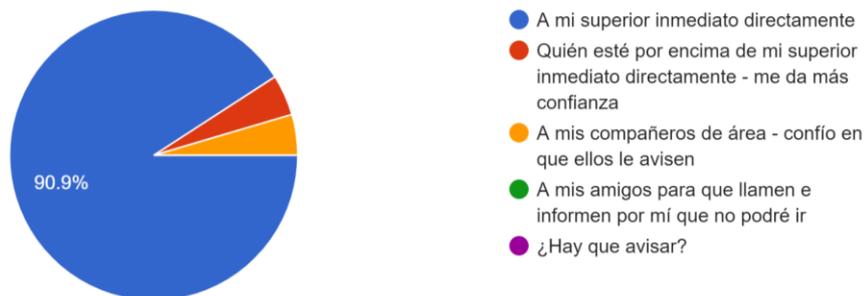
En cuanto a la percepción de autoridad y su relación con el canal de comunicación seleccionado para informar. No hay una correlación que permita visualizar un deslizamiento de responsabilidades entre superior y subordinado.

Por el contrario, se desarrollaron medios de comunicación basados en grupos de Whatsapp de compañeros de sector y con el superior en particular, las respuestas a la

pregunta ¿A quién le comunica estas novedades? Muestran que la interpretación de autoridad no guarda relación con la elección del canal⁵. Los estudiantes encuestados identifican que deben informar al superior inmediato (90,9%) y en segundo lugar a sus compañeros de trabajo porque confían en ellos y en última instancia al superior de su superior.

Habitualmente ¿A quién le comunica estas novedades?

22 respuestas



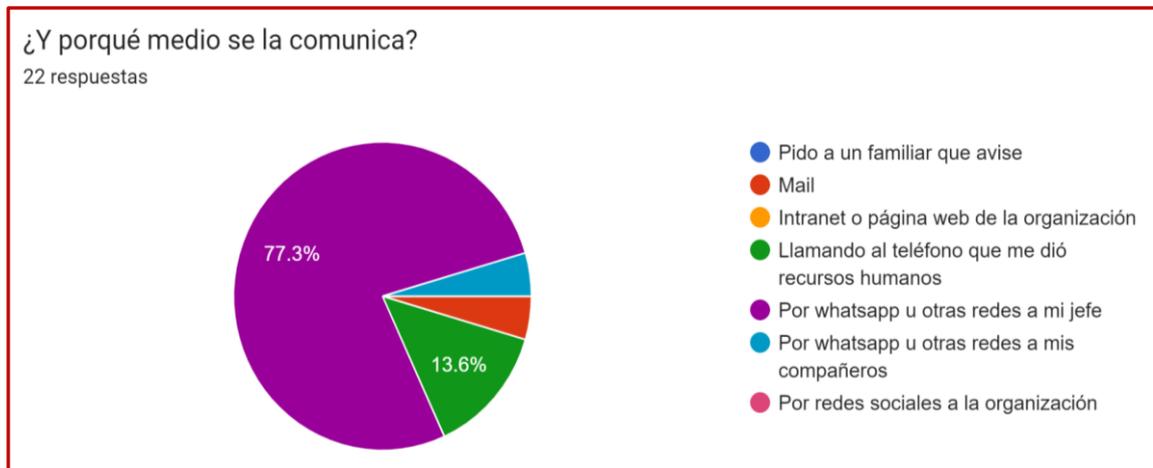
Fuente: elaboración propia.

5 De acuerdo con algunos autores la característica de hipersociabilidad, ubicuidad y celeridad que tienen las redes sociales y los dispositivos móviles o digitales, imprimen a quien ejerce algún tipo de autoridad una característica de ligereza y amigabilidad. Entonces las relaciones tienden a perder su

formalidad. En algunos casos, por ejemplo, los estudiantes interpretan que la autoridad pedagógica del curso es un *amigo*, no un superior. Tiende a suceder lo mismo en ámbitos laborales o de producción. (Bauman, Z. 2003) Igarza, R.(2009)



En cuanto a las comunidades en línea - grupos de mensajería de WhatsApp (77,3%) - vuelven a ser el medio preferido por los encuestados para comunicar este tipo de novedades.



Fuente: elaboración propia.

En este caso las conclusiones se orientan a que las organizaciones diseñan sus redes formales de comunicación basándose en parte en la red informal, sin que para los usuarios la utilización o preferencia por una o por otra, ponga en tela de juicio la gobernabilidad de una organización.

La muestra fue amplia en términos de edades, por lo tanto, el uso de grupos de mensajería es una práctica instituida que atraviesa la cuestión generacional, todos tienden a utilizarla. Sin poner en tela de juicio, la utilización del teléfono como medio de comunicación de novedades nuevamente notamos allí que no hay prejuicio etario en su uso.

La comunicación: herramienta de gestión directiva

Partiendo de la premisa que los integrantes de una organización requieren mayor nivel de participación; el rol del administrador es vital para diseñar,

promover y sostener un sistema de comunicaciones amplio. La finalidad del sistema de comunicaciones debe ser la atención temprana de reclamos de clientes, el monitoreo del compromiso y satisfacción de empleados y el seguimiento estratégico de indicadores.

El directivo no solo debe desarrollar competencias de escucha activa y empatía. Estas habilidades deberán estar incluidas en su sistema de comunicaciones. En particular deberán integrarse en el diseño de la estrategia comunicacional corporativa. Atendiendo las consecuencias de la comunicación ineficaz y poco asertiva en la reputación organizacional y generación de activos intangibles.

Continuando con los resultados recibidos en la encuesta a nivel comunicación interna, las organizaciones seleccionan sus canales y medios de información en función del mensaje más que al público al cual se dirigen.

Por ejemplo, para información relacionada con el desempeño de la organización o mensajes de la dirección, siguen utilizando en mayor medida las carteleras de información y los mails institucionales, como tendencia están desarrollando canales de información

basados en tecnologías de chatbot y grupos de mensajería instantánea.

Para eventos sociales - cumpleaños, nacimientos, casamientos y defunciones- tienden a utilizar o desarrollar medios basados en grupos de WhatsApp departamentales o por grupos de trabajo.

¿Qué medios se usan cuando la noticia es negativa?

22 respuestas



Fuente: elaboración propia

¿Cómo comunican noticias positivas?

22 respuestas



Fuente: elaboración propia

El cambio de tecnología y las comunicaciones internas

La incorporación de TIC's ha sido el principal factor evolutivo y revolucionario en la gestión informática y comunicacional. Nuevas interfaces, medios y tecnologías han

posibilitado mutar canales internos de comunicación poco flexibles y de alcance restringido (carteleras, boletines, revistas) hacia canales digitales flexibles y de alcance mayor cuyas características principales son la representatividad, segmentación, ubicuidad y participación (correos



electrónicos, newsletters, blogs, intranet, videos y pantallas).

La comunicación interna que antes era patrimonio de recursos humanos debe ahora integrar la perspectiva de las relaciones públicas en su diseño.

Para ello, en nuestra encuesta le preguntamos a las personas si tuvieron

alguna vez algún malentendido en su trabajo para luego revisar de qué manera diseñaron dispositivos para validar información en el trabajo. A quienes contestaron que sí (45,5%) les consultamos de qué manera lo hacían y cuando lo hacían



Fuente: elaboración propia.

La fuente de validación proviene del superior (36,4%), en cuanto al medio u ocasión informal dijeron que es en una charla de trabajo. En segundo lugar, se

consulta a la máxima autoridad (22,7%) y en tercer lugar la validación viene de un medio transmisor de información como puede ser el email



Fuente: elaboración propia.



Acerca del efecto de la comunicación y los medios⁶ en la vida organizacional y el potencial de los extramuros que ofrecen las TIC's, observamos que es una realidad para el directivo de hoy.

Es una situación que puede interpelar e intervenir su gestión atravesada por redes sociales, documentos internos físicos, formularios virtuales, posteo en foros o blogs profesionales, conversaciones telefónicas y personales, mensajería instantánea, videoconferencias y reuniones in situ.

Con la incorporación de nuevas tecnologías y el uso de herramientas digitales todos los usuarios pueden ser emisores y receptores, de manera que la comunicación se vuelve dialógica (two-way), simétrica y multidireccional, esto hace que fluya en todas las direcciones.

En efecto, los integrantes de una organización interactúan y pueden hablar *con ella* o *de ella*, desde diferentes localizaciones, de manera presencial o virtual, fuera del horario laboral.

Las comunicaciones formales se pueden volver informales y viceversa atendiendo al medio de reproducción o al origen de su

producción. (Carretón Ballester, M. 2009. pág. 48)

Mientras que la administración tradicional o clásica proponía una estructura organizacional mecanicista, verticalista con redes formales de comunicaciones unidireccionales del tipo cadena o timón. Modelos que buscaban informar antes que comunicar, el flujo de información viajaba a un ritmo lento.

Con las TIC 's este tipo de estructura organizacional y su red de comunicaciones asociada se ha vuelto obsoleta. (Echeverría, R., 2011)

Al mismo tiempo, originan una nueva lógica estructural: la horizontalidad genera como consecuencia la modificación de los sistemas gerenciales.

En efecto, los sistemas gerenciales que tengan una integren estrategias de comunicaciones - internas o externas - basadas en TIC's deben ajustar sus parámetros de participación en las decisiones - delegación de tareas - y atender a la velocidad que la bidireccionalidad pueda producir durante las acciones comunicacionales.

6 Cuando se mencione medios se entienden medios de transmisión. Dentro de ellos no solo los que transmitan o repican información cuantitativa - como pueden ser los informes financieros y contables o los formularios que se utilicen para volcar información - sino también incluyen componentes de cualitativos - sentido amplio - puesto que en su diseño se incluyen elementos participantes de la cultura

organizacional y factores participantes de la planificación estratégica de la organización.

Un medio de transmisión de información dentro del ambiente organizacional se caracteriza por estar compuesto por canales y redes de comunicación que incluyen emergentes de la identidad organizacional - como pueden ser los logos - y de la gestión - como la información que recolecta un formulario - en su diseño.



En particular las acciones comunicacionales estratégicas.

La comunicación como proceso bidireccional se focaliza en facilitar el contacto entre los departamentos o profesionales de un mismo nivel jerárquico. A partir de allí, se describen ciertos beneficios que se generan mediante la optimización de estrategias de comunicación asertiva con tecnologías que agilizan la transmisión de mensajes, la retroalimentación y una llegada más flexible acorde a lo que se desea comunicar, según expresa Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019) los beneficios logrados son los siguientes:

- dinamiza la gestión y la generación de conocimiento
- fomenta la comunicación entre iguales
- facilita la coordinación entre los trabajadores
- influye en la mejora del clima de la organización
- satisface necesidades sociales, de logro y autorrealización de las personas
- contribuye a desarrollar una organización más innovadora, y
- ayuda a transmitir mensajes ascendentes y descendentes

La agilidad de respuesta y velocidad de circulación que imprimieron las TIC's a la comunicación interna, pueden ser

interferidas por dos nuevos problemas: la seguridad y privacidad de datos e información, junto con la hipersocialización - extensión de los límites organizacionales hacia personas ajenas - la mediatización de los problemas internos en redes sociales, grupos de whatsapp, videoconferencias o correos electrónicos trae como emergente la necesidad de tener criterios a la hora de *qué, cuándo, cómo y a quién comunicar*. Por otro lado, la necesidad de políticas que definan procedimientos a seguir ante vulneración de la base de datos, difamación y filtración de información sensible fuera de los canales formales.

Volviendo a los resultados de nuestra encuesta, en cuanto al impacto de las TIC's en la transmisión de mensajes o información con impacto positivo o negativo para trabajadores/integrantes con las organizaciones, la encuesta arroja algunas novedades

En ambos casos la tendencia organizacional es utilizar el grupo de Whatsapp (59,1% positivos y 40,9% negativos), en segundo lugar se elige o recibe por correo corporativo (18,2% positivos y 22,7% negativos).

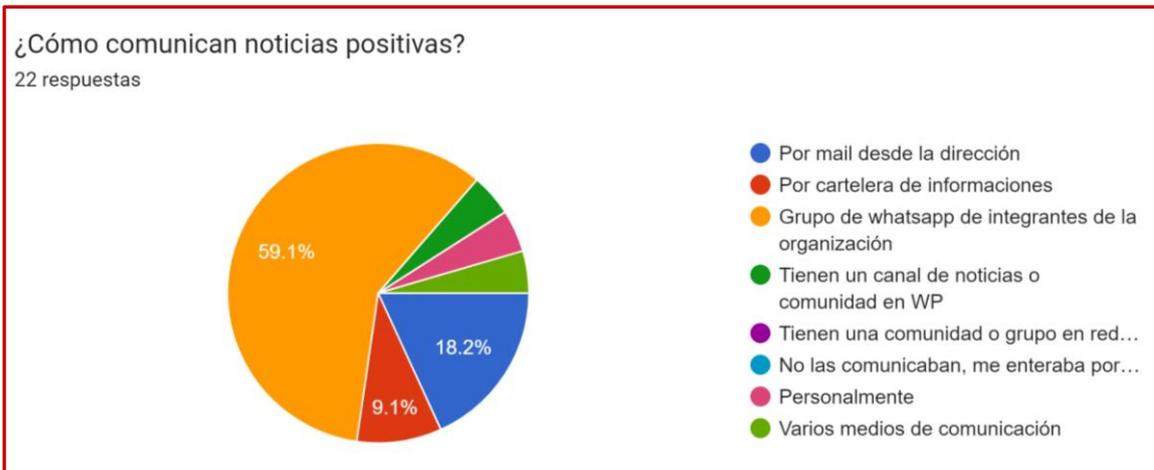
El uso de carteleras de información es reservado acciones comunicativas con impacto positivo (9.1%) mientras que las acciones comunicativas con impacto negativo el canal reservado es el personal (13,6%).

A priori, evidenciamos un ajuste entre los medios de comunicación y el mensaje que



podría relacionarse con el tipo de organización - tamaño estructural y sector industrial - junto con parámetros generacionales de quienes trabajan en

ella. Pero no se ajusta a las necesidades del empleado.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Esta utilización puede tener su origen en el ocio intersticial que tipifica Igarza, R (2009).

El autor argumenta que a partir de algunos consumos culturales extramuros se comienzan a incorporar los beneficios de esos medios de comunicación a la gestión de la organización.

Con ello nace un nuevo desafío para el directivo de una organización, capitalizar las cualidades de estas nuevas tecnologías atendiendo que su injerencia en los ámbitos productivos de cualquier organización es una realidad informal por el momento.

Entonces en el contexto de las organizaciones modernas, la



comunicación interna enfrenta varios desafíos relacionados con mantener la efectividad y la eficiencia en la transmisión de mensajes corporativos:

1. **Diversidad en los canales de comunicación:**

Ampliar canales de comunicación hacia algunos más actuales como plataformas de gestión de proyectos, mensajería instantánea, canales de difusión, reuniones virtuales, etc. En este sentido, se debe tener en cuenta que el aumento de los canales de comunicación aumenta la dispersión de los mensajes y su control, aumenta el efecto de bola de nieve⁷ y las posibilidades de que su interferencia⁸ haga que se pierda contenido importante.

2. **La comunicación de forma remota e híbrida:**

es una herramienta necesaria para lograr cohesión grupal, mejorar la comunicación con equipos de trabajo, generando un ambiente que fomenta la integración de los participantes.

Las herramientas colaborativas en ese sentido ayudan a la inclusión social, por un lado, y refuerza la integración organizacional

3. **Estrategias para una mejor adaptación de la comunicación**

interna: definir estrategias que se adapten a las necesidades y motivaciones de sus participantes, juega un papel importante con la finalidad de conseguir el compromiso y reforzar el contrato psicológico con la organización. En ello, la capacitación para el uso de nuevas herramientas, fomentando una cultura de la comunicación bidireccional abierta.

REFLEXIONES FINALES

- Si la comunicación dentro de la organización no es eficaz, se interrumpen sus procesos, como resultado de ello surgen los bloqueos y restricciones que se instituyen y no tardan en manifestarse en una inadecuada toma de decisiones: Errores innecesarios, riesgos peligrosos asumidos, brechas o grietas de poder que no se logran arreglar.
- El proceso de comunicación se inicia con la necesidad de transmitir un mensaje con la necesaria intervención de: un emisor y receptor; canal o medio por el cual circular y un código compartido por ambas partes.

⁷ El efecto bola de nieve de la comunicación explica por qué los mensajes a medida que van pasando de un receptor a otro pueden ir adquiriendo facetas - adquirir facetas escandalosas - que no guardan relación con el objetivo inicial de su emisión. Es el efecto de la mayoría de los rumores en algunos casos

carecen de fundamento o lógica, pero trastocan las conductas que se intentan generar.

⁸ En el caso de la interferencia - barrera a la comunicación - el efecto es el mismo pero con sentido contrario.

El mensaje va perdiendo componentes al pasar de receptor a receptor.

- Es un proceso social, por lo tanto, es complejo. Su complejidad no deriva únicamente de la posibilidad de establecer convenios o consensos acerca de los significados simbólicos del código - morfología, sintaxis y semántica de un lenguaje común - y compartirlos. Sino también de otros factores intervinientes que se identifican como *ofertas de selección* -de la información, alcance y público destinatario - y la *expectativa de éxito* puesta en la acción comunicativa.
- Hay cinco axiomas de la comunicación humana que describen factores participantes en este proceso ellos son: No es posible no comunicar Contenido y relación de la comunicación, Comunicación digital y analógica e Interacción simétrica y complementaria.
- Las barreras o bloqueos pueden resultar en emergentes evidentes en los resultados de las tareas o la gestión directiva. Pero también puede ser el resultado de cuestiones culturales extramuros como prejuicios, escrúpulos o falta de formación emocional o académica de las personas, etc.
- La importancia de prestar atención a estos emergentes es vital para revertir sus efectos negativos en el desempeño organizacional.

Una encuesta llevada adelante a un grupo de jóvenes que cursaron la asignatura Administración General, da cuenta de la complejidad del proceso de comunicación.

En particular de la forma en que la comunicación se convierte en un producto al servicio de la estrategia organizacional.

Toda vez que se encuentra invadido por factores de distinto nivel - individual, grupal y organizacional - que pueden actuar como barreras y bloqueos a la recepción de mensajes.

Por otra parte, aportó evidencia de la adaptación de nuevos canales de comunicación en las políticas de comunicación interna valiéndose de las bondades de las TIC's de acceso a la información, inmediatez, comunicación, interactividad, eficiencia y experiencia personalizada.

La incorporación de TIC's en este proceso, atendiendo a las cualidades de velocidad de recepción y procesamiento de la información, han aportado beneficios a la gestión de la comunicación interna. Sin embargo, para que la comunicación interna sea exitosa capitalizando las bondades de las TIC's, se necesita que la organización desarrolle una red de comunicación formal que integrada con elementos de su propia identidad y los que proviene de su red informal, se ajuste a la cultura organizacional, se generen políticas atendiendo al control de información y



mensajes extramuros (dispersión ilimitada) junto con el efecto combinado de bola de nieve e interferencias. Este trabajo se

propone contribuir al conocimiento del tema y ser utilizado como insumo para futuras investigaciones

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ACED, C. AROCAS, M. MIGUEL, S. (2021). Manual de comunicación interna. Consultado el 21/11/2023. Disponible en: https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf.
- ARGENTI, P.A. (2014) Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. Madrid: LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence.
- CARRETÓN-BALLESTER, C., & RAMOS-SOLER, I. (2009). Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>
- CUENCA, J. VERAZZI, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Editorial UOC. Barcelona. España.
- DALLERA, O. (2012) La sociedad como sistema de comunicación: la teoría sociológica de Niklas Luhmann en 30 lecciones – 1era. Edición – Buenos Aires.
- ECHEVERRÍA, R. (2011) La organización emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Granica.
- ELÍAS, J. Y MASCARAY, J. (2003) Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000
- IGARZA, R. (2009) Burbujas de ocio: Nuevas formas de consumo cultural. Buenos Aires. La Crujía. Capítulo 2: La sociedad del ocio intersticial
- LOUSSIER, R., & ACHUA, C. (2016). LIDERAZGO: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades- 6ta. Edición. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- NEWSTROM, J. (2007) Comportamiento humano en el trabajo - Decimotercera edición. México. McGraw Hill Educación.
- PARADINAS MÁRQUEZ, M. DEL C. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. Revista De Ciencias De La Comunicación E Información, 24(1), 41–57. [https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).41-57](https://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).41-57)
- ROBBINS, S & JUDGE, T (2013) Comportamiento organizacional (15ta Ed) Pearson.
- Watzlawick, P., Janet, B., & Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. (4ta ed.). Herder.
- ZERFASS, A., TENCH, R., VERHOEVEN, P., VERČIČ, D., & MORENO, A. (2018) European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work, stress, and job satisfaction. Bruselas: EACD/EUPRERA. Consultado el 21/11/2023: https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM18-European-Communication-Monitor-2018.pdf



GENERO Y MUDEZ MORAL. ESTUDIO DE CASO GENDER AND MORAL MUTENESS. CASE STUDY

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

Carlos David Simonetta david.simonetta@econ.unicen.edu.ar
María Natalia Lorenzo natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar
Lautaro Daniel Vinsennau lautaro.vinsennau@econ.unicen.edu.ar

Facultad de Ciencias Economicas de la Univ. Nac. del Centro de la Provincia de Bs. As.

RESUMEN

La mudez moral puede entenderse como el fenómeno que se produce a partir de una situación donde un individuo observa y evalúa que la consecución de una tarea que le han encomendado, o que le corresponde dentro de su puesto de trabajo, se encuentra reñida o directamente contraria a su propio criterio de valores personales, o de criterios éticos más amplios. No obstante, el individuo silencia dicho criterio y no emite comunicación alguna para exteriorizar la situación. Luego, de acuerdo a distintas variantes, puede o no ejecutar la tarea, y puede o no considerar la situación como un evento “normal”. En el presente trabajo, los autores se enfocan en estudiar el fenómeno y su relación con el género, describiendo conjunciones y disyunciones entre hombres y mujeres para el caso de estudio, intentando encontrar algunas hipótesis de trabajo para artículos posteriores de tipo cuantitativo.

Palabras Claves: Género y mudez moral,
Diversidad y mudez moral, mudez moral,

género y crímenes de obediencia, género y gestión.

SUMMARY

Moral muteness can be understood as the phenomenon that occurs from a situation where an individual observes and evaluates that the achievement of the task that has been entrusted to him, or that corresponds to him within his job, is at odds or directly contrary to their own criteria of personal values, or broader ethical criteria. However, the individual silences this criterion and does not issue any communication to externalize the situation. Then, according to different variants, it may or may not execute the task, and may or may not consider the situation as a “normal” event. In the present work, the authors focus on studying the phenomenon and its relationship with gender, describing conjunctions and disjunctions between men and women for the case study, trying to find some working hypotheses for subsequent quantitative articles.



Keywords: Gender and moral muteness. Diversity and moral muteness. Moral muteness. Gender and crimes of obedience. Gender and management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda la problemática de la mudez moral, un fenómeno que ocurre de acuerdo a distintos autores (Bird, 2014, Molthan Hill, 2014, Bird y otros 1989, Kreps y Monin, 2011, Dyne y Botero, 2003) como un fenómeno de auto silenciamiento de los individuos, ante cuestiones laborales que consideran criticables desde un punto de vista ético y/o de valores.

En un principio los aportes teóricos sobre la mudez moral se centraron en la figura del líder.

Sin embargo, con posterioridad, aparecieron estudios sobre los seguidores, e incluso sobre la cultura general de una sociedad y su propensión a educar líderes mudos moralmente hablando. En general, en la teoría disponible, es posible distinguir cuatro niveles de análisis: el contextual, el organizacional, el grupal y el individual.

En este trabajo se estudiará mediante metodología de caso, la injerencia del género principalmente en la concepción sobre economía y administración en relación a la mudez moral (nivel contextual) y los cuestionamientos individuales a las prácticas organizacionales, combinados con la práctica de sociabilizar esos

cuestionamientos o silenciarlos en el plano colectivo. (Nivel Individual). Eventualmente, importa a este informe establecer si los encuestados consideran algún grado de responsabilidad propia sobre acciones que consideran no éticas, y que son cumplidas como parte de su trabajo, y del mismo modo, si una vez producida la reflexión de tipo ética, deciden igualmente llevar la acción a cabo o por el contrario se abstienen de hacerlo. (nivel grupal).

Problema

No existen reportes de investigación que informen sobre posibles respuestas disímiles o similares de los distintos géneros ante situaciones de mudez moral, o donde se presente la oportunidad de voz o mudez, como respuestas posibles ante una decisión, acción o evento determinado. La pregunta que surge, entonces, es si el género influye en la concepción contextual de la mudez moral, o en su práctica diaria, a nivel individual y cuánto de similitud o diferencia hay en la respuesta ante la mudez moral en un grupo, de acuerdo al género del individuo.

Objetivos

- 1) Describir, en general, si se presentan diferencias y similitudes de género en cuanto a la concepción de la gestión de organizaciones y la economía, en



- aspectos relacionados teóricamente a la mudez moral.
- 2) Describir similitudes y diferencias de género en cuanto a nivel de pragmatismo, y a su expresión en el campo individual y colectivo.
 - 3) Describir similitudes y diferencias entre género en la presencia de desplazamiento de la carga y de crímenes de obediencia.

Mudez moral. El nivel contextual

En cuanto a los aspectos contextuales, éstos actúan antes del ingreso del individuo a la organización. Se trata de fuentes de formación y educación en la sociedad que modelan aspectos individuales y sobre todo generan un impacto en valores y creencias profundas. Molthan Hill (2014) se enfoca, por caso, en los valores que aprendieron –o no- los managers en las distintas culturas, desde que fueron pequeños. Y eso los llevará a tener en cuenta –o no- los valores personales en los momentos en que deciden y actúan dentro de la organización, determinando su impronta a criticar o a obviar la crítica ética de las decisiones empresariales. Concepciones más abiertas acerca de la sociedad, los valores y las decisiones llevarían a incorporar aspectos más allá de los económicos en las decisiones, y están ligados a una formación en valores.

Por el contrario, una formación estrictamente pragmática, llevará a futuros

managers a decidir solo en términos económicos, obviando la crítica ética, por considerarla no perteneciente al modelo decisorio del sistema. Margolis y Wlsh (2003), Windsor (2006), sin tratar específicamente el fenómeno de la mudez moral, habían anticipado que ciertos marcos económicos atentan contra cualquier posible crítica ética a las decisiones. Por el contrario, abonando la mudez moral sin hablar específicamente de ella, Porter y Kramer (2011), habían conjeturado que cualquier acción desviada de los objetivos estrictamente económicos, podía atentar contra el sistema capitalista. Lo que no hace más que evidenciar que en la propia academia algunos denuncian la mudez moral, mientras otros la promocionan como necesaria.

Las implicancias de este nivel, si bien externo a la organización, son muchas veces determinantes.

Los managers, y todos los participantes organizacionales forman a nivel contextual la idea de ciertas normalidades. Molthan Hill (2014) explica cómo, en determinadas culturas, ciertos sistemas como el capitalismo adquieren una categoría de “naturales” –no sociales-, es decir, no susceptibles de ser modificados por el hombre.

Por ello, tanto managers como otros participantes organizacionales consideran “normal” la mudez moral, y “anormal” la crítica ética a situaciones controvertidas.



La frase que se utiliza habitualmente para justificar ciertas fallas éticas y consecuentemente mudez moral, es “negocios son negocios”, lo que implica decir que los negocios no ameritan ser evaluados con otra vara que no sea la económica (Rilly y Kyj 1990, Kulshreshtha, 2007).

En verdad, es una discusión sobre los fines mismos de la empresa y del sistema económico y social. Y esa discusión no es nueva, sino que viene de principios de la economía moderna y ha conocido varios capítulos. (James y Rassekh, 2000, Friedman, 1970).

Así, una concepción acerca de la economía, también se complementa con una concepción de la gestión de organizaciones, como idea generalmente complementaria.

Para sintetizar, la idea de que la economía es una ciencia exacta, y un sistema “natural” donde el hombre no puede intervenir, generalmente se relaciona con una idea de gestión que se basa en la eficiencia, y donde el comportamiento humano debe ser previsible y no ser disfuncional a las reglas.

Del mismo modo, en esa línea se considera que los empresarios solo deben cumplir la ley como máximo nivel de responsabilidad, y los intereses de la organización empresarial son los de los accionistas, dueños y/o inversores.

Pero, por otro lado, otra concepción de la economía, como una ciencia social, perfectible, modificable, cuyas reglas son escritas por los hombres, generan ideas de gestión distintas, donde el comportamiento humano es aceptado como normal y su cuidado forma parte de los fines organizacionales.

Por ello esta segunda noción involucra la idea de los grupos de interés en la gestión y la satisfacción de sus intereses, tanto como los de los inversores, propietarios y/o dueños.

El contexto y sus delineamientos culturales que toman partido en la discusión, son una fuente de educación y formación, y mostrará cierta propensión o no a la mudez moral.

Especialmente en torno a cuatro variables claves:

- a) la concepción sobre la economía,
- b) la idea sobre los derechos (y obligaciones) del propietario o inversor en el sistema capitalista –sentido de la Responsabilidad Social-
- c) la inclusión o no de los grupos de interés para la toma de decisiones
- d) la concepción de la gestión, en base a los impactos que se consideran.

Mudez moral: plano grupal

El campo teórico de la ética y el liderazgo, de donde provienen los estudios de mudez moral, distingue fenómenos estrechamente



ligados a ella, que es necesario explicar brevemente.

El desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), se describe como una situación en la que los seguidores del líder no se creen capaces de revisar, discutir o siquiera tener responsabilidad alguna sobre las decisiones que aquel tomó, aun cuando ellos mismos sean quienes las van a ejecutar.

En este sentido, la “carga” de los resultados no éticos, está relacionada con el creador intelectual de la orden o la tarea, y no con quién la ejecuta, precisamente en el pensamiento de quién realiza la acción efectiva.

En este aspecto, el desplazamiento de la carga se relaciona, como se verá más adelante, con la actitud pragmática individual y colectiva (Kreps y Mornin, 2011).

En efecto, el individuo se hace lo que se espera de él, de una forma acrítica. Por ello no es extraño que el desplazamiento de la carga se relacione estrechamente con el fenómeno que se describe a continuación.

En segundo lugar, Zehir y Erdogan (2011) establecen que, si el participante organizacional ejecuta igualmente una decisión que reconoce como no ética, está realizando en un crimen de obediencia.

Tanto el desplazamiento de la carga como los crímenes de obediencia, tienen relevancia a nivel de gestión, puesto que ya

no se trata aquí de fenómenos que produce la sociedad, y sobre los cuáles la organización posee limitado alcance, más bien por el contrario, son situaciones producidas a partir de dinámicas de grupos que interactúan dentro de la organización. Muchas veces influenciados por características, políticas y objetivos de gestión.

Estos fenómenos, naturalizados, impactan negativamente sobre las ideas, los proyectos y políticas de responsabilidad social que la organización. (Treviño y otros, 2003).

Adicionalmente, De Hoogh y Den Hartog (2008) hallaron que preocuparse por los resultados éticos de las decisiones, es un mediador para un buen desempeño en responsabilidad social.

En definitiva, la mudez moral más allá de un prejuicio en sí mismo, aporta además a un pobre desempeño en cualquier intención de desarrollar responsabilidad social. Al menos cuando la intención de ser responsables no se reduce a ser funcional a los negocios. (Gond, 2012)

Eventualmente y como tercer fenómeno a nivel grupal, Avey y otros, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo.

Si las personas de un grupo sienten que son, conjuntamente con el líder, creadores de la relación líder-grupo, entonces van a tender a participar activamente de las



cuestiones de moralidad de las decisiones. Por el contrario, cuando las personas de un grupo sienten que no son partícipes co-creadores del liderazgo, entonces se presenta una situación parecida al desplazamiento de la carga, y no se debaten ni critican las decisiones del líder, sean de sentido ético o no.

Al presente estudio le interesan dos variables claves:

- a) la existencia de desplazamiento de la carga,
- b) la existencia de crímenes de obediencia.

Mudez Moral: nivel individual

Sobre el nivel individual, precisamente, fueron realizados los primeros aportes teóricos sobre mudez moral.

Se trata de un listado de comportamientos gerenciales (Bird y otros, 1989) que evitan la utilización de criterios morales en las decisiones, por distintas razones.

En definitiva, la sobre la base de todas las limitaciones se encuentra la dificultad de establecer bases para la aplicación de criterios morales en las decisiones, en contraposición, justamente, a la claridad de las bases de decisión económica.

Los criterios de decisión económica son, en otras palabras, muy claros específicos y determinables, mientras que los criterios éticos operan con dificultad ante el intento de medición y aplicación.

Sin embargo, Kreps y Monin (2011) realizan un aporte significativo en cuanto al comportamiento individual en la mudez moral.

Los autores explican que los individuos tienden a adoptar dos posturas distintas; por un lado, existen personas que poseen pensamientos marcados por valores, mientras que otras personas suelen poseer un pensamiento más orientado al pragmatismo.

Por otro lado, también es necesario evaluar el accionar en el colectivo –el plano laboral u organizacional-.

No es suficiente, para evitar la mudez moral, poseer pensamientos orientados por valores, sino que, además, esos pensamientos deben compartirse en colectivo cuando la ocasión se presente adecuada.

De forma que un individuo con un pensamiento marcado por valores, que decide ocultar, callar, silenciar sus propias apreciaciones personales cuando se encuentra en marcos colectivos –como las organizaciones -, está siendo precisamente, un muda moral.

Interesan en este plano las siguientes variables:

- a) la existencia de pragmatismo individual en el plano privado,
- b) La existencia de pragmatismo individual en el plano público.



Metodología

Se trata de un estudio de caso, de enfoque cualitativo, que podría describirse como “los estudiantes avanzados y los egresados de la FCE UNICEN frente a la mudez moral”, con la única condición de que alguna vez el individuo hubiera trabajado en relación de dependencia. Se utilizó estadística descriptiva.

Los datos se obtuvieron por medio de una encuesta, utilizando google forms, de participación optativa y anónima, que se distribuyó por distintos medios (Facebook, Instagram, Twitter, y e-mail) entre abril y junio de 2023 y se cerró en julio de 2023.

Se obtuvieron 64 respuestas, de las cuales 38 respuestas fueron de individuos género masculino y 25 de género femenino.

Todos los sujetos que respondieron se identificaron con alguno de los mencionados géneros.

La introducción de la encuesta explicaba el fenómeno de mudez moral, y el encuestado debía responder las distintas preguntas teniendo en presente y utilizando de guía, alguna de las ocasiones en la que había vivido esa experiencia. Sobre esa situación se desarrollaban preguntas con respuestas cerradas, sobre los cuatro niveles teorizados de mudez moral. Tres de esos niveles, sirven para extraer las variables utilizadas en este estudio: el nivel contextual, el nivel grupal, y el nivel individual.

Al final de la encuesta, se daba la oportunidad de contar abiertamente una situación de mudez moral. Se obtuvieron 10 respuestas abiertas que resultaron esclarecedoras de vivencias concretas del encuestado, pero de todos modos no serán utilizadas en el presente estudio.

La limitación del estudio, es que el encuestado tenía la oportunidad de leer el tema de la encuesta, y de allí decidir si participar o no. Puede haber un fenómeno de autoselección.

No obstante, la intención del estudio no es concluir ni generalizar aspectos de la mudez moral en el grupo de estudio, sino precisamente poder analizar y describir situaciones y características del fenómeno en dicho grupo.

Particularmente en este trabajo, relacionando la respuesta de cada género ante situaciones de mudez moral, a través de la concepción de la empresa, de la gestión y de su accionar individual.

Variables a medir.

Nivel contextual:

- a) la concepción sobre la economía
- b) la idea sobre los derechos (y obligaciones) del propietario o inversor en el sistema capitalista –sentido de la Responsabilidad Social-
- c) la inclusión o no de los grupos de interés para la toma de decisiones
- d) la concepción de la gestión, en base a los impactos que se consideran.



Nivel Organizacional:

- a) la existencia de desplazamiento de la carga
- b) b) la existencia de crímenes de obediencia.

Nivel Individual:

- a) la existencia de pragmatismo individual en el plano privado
- b) b) La existencia de pragmatismo individual en el plano público.

También fuera de la estructura de niveles de estudio de la mudez moral, interesa conocer la reacción de los distintos géneros ante situaciones de mudez moral.

- a) Actitud ante la presencia de situaciones de mudez moral en el ambiente laboral.

DESARROLLO

Contextual. En este apartado se analizan las respuestas por género que explicitan la concepción sobre la economía y la gestión.

En cuanto a la economía se preguntó si la misma es concebida como una ciencia casi exacta, con pocas posibilidades de ser modificada o alterada por el hombre, o como una ciencia social cuyas características depende de quién se pronuncie sobre ella, modificable por el ser humano.

La intención es establecer si los individuos tienen incorporada una visión del capitalismo como algo natural, o como una herramienta social, susceptible de ser modificada, mejorada.

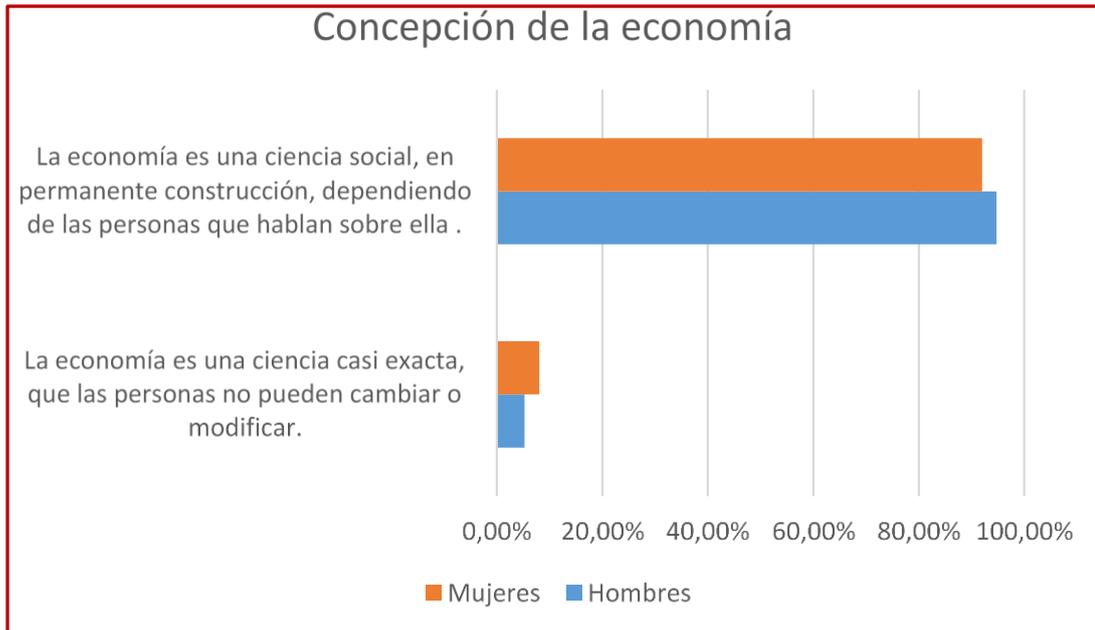
En el primer caso, la mudez moral es una consecuencia lógica de ese pensamiento, mientras que en el segundo caso existe la posibilidad de incorporar otros criterios no económicos a las decisiones.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1: Concepción de la economía, por género

Variable: Concepción de la Economía	
La economía es una ciencia casi exacta, que las personas no pueden cambiar o modificar.	La economía es una ciencia social, en permanente construcción, dependiendo de las personas que hablan sobre ella.
5,26%	94,74%
8,00%	92,00%

Gráfico 1: Concepción de la economía, por género.



Como puede apreciarse, ambos géneros se distinguen por una predominancia de concepción amplia de la economía, que posibilitaría inhibir la mudez moral.

En cuanto a la concepción de la gestión, cuánto más se reconozca la existencia y

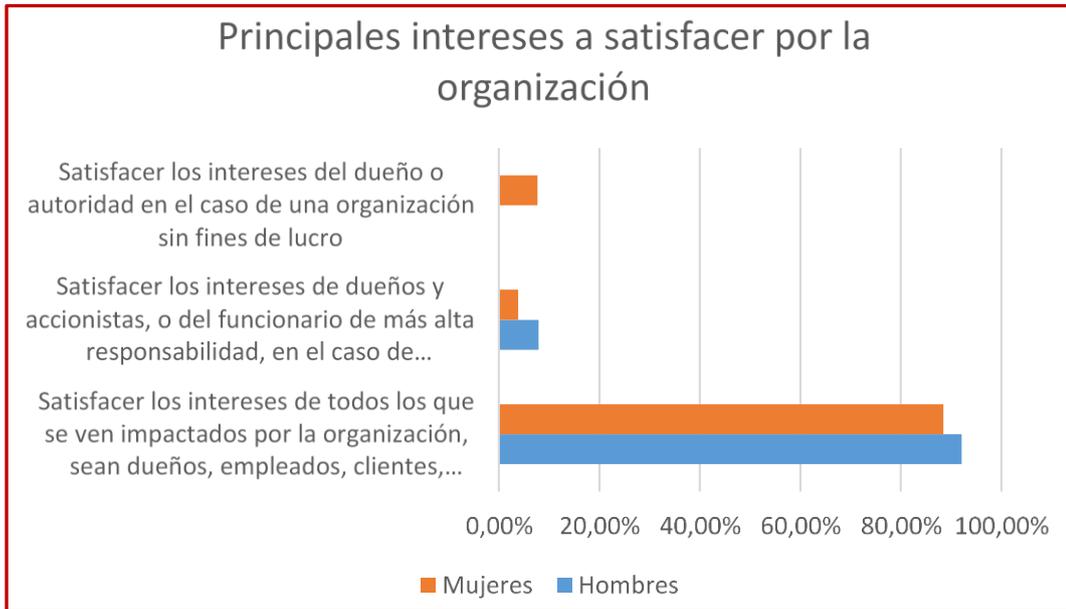
los intereses de los grupos de interés para toma de decisiones, mejores posibilidades habrá de impedir la mudez moral. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Tabla 2: Principales intereses a satisfacer por la organización y género

	Variable: Principales intereses a satisfacer por la organización		
	Satisfacer los intereses de todos los que se ven impactados por la organización, sean dueños, empleados, clientes, proveedores, accionistas, entre otros.	Satisfacer los intereses de dueños y accionistas, o del funcionario de más alta responsabilidad, en el caso de organizaciones sin fines de lucro.	Satisfacer los intereses del dueño o autoridad en el caso de una organización sin fines de lucro
Hombres	92,11%	7,89%	0,00%
Mujeres	88,46%	3,85%	7,69%



Gráfico 2: Principales intereses a satisfacer por la organización y género



Los resultados vuelven a presentar similitud entre los géneros y predomina la visión de los grupos de interés, por ello podría suponerse que existe desde este aspecto un freno a la mudez moral en cuanto a cómo se consideran e incluyen los grupos de interés a la hora de establecer destinatarios de los resultados organizacionales.

Vale mencionar que más de un 10% de personas de género femenino es partidaria de una visión más tradicional, diferencia muy leve con el género masculino.

Variable: Derechos y deberes (responsabilidad) del inversor, propietario y/o dueño en un sistema capitalista:

Una visión amplia de los derechos y obligaciones del empresario, conllevan una inhibición a la mudez moral.

En tanto que una visión más tradicional, solo basada en obligaciones legales, es una pre concepción más ligada a la posibilidad de mudez moral.

En cuanto al nivel contextual, y los derechos del propietario se obtuvieron resultados que constan en la siguiente tabla:

Tabla 3 Derechos del propietario y género.

	Los que invierten dinero en el sistema capitalista tienen ante todo el derecho de obtener las ganancias que generen, sin responsabilidades más que las legales	Los que invierten dinero, bajo el sistema capitalista, tienen derechos y obligaciones, más allá incluso de las que están escritas.	No sabe / No contesta
Hombres	13,16%	76,32%	10,53%
Mujeres	32,00%	60,00%	8,00%



Gráfico 3: Derechos del propietario y género.



En cuanto a los derechos del propietario, existe una diferencia remarcable entre los géneros.

Si bien la mayoría de los encuestados señala que los derechos del empresario también implican obligaciones más allá de la ley, lo cual es compatible con una visión de responsabilidad y de inhibición de la mudez moral, las mujeres respondieron en un 32% que los propietarios solo deben ganar dinero y cumplir lo que pide la ley, y esto representa una concepción más tradicional de los derechos y deberes del empresario, no ligado al concepto de responsabilidad.

Este porcentaje de personas de género femenino podría predisponerse a prácticas de mudez moral.

En cuanto a la concepción de lo que significa gestionar, distintas visiones también generan distintos impactos

teóricos, tanto en los líderes como en los seguidores.

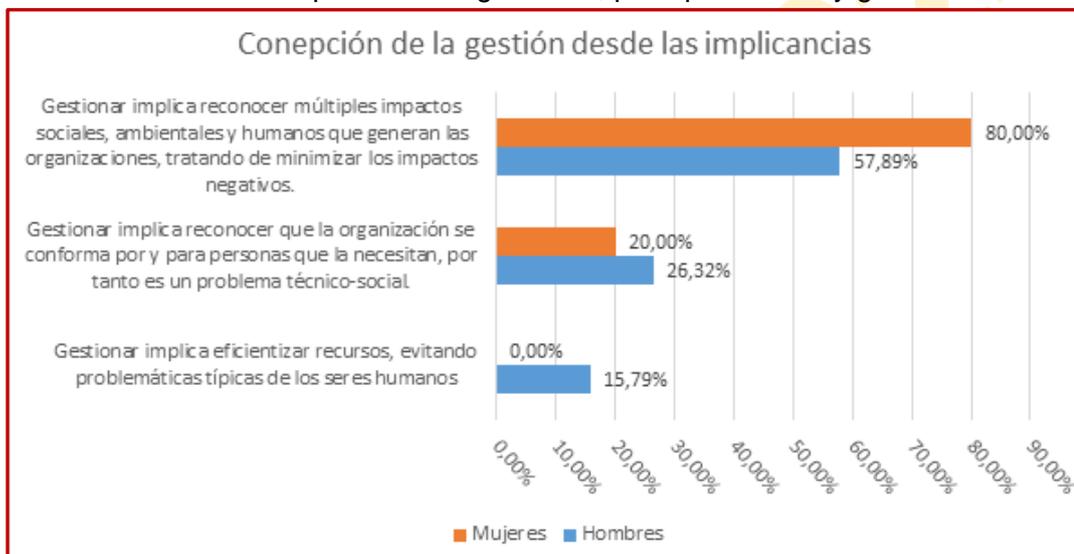
Por un lado, la idea de gestión que se limita o restringe al manejo de recursos, evitando problemáticas humanas que interfieran en la eficiencia, conlleva a la mudez moral de los criterios éticos, que forman justamente, parte de esas problemáticas.

Una concepción intermedia, es la de la organización que se gestiona como un sistema socio-técnico, y finalmente, una gestión que se orienta a inhibir la mudez moral estaría distinguida por tratar de beneficiar a sus grupos de interés, y minimizar los impactos sociales y ambientales que se producen. Los resultados obtenidos se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 4: Implicancia de gestionar, principales fines y género

Variable: Concepción de la Gestión desde las Implicancias			
	Gestionar implica eficientizar recursos, evitando problemáticas típicas de los seres humanos	Gestionar implica reconocer que la organización se conforma por y para personas que la necesitan, por tanto es un problema técnico- social.	Gestionar implica reconocer múltiples impactos sociales, ambientales y humanos que generan las organizaciones, tratando de minimizar los impactos negativos.
Hombres	15,79%	26,32%	57,89%
Mujeres	0,00%	20,00%	80,00%

Gráfico 4: Implicancia de gestionar, principales fines y género



La visión que fomenta la mudez moral, es la centrada en la eficiencia de recursos, evitando la injerencia humana. Precisamente, eso implica teóricamente una propensión a la mudez moral. En este caso cerca de un 16% de hombres posee esta visión centrada en los recursos, siendo que ninguna mujer optó por esta respuesta.

En este apartado se presenta una diferencia de género, y al mismo tiempo, el 80% de las mujeres contestan son una visión compatible con la inhibición de la

mudez moral, contra solo el 57,89% de los hombres.

En cuanto al nivel contextual, sintetizando la información recopilada, se puede deducir que mayoritariamente prevalece una visión sobre la gestión y la economía que inhiben la presencia de mudez moral. No obstante, dentro de esas similitudes, se destacan dos diferencias.

En primer lugar 32% de las personas de género femenino, poseen una visión sobre los derechos del propietario que es compatible con mudez moral, siendo que entre los hombres el porcentaje es

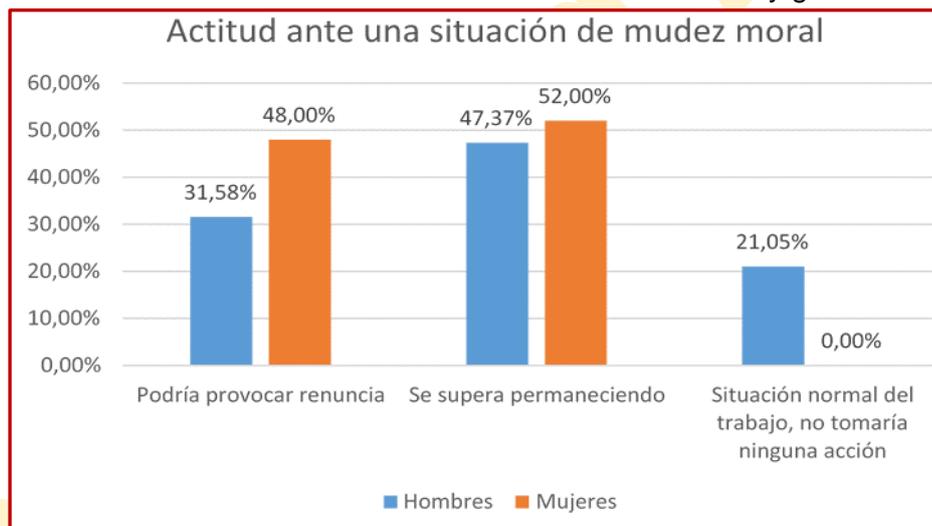
notoriamente menor y en segundo lugar un 16% de los individuos de género masculino tienen una visión sobre los fines de la gestión que son compatibles con mudez moral, cuando entre las mujeres no se registró ninguna respuesta compatible con mudez moral en ese apartado de fines de la organización.

Nivel Organizacional. En este nivel, en primer lugar, se preguntó sobre si habían tenido experiencia o situaciones vividas de mudez moral, y que harían o qué hicieron en esos casos. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 5. Reacción ante situaciones de mudez moral y género

Variable: Actitud ante una situación de mudez moral		
Podría provocar renuncia	Se supera permaneciendo en el puesto de trabajo	Situación normal del trabajo, no tomaría ninguna acción
31,58%	47,37%	21,05%
48,00%	52,00%	0,00%

Gráfico 5: Reacción ante situaciones de mudez moral y género.



Para combatir la mudez moral, lo que el individuo puede hacer es permanecer el trabajo y tratar de modificar la situación. Esto no siempre es posible, por lo tanto, en ocasiones, los individuos deciden su salida de la organización.

Una tercera opción, es considerar que la mudez moral es una situación normal, algo que incluso se espera del comportamiento del individuo. Y desde el punto de vista de

la mudez moral, considerarla “normal” es el primer paso para no intentar solucionar el problema. Y se presenta entre géneros una disyunción, ya que el 21% de los hombres ha tomado la situación como algo normal, con lo cual convivió o quizá aún convive. Todas las mujeres son partidarias de alguna de las otras dos opciones. Por ende, hay una propensión mayor de los hombres a aceptar la mudez moral como algo normal.

Lo que resta analizar es, si los encuestados han sufrido cuestiones de mudez moral: ¿Ha existido desplazamiento de la carga y/o crímenes de obediencia?

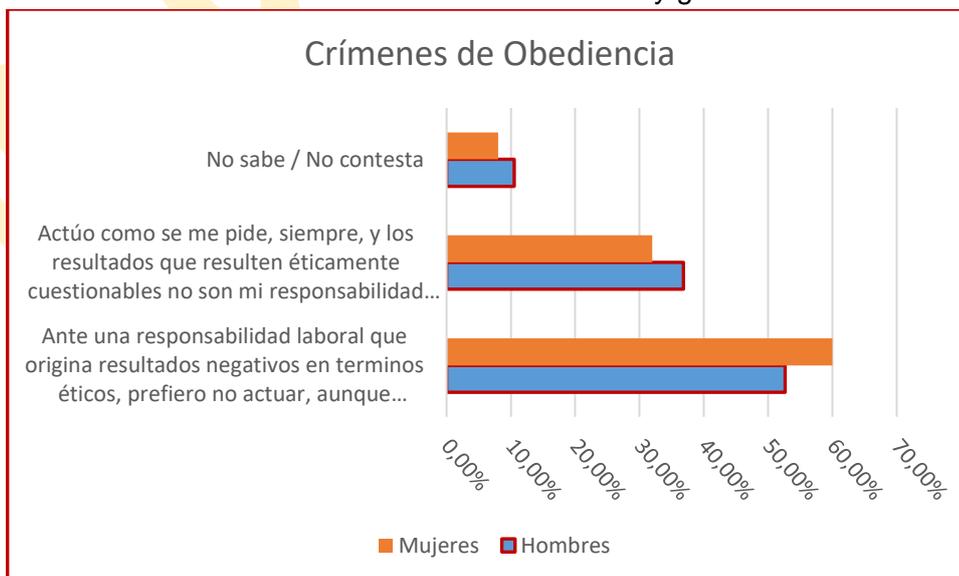
Tabla 6: desplazamiento de la carga y género.

Variable: existencia de Desplazamiento de la carga		
Me siento responsable si mi acción laboral genera controversias o resultados cuestionables éticamente hablando.	Acato las reglas de mi organización, acciono como se me pide, no soy responsable del efecto de esas reglas.	No sabe / No contesta
68,42%	21,05%	10,53%
68,00%	24,00%	8,00%

Gráfico 6: Desplazamiento de la carga y género



Tabla 7: Crímenes de obediencia y género





Como puede observarse, los resultados no arrojan diferencias de género en cuanto a desplazamiento de la carga y crímenes de obediencia. Lo que es útil destacar aquí es que, en este caso, parecen estar relacionados ambos fenómenos. Es decir, los porcentajes de quienes creen en el desplazamiento de la carga, son casi idénticos a los que cometen crímenes de obediencia. Esto tiene sentido, pues, si los seguidores creen que no son responsables de los actos que realizan, es lógico que cometan crímenes de obediencia. Al no

ejercer crítica ética de los que les es encomendado, tienden a cumplir con lo que le es solicitado, aunque el resultado pueda ser discutible en términos éticos.

Contexto individual. En el plano individual lo que se aborda en este caso es si el individuo es pragmático o se referencia en valores en su trabajo, y al mismo tiempo, si es capaz de exponer colectivamente sus críticas en el trabajo de forma pública, o si, por el contrario, decide aportar solo cuestiones técnicas sin abordar aspectos éticos de las decisiones

Tabla 8: Pragmatismo a nivel individual y género

Variable: Pragmatismo individual a nivel privado en el trabajo		
Como persona, nunca pienso en mi trabajo como una cuestión de valores, de moral o de ética.	Como persona, acostumbro a pensar en mi trabajo como algo relacionado estrechamente con la moral, la ética y los valores	No sabe / No contesta
21%	71%	8%
16%	72%	12%

Gráfico 8: Pragmatismo individual en el plano privado y género.

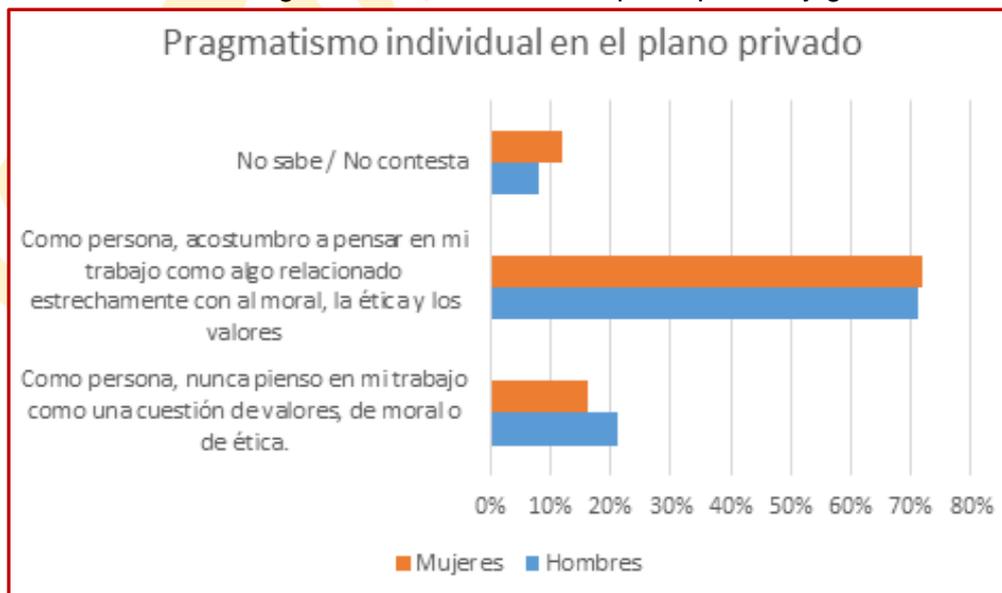
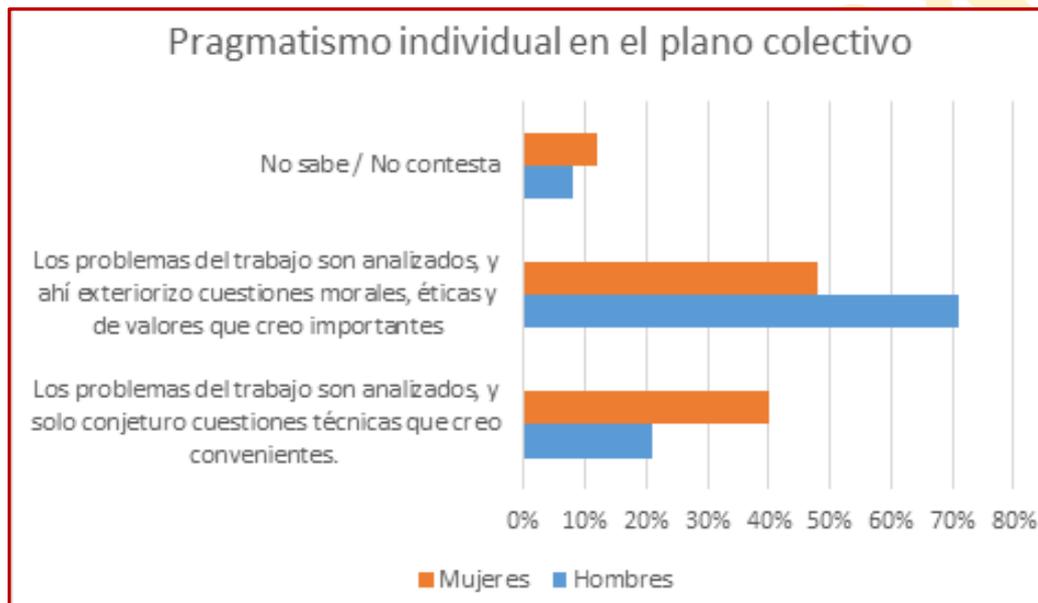


Tabla 9: Pragmatismo a nivel público en el trabajo y género

Variable: Pragmatismo individual a nivel público en el trabajo		
Los problemas del trabajo son analizados, y solo conjeturo cuestiones técnicas que creo convenientes.	Los problemas del trabajo son analizados, y ahí exteriorizo cuestiones morales, éticas y de valores que creo importantes	No sabe / No contesta
21%	71%	8%
40%	48%	12%

Gráfico 9: Pragmatismo a nivel público en el trabajo y género



En la tabla 8, no existen diferencias de género, puede decirse que alrededor del 70% de hombres y mujeres se consideran no pragmáticos respecto de su trabajo. De este modo, a nivel individual, consideran que sus acciones laborales son susceptibles de ser evaluadas en términos de ética y valores.

En cambio, un 21% de hombres y un 16% de mujeres se consideran pragmáticos. Existe un mayor porcentaje de hombre pragmáticos, aunque la diferencia es de solo 5%.

Pero lo notable del caso, es que cuando hay que expresar en público, en la organización, esos valores en situaciones concretas, los hombres mantienen similares porcentajes (tabla 9).

Es decir, el 71% de los hombres consideran su trabajo como susceptible de ser evaluado en términos éticos (tabla 8), y exactamente el mismo porcentaje explicita públicamente esa evaluación ética cuando el caso lo amerita (tabla 9).

Por el contrario, tal situación no se da entre las personas de género femenino. Mientras



que el 72% de mujeres cree que su trabajo es susceptible de ser evaluado en términos de valores (tabla 8), solo un 48% de ellas logra exteriorizar públicamente críticas basadas en valores en su trabajo (tabla 9).

Puede deducirse, se este modo, que dicha diferencia representa un fenómeno típico de mudez moral, es decir, de auto silenciar criterios de valores cuando se actúa públicamente en el marco organizacional, aun cuando en lo privado existe un conjunto de valores que podrían expresarse.

Síntesis

En respuesta a los objetivos del trabajo, en el nivel contextual, no existen diferencias destacables entre las respuestas de los géneros.

Se ha evaluado:

- a) la concepción de la economía, donde ambos géneros se muestran favorables a una concepción social de la economía, que inhibiría la mudez moral;
- b) los intereses principales que debería tener la organización, en el cual ambos géneros han respondido mayoritariamente a favor de una organización que reconozca diversos grupos de interés;
- c) Derechos y obligaciones del propietario en un sistema capitalista, donde se han presentado algunas diferencias,

específicamente que un 32% de personas de género femenino han respondido sobre un concepto reducido de las responsabilidades del propietario, contrariamente a los hombre que se han volcado casi en su totalidad a la concepción más amplia de las responsabilidades; y d) Implicancias de la gestión, donde vuelven a presentarse algunas diferencias, en especial un 15,79% de los hombres que optan por una postura eficientista, favorable a la mudez moral, siendo que ninguna mujer se ha volcado por esa opción.

Tanto hombres como mujeres, apoyan mayoritariamente aspectos que tienden a inhibir la mudez moral.

De todos modos, se presentan diferencias, como se ha dicho, en los derechos y obligaciones del propietario o inversor, en el concepto de “implicancias” de la gestión.

Quizá el hallazgo principal del trabajo gira en torno al pragmatismo o no pragmatismo en el trabajo, en los planos individual y colectivo.

Aquí se presentaron diferencias en el plano colectivo.

Tanto hombre como mujeres consideran mayoritariamente que su trabajo puede ser evaluado y considerado en términos de valores, pero en cambio en el plano colectivo, un número mucho menor de mujeres pueden exteriorizar, sociabilizar o



volver públicos esos valores y esas críticas a las decisiones, mientras que otra callan o se auto silencian en términos colectivos. Hay indicios de mudez moral en ese sentido.

En cuanto a desplazamiento de la carga y crímenes de obediencia, existe similitud entre ambos géneros.

Además, los porcentajes de quienes cometen crímenes de obediencia, son similares a los que consideran desplazar la carga hacia el líder. Con ello, una propuesta de hipótesis de trabajo, es que desplazar la carga se relaciona casi directamente con cometer crímenes de obediencia.

En otras palabras, quienes con consideran aspectos éticos de las decisiones, tienden a cometer crímenes de obediencia.

Finalmente, ¿qué hace cada género ante una situación de mudez moral?

Aquí se presenta otra diferencia, los individuos de género femenino solo consideran las opciones de renunciar o de quedarse en el puesto de trabajo tratando que la situación cambie. Sin embargo, entre los individuos de género masculino, un 21% de los mismos considera la situación de mudez moral como algo normal.

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: Ambos géneros no presentan diferencias importantes en el plano contextual, organizacional e individual – privado- en relación a los aspectos que se consideran importantes para la existencia de mudez moral.

Ambos géneros tienen concepciones de la economía y de la gestión que inhiben la mudez moral, mayoritariamente.

- P2: Entre las mujeres existe una propensión mayor que entre los hombres a considerar que los propietarios tienen una responsabilidad restringida a obligaciones solo legales, lo cual facilita la mudez moral.
- P3: Entre los hombres existe una propensión mayor que entre las mujeres a considerar que la gestión es una tarea limitada a eficientizar los recursos y evitar la problemática humana, lo cual facilita la mudez moral.
- P4: Si bien ambos géneros presentan niveles menores de pragmatismo en el plano individual privado, el género femenino presenta dificultades para exteriorizar sus valores y críticas éticas a las decisiones en el plano

público, por ejemplo, la propia organización.

- Esto el mismo tiempo, puede deberse a múltiples factores por el cual los individuos del género femenino se auto silencian o restringen. Pueden operar algunos mecanismos contra el género, sean culturales o de gestión dentro de la organización.
- P5: Los individuos de género masculino muestran mayor propensión a naturalizar el fenómeno de la mudez moral, y, por ende, a participar perpetuando sus dinámicas, y retroalimentando el fenómeno.

CONCLUSIONES

El estudio del caso de los estudiantes y egresados de ciencias económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires permitió conocer similitudes y diferencias de respuesta a la mudez moral entre los géneros masculino y femenino, y, además, conocer características diferenciales en

uno y otro género que podrían propender a más niveles de mudez moral.

Eventualmente, también se ha hallado una significativa cantidad de casos en que las personas de género femenino no expresan públicamente sus valores y críticas éticas a las decisiones que se toman en su ámbito laboral. Esto sugiere alguna posible traba o situación que el género femenino está enfrentando. Por ello, en este aspecto, la proposición (P4) deberán complementarse con un cuidadoso estudio de género y diversidad.

Por otra parte, aunque las visiones de ambos géneros coinciden, en general, con aspectos que inhiben la mudez moral, puede sugerirse que los algunos individuos del género masculino presentan una visión reduccionista de la gestión, orientada a volver eficiente los recursos y evitar complicaciones humanas, mientras que, en el caso de las mujeres, la hay una tendencia –aunque no mayoritaria- a restringir el concepto de responsabilidad del inversor o propietario en el sistema capitalista.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

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

Bird, F. B. & Waters, J. A. "The Moral Muteness of Managers", *Business Ethics, California Management Review*, pp. 73-88, 1989.

Bird, F. "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.



- Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61
- De Hoogh, A. y Den Hartog, D. (2008) "Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study". *The Leadership Quarterly*, nro. 19, 297-311.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, pp. 173-178, September 13, 1970.
- Gond, J-P. (2012): Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En Emanuel Raufflet y otros, *Responsabilidad Social Empresaria*, Pgs. 29-41, Editorial Pearson.
- James, H. S., & Rassekh, F. "Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674. 2000.
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.
- Kulshreshtha, P. "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33-41, 2007.
- Margolis, J. Y Walsh, J. "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", *Administrative Science Quarterly*, 2003.
- Molthan-Hill, P. "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". *International Journal of Cross-Cultural Management*. Vol. 14, Issue 3, 2014.
- Porter, M. & Kramer, M. "Creando Valor Compartido". *Harvard Business Review*, 2011.
- Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9- pp. 691, 1990.
- Reynolds, P. D. (1997). *New and Small Firms in Expanding Markets*. *Small Business Economics*, 9(1), 79-84. <http://www.jstor.org/stable/40228649>
- Windsor, D. "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". *Journal Of Management Studies* 43:1, 2006.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.



**MODELO INTEGRADO DE GEORREFERENCIACIÓN PARA EFICIENCIA
ADMINISTRATIVA EN UNIVERSIDADES ARGENTINAS**
**INTEGRATED GEOREFERENCE MODEL FOR ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN
ARGENTINE UNIVERSITIES**

Área I: Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias. Gestión de las organizaciones del Estado

Jeandet Vivian . vjeandet@unlam.edu.ar
Lanzelotti Mariángeles mlanzelotti@unlam.edu.ar
Dragani Marcela mdragani@unlam.edu.ar
Universidad Nacional de la Matanza

RESUMEN:

El presente artículo se enmarca en un proyecto de investigación destinado al desarrollo de un modelo de georreferenciación del sistema universitario argentino.

Desde una perspectiva de gestión institucional, la georreferenciación se posiciona como un pilar estratégico esencial. No solo mejora la eficiencia operativa y administrativa, sino que también respalda el desarrollo de políticas educativas inclusivas y sostenibles.

La investigación es de carácter aplicada y se plantea como un estudio descriptivo de la oferta educativa de pregrado y grado en IUEP que contempla el registro y organización de datos relativos a universidades públicas y privadas en Argentina.

Para llevarla adelante, se realizó un análisis focalizando en la búsqueda, recopilación y organización de información calificada para su presentación de manera organizada, homogénea y contextualizada.

A partir de estos elementos se concluyó el desarrollo de una base de datos digital e interactiva que contiene y describe el sistema de instituciones y la oferta académica de pregrado y grado para la región NOA optimizando los recursos para la toma de decisiones tanto para estudiantes como para personal de gestión de las instituciones educativas. La experiencia obtenida en esta investigación sirve de base para continuar con las regiones del resto del país

Palabras claves: Instituciones Universitarias. Geolocalización. Oferta académica. Grado. Pregrado.

SUMMARY

This article is part of a research project aimed at developing a georeferencing model of the Argentine university system. From an institutional management perspective, georeferencing is positioned as an essential strategic pillar. It not only improves operational and administrative efficiency but also supports the



development of inclusive and sustainable education policies.

The research is of an applied nature and is presented as a descriptive study of the undergraduate and graduate educational offer at IUEP that contemplates the registration and organization of data related to public and private universities in Argentina.

To carry it out, an analysis was carried out focusing on the search, compilation and organization of qualified information for its presentation in an organized, homogeneous and contextualized manner. From these elements, the development of a digital and interactive database was concluded that contains and describes the system of institutions and the undergraduate and graduate academic offering for the NOA region, optimizing resources for decision making for both students and management staff of educational institutions.

The experience obtained in this research serves as a basis to continue with the regions of the rest of the country.

Keywords: University Institutions. Geolocation. Academic offer. Degree. Undergraduate.

INTRODUCCIÓN

Este artículo se ha elaborado a partir del proyecto de investigación “Hacia un Modelo integrado de Georeferenciación

académica del sistema universitario argentino” (2022-2023) radicado en la Universidad Nacional de La Matanza, Departamento de Ciencias Económicas (Cód. C2-ECO-081) dirigido por Adrián Sancci con la participación, además de los autores, de Gastón Rodríguez (UNLaM); Laura Polola; Verónica Tobar, Claudia Mallo; Sergio Gerez; Pablo López; Micaela García y Juliana Gómez Montero

El proceso de transformación de la enseñanza desde la modalidad presencial al formato digital experimentó un impulso significativo a partir del año 2020 debido a la pandemia.

Las instituciones educativas cerraron sus puertas y la virtualidad se consolidó como el principal medio de comunicación y gestión, obligando a que -en un tiempo récord- toda consulta respecto a la oferta de carreras o formación en general se manejara a través de diversos canales digitales.

Los jóvenes se vieron forzados a focalizar su búsqueda de información necesaria para decidir sobre la elección de una carrera universitaria mediante sitios dedicados a compilar estos datos, enfrentándose a numerosas dificultades para conocer las particularidades de las opciones que despertaban su interés. Como resultado, el impacto inmediato generó un alto grado de incertidumbre, desde la modalidad en que se llevaría a cabo la cursada hasta la decisión sobre



cuál sería la mejor institución y carrera universitaria para inscribirse, basándose en el conocimiento y análisis de características más específicas. Así, quedó en evidencia una problemática sobre la cual se debía trabajar.

A partir de la existencia de estas nuevas realidades, el escenario digital se posiciona también como protagonista de los mecanismos de comunicación, orientación, información y gestión, y la posibilidad de disponer de un recurso que pueda comprender todas las carreras aparece como una necesidad concreta, las carreras de pregrado y grado que se ofrecen en el país y las características destacadas de cada institución en términos académicos y geográficos. Ser capaz de desarrollar instrumentos digitales interactivos que satisfagan esta necesidad podría dar una solución al problema que motivó este proyecto de investigación. Al proporcionar información referenciada geográficamente para cursos de pregrado y grado, el papel de la universidad va más allá de la enseñanza de conocimientos temáticos y disciplinares, aumentando su valor como vínculo entre el mundo profesional y la sociedad, y asumiendo la responsabilidad de brindar respuestas orientadas a la resolución de problemas.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad brindar una matriz de datos académicos a través de un diseño

georreferenciado del sistema universitario nacional, que brindará información total y completa a los futuros estudiantes y a toda la comunidad en general y así facilitar la toma de decisiones.

Formulación del problema

La universidad se ha constituido como escenario de formación y promoción social dada su trascendencia al motorizar un cambio de perspectiva de vida para quienes logran acceder a ella. Como elemento que engrosa todo ese potencial, se agrega la capacidad de generar respuestas de orden científico, tecnológico y de conocimiento calificado a los requerimientos que, en general, exige la sociedad.

Desde esta visión, todo aquello que se oriente a atender necesidades que puedan ser expresadas explícita o implícitamente por la ciudadanía, guarda una relevancia en sí mismo que justifica el análisis de viabilidad y concreción de las acciones que las instituciones consideren pertinentes abordar sobre esos ítems.

Dicho esto, se plantea como problemática generadora la vacancia en la disponibilidad de una herramienta integral que permita conocer la oferta académica de pregrado y grado, en primera instancia, de manera ágil, confiable, completa y oficial. En particular, se trata de contar con un registro de carreras organizado de acuerdo a una serie de dimensiones que contenga



información detallada sobre las carreras que se encuentran en oferta y dónde se dictan, permitiendo una clasificación y ordenamiento desde sus atributos más relevantes, contemplando las particularidades de cada institución donde ésta se desarrolle para poder contar con mayor y mejor información de calidad sobre el tema, a la hora de decidir una carrera e iniciar la formación universitaria.

El sistema de georreferenciación permite la localización precisa de puntos de interés, mejora la toma de decisiones a través del análisis espacial y la evaluación de riesgos, optimiza recursos y reduce costos operativos facilitando la planificación.

En función de estas y otras cuestiones afines, se reconoce la necesidad de reordenar e integrar el gran volumen de información existente de manera llamativamente dispersa y de gran heterogeneidad en su contenido, debido a la multiplicidad de criterios de relevancia asignados, siendo que no siempre es accesible para el público en general, pues la diversidad de formatos y dinámicas de los sitios institucionales de universidades e institutos, se rigen por propias pautas de comunicación acerca de las ofertas de formación que brindan, y en ocasiones la búsqueda de datos parece convertirse en un laberinto sin fin.

Objetivo del artículo

Objetivo general

Destacar la importancia de diseñar un sistema de georreferenciación universitaria para la mejora de la eficiencia operativa y administrativa en el área de Gestión de Universidades Públicas y Privadas.

Objetivos específicos:

- a) Facilitar a partir del sistema de georreferenciación, la búsqueda de información para estudiantes y personal de Gestión la oferta académica de pregrado y grado.
- b) Promover a partir de la información obtenida del sistema de georreferenciación un modelo centrado en el desarrollo de políticas educativas inclusivas y sostenibles.
- c) Asegurar la utilización de datos precisos y relevantes para una educación más accesible, equitativa y alineada con las demandas del futuro.

Justificación

Desde una perspectiva de gestión institucional, la georreferenciación ofrece oportunidades significativas para mejorar la planificación educativa. Identificar áreas geográficas con escasa oferta educativa permite tomar decisiones estratégicas informadas sobre la apertura de nuevos campus, programas de extensión u otras iniciativas de expansión.



Esta aproximación también facilita una comprensión más profunda del mercado objetivo, al analizar la ubicación y las preferencias académicas de los estudiantes.

Esto permite adaptar estrategias de marketing y comunicación para mejorar la atracción de prospectos y aumentar el reclutamiento estudiantil.

Además, mediante el análisis espacial de datos académicos, integrando mapas interactivos con otros conjuntos de datos, las instituciones pueden realizar análisis detallados sobre la distribución geográfica de los estudiantes, la accesibilidad a servicios educativos, y las necesidades regionales.

Esta información proporciona insights valiosos para la toma de decisiones académicas y administrativas, informando sobre cómo optimizar recursos y mejorar la calidad educativa de manera más efectiva y centrada en las necesidades locales y regionales.

MARCO TEÓRICO

La evolución del sistema universitario argentino desde finales del siglo XIX hasta la actualidad ha estado profundamente influenciada por factores políticos, económicos y sociales. Hasta la década de 1980, Argentina enfrentó desafíos significativos como inestabilidad política, crisis económicas, alta inflación y escasez de recursos financieros, lo que limitó el

financiamiento para la educación superior y la creación de nuevas universidades.

La falta de consenso político y disputas ideológicas también jugaron un papel crucial en este contexto (Chiroleu, 2013; Landinelli, 2008). Sin embargo, con el retorno a la democracia en 1983, el país experimentó una mayor estabilidad que permitió una planificación a largo plazo en el sector educativo, enfocándose en la democratización del acceso a la educación superior y el incremento de la infraestructura universitaria (Zangrossi, 2013).

Durante la década de 1980, el crecimiento del sistema universitario fue notable, con un incremento del 24% en la creación de universidades, destacando una preponderancia de las instituciones privadas (Accinelli y Macri, 2015).

La década de 1990 continuó esta tendencia con un aumento del 38%, impulsado por la Ley de Educación Superior N° 24521 de 1995. En esta época, las universidades privadas también jugaron un papel dominante, con más del 60% de las nuevas instituciones siendo de gestión privada.

A partir del año 2000, se observó un cambio en la tendencia con un predominio de universidades públicas, que representaron casi el 70% de las nuevas instituciones en el período.

Esta fase estuvo marcada por la crisis económica de 2001 y la posterior



reactivación del sistema científico y tecnológico con políticas gubernamentales orientadas a fortalecer el sector educativo a pesar de los desafíos económicos (Chiroleu & Iazzetta, 2012).

Pérez Rasetti (2014) vincula la expansión de la Educación Superior con dos orientaciones que llevan a la búsqueda de nuevos estudiantes: la “internacionalización” y la “vecinalización”. Este último concepto hace referencia a la expansión de la universidad al punto de llegar a ser “vecina” del estudiante.

A su vez esta universidad de “proximidad” responde a dos lógicas: la de la inclusión y la del mercado.

A su vez, Chiroleu y Marquina (2012) ligan la expansión de estos períodos con factores de naturaleza política, no insertos en un plan estratégico de crecimiento de la oferta universitaria ligada a las necesidades sociales y económicas nacionales o regionales.

No obstante, ello, es interesante observar que los proyectos institucionales se estructuran mayormente en función de dar respuesta a las necesidades locales, que impactarían en consecuencia en su desarrollo.

Por otra parte, la preocupación por la eficacia se visualiza en todas las instituciones creadas en ambos períodos a través de mecanismos

institucionalizados al momento del ingreso a la Universidad que procuran reducir la brecha entre las condiciones académicas que traen los estudiantes con las requeridas para transitar con éxito la vida universitaria.

Del análisis de la oferta académica la mayoría de las instituciones ofrecen carreras innovadoras generadas a partir de la formación de recursos humanos que puedan dar respuesta a los problemas locales, estas carreras coexisten con la oferta tradicional para profesiones que no son necesariamente prioritarias para la región (Accinelli y Macri, 2015).

Por último, cabe destacar que la expansión de la Educación Superior ha sido un proceso complejo y multifacético, influenciado por factores económicos, sociales y políticos. Desde la necesidad de formar una fuerza laboral más calificada hasta la inclusión social y la adecuación a las demandas del mercado, cada etapa ha dejado una marca distintiva en el sistema universitario. La creación de nuevas universidades, cambios legislativos y políticas educativas han jugado roles clave en este panorama dinámico.

A pesar de los desafíos y cambios, la preocupación por la eficacia y la adecuación de las ofertas académicas ha persistido, buscando siempre reducir las brechas entre las habilidades adquiridas por los estudiantes y las requeridas por la



vida universitaria y profesional. En conjunto, estos esfuerzos han moldeado un sistema universitario más diverso y adaptado a las realidades cambiantes del siglo XXI.

En la actualidad, podemos identificar tres factores clave que impulsan la evolución del modelo universitario: la tecnología, el acceso a la información y el proceso de globalización.

La globalización y el avance tecnológico han transformado el modelo educativo, facilitando el acceso a información y la colaboración internacional, lo cual ha impulsado la necesidad de instituciones educativas adaptadas a estas nuevas realidades (Pizarro, 2015).

En el contexto académico contemporáneo, el acceso a información completa, actualizada y confiable sobre las opciones de educación superior enfrenta desafíos crecientes debido a la diversificación y multiplicidad de las ofertas de pregrado y grado. Esta realidad, impulsada por el avance tecnológico y la digitalización de los procesos comunicacionales, estructurales, informativos y de gestión, destaca la necesidad urgente de contar con recursos que permitan no solo conocer, sino también georreferenciar todas las carreras disponibles en un país, junto con sus características académicas y geográficas específicas para cada institución educativa.

A través de la puesta a disposición de información georreferenciada sobre las carreras de pregrado y grado, el rol de la Universidad trasciende la enseñanza de la especificidad disciplinar, agregándole valor propio como nexo entre el mundo profesional y la sociedad, asumiendo su responsabilidad a la hora de dar respuestas orientadas a fortalecerlo en pos de concretarlo.

Araneda Astudillo y Gatica Leiva (2013) investigan el potencial de los sistemas basados en geolocalización para mejorar la difusión de información en el entorno universitario., que según sus hallazgos, estas tecnologías pueden optimizar la administración al proporcionar datos precisos sobre la ubicación y las necesidades de los usuarios.

Por otro lado, Drucker (2006), reconocido experto en administración y gestión afirma

“que la eficacia se fundamenta en realizar las cosas correctas, es decir, identificar y concentrarse en las tareas que realmente aportan valor y contribuyen a los objetivos organizacionales.

Esto sugiere que la implementación de un modelo integrado de georreferenciación podría contribuir significativamente la eficiencia administrativa universitaria al asegurar que los recursos y



procesos estén alineados con los objetivos estratégicos”.

Además, Mintzberg (2009) resalta que

“la gestión efectiva requiere de un enfoque integral que contemple tanto herramientas tecnológicas como el contexto organizacional.

En esta línea, Koontz y Weihrich (2007) ofrecen una perspectiva global sobre la administración, *destacando*

“la importancia de las herramientas tecnológicas en la gestión eficiente”.

Por otro lado, Martínez (2013) analiza la gestión en universidades públicas y señala

“que los modelos que combinan descentralización académica con centralización administrativa pueden beneficiarse de la incorporación de tecnologías innovadoras, para mejorar la eficiencia administrativa”.

Cabe destacar, que el tema fue abordado por Baxendale (2010) quien explora las articulaciones conceptuales entre la teoría y la práctica en el uso de Sistemas de Información Geográfica (SIG) aplicados a la planificación y gestión territorial.

Enfatiza la importancia de contextualizar estas herramientas en escenarios específicos para justificar y limitar adecuadamente su aplicación en proyectos centrados en SIG.

Por su parte, Buzai (2010) retoma las perspectivas teóricas de la Geografía en la evolución de los SIG,

“destacando cómo estos sistemas han revolucionado las actividades académicas geográficas mediante la integración de tecnologías avanzadas.

Fuenzalida y Cobs (2013) amplían este marco teórico al contextualizar el análisis espacial en los SIG dentro de un enfoque multidisciplinario.

“resaltan el desafío de superar la visión limitada que considera a los SIG únicamente como herramientas técnicas, promoviendo en cambio un pensamiento crítico y analítico que enriquezca su aplicación práctica”.

De esta manera, las bases teóricas para el desarrollo de un Modelo de Georreferenciación Universitaria delinear su potencial para transformar la planificación y gestión educativa en un contexto de creciente digitalización y globalización.

Metodología

La presente investigación es de carácter aplicada y se plantea como un estudio descriptivo de la oferta educativa de pregrado y grado en IUPE que contempla el registro y organización de datos relativos



a universidades públicas y privadas en Argentina.

El trabajo se focaliza en la búsqueda, recopilación y organización de información calificada para su presentación de manera organizada, homogénea y contextualizada, a través del análisis que surge del diseño de dos tablas una referida a la gestión y otra a la oferta académica, en la primera destacamos las siguientes variables: Universidad, tipo de gestión (pública o privada), año de fundación, cantidad de alumnos, graduados, docentes, no docentes, autoridades, total del presupuesto asignado para cada institución. La otra tabla hace referencia a la unidad académica, carreras de grado y pregrado, matriz disciplinar, título de grado, título intermedio, duración de la carrera, cantidad de materias o créditos y modalidad. Esta conjunción de variables permitirá en la siguiente etapa establecer indicadores de gestión para una toma de decisiones efectiva.

La búsqueda de información se orientó a la consulta de registros estadísticos sistemáticos periódicos, en especial los Anuarios Estadísticos Universitarios ya mencionados como también, de acuerdo con los resultados del análisis de factibilidad realizado en cada caso, mediante la consulta institucional directa a fin de obtener datos primarios relevantes no hallados en los registros oficiales estudiados.

Las variables a compilar fueron definidas luego de ser analizadas y ordenadas según su grado de relevancia con relación a los objetivos propuestos, y se elaboró el planteo de un mapeo de georreferenciación que contiene la integración de los datos originales para la potencial población de usuarios del sistema de información resultante como producto.

Durante la primera etapa del proyecto, se conformaron los equipos de trabajo interdisciplinario que posibilitan una perspectiva acorde al problema a abordar bajo múltiples enfoques.

Las primeras tareas se centraron en reconocer las instituciones universitarias estatales y privadas a partir de la oferta académica de grado y pregrado del país, hecho que condujo a analizar un gran volumen de información expuesta en el Anuario de Estadísticas Universitarias del año 2020 de la SPU, como punto de inicio sobre información oficial dado que era hasta ese momento el último publicado, cuyos datos funcionarán como referencia a nivel macro para luego definir las dimensiones a contemplar para las variables en estudio.

Se consolidaron las variables descriptivas sobre las carreras que conforman el sistema de geolocalización para llevar información fiable a la comunidad.

En primera instancia se produjo un acopio de gran cantidad de datos acerca de las



instituciones y sus carreras, de forma tal que el abanico de información fuera lo suficientemente grande como para poder estudiar las potenciales interrelaciones entre los indicadores a incluir en la plataforma digital. Desde este primer análisis se consideraron como relevantes aquellos que pudieran utilizarse como objeto de filtro para un usuario ideal, que podría representar tanto a un aspirante a iniciar una carrera universitaria como a un estudiante o investigador interesado en cuestiones más vinculadas a los perfiles institucionales, desde el ámbito de la gestión o como elementos básicos del sistema de educación superior.

Una vez establecidas las variables estadísticas, se obtuvo un diseño de un modelo preliminar de registro que permitió organizar toda la información relevada para luego generar un esquema relacional entre los datos de la base, compuesto de una serie de tablas, que además de organizar y relacionar la información fue el punto de partida para el desarrollo del mapa virtual.

Conjuntamente a esto, se elaboró un listado con todas las tablas, campos y sus propiedades respectivas que se utilizaron para el modelaje de la base de datos y fueron el basamento para la segunda etapa, donde el equipo de informáticos comenzó a construir el mapa de georreferenciación. Vale decir que la elaboración de este sistema de información continua aún en pleno desarrollo.

Luego de un análisis de la población a estudiar y en función de su magnitud, se decidió utilizar el método de estratificación dada la necesidad de organizar de manera más ordenada y consistente la información, considerando como caracteres que definen cada grupo, la dimensión de la institución en términos de alumnos y oferta académica, la antigüedad, su calidad de pública o privada y la ubicación regional. La muestra obtenida tuvo como fin realizar una experiencia a escala del universo de trabajo de modo que permitiera determinar el grado de accesibilidad a las variables seleccionadas para esos casos y así se pudieron reconocer las primeras dificultades, tal como habían sido contempladas en el proyecto original en términos de accesibilidad de las fuentes.

Durante la recopilación de datos para las instituciones seleccionadas, los subequipos trabajando de manera colaborativa y en constante comunicación, denotan los primeros obstáculos relativos a la disponibilidad de la información para algunos elementos de dicha muestra. Variables que se consideraron relevantes en una primera instancia tales como el año de creación de carreras, la cantidad de graduados y alumnos de cada carrera, la cantidad de materias, fueron algunos de los inconvenientes que llevaron al equipo a debatir sobre cómo abordar la continuidad y homogeneidad de la carga.



Una vez definidos estos parámetros, basados en reconocer los datos en dos subtipos, se estableció la metodología para el registro en las plantillas diseñadas para tal fin, como para poder visualizar los resultados iniciales con esta modalidad de carga. Es por esto por lo que se decidió sectorizar el conjunto de variables quedando como prioritarias aquellas para las que fue posible el acceso en función del objetivo general de este proyecto, relacionadas a la toma de decisiones ligadas tanto al campo vocacional como las de interés particular en temas de gestión.

DESARROLLO

El presente trabajo inició con el análisis detallado de fuentes oficiales disponibles sobre el sistema de educación superior nacional.

Se abordó una perspectiva histórica que revela la evolución de la red de instituciones desde su fundación y expansión a lo largo y ancho del país, enfocándose en las características principales que describen de manera completa y exhaustiva la diversidad de ofertas académicas tanto de grado como de pregrado en la actualidad.

Este estudio adoptó como marco de referencia la contextualización histórica nacional, que ha marcado el ritmo y perfil del crecimiento del sistema, con especial atención a la misión trazada por las

instituciones y su vinculación con la comunidad.

De este modo, se ha delineado un esbozo integral del estado actual del sistema de educación superior nacional.

RESULTADOS

El resultado final es un mapa de georreferenciación cuya búsqueda se podrá visualizar en el mapa mediante el señalamiento con el ícono característico de localización, desde donde se podrá acceder a la información desplegada en ventanas emergentes que consignan para cada universidad, datos como: nombre de la institución tipo de gestión, año de creación, cantidad de alumnos, dirección, teléfonos, email institucional principal y sitio web; como también datos más vinculados a la gestión, tales como cantidad de docentes universitarios y preuniversitarios, de personal no docente, de autoridades superiores, de graduados, acumulado de graduados últimos 10 años, presupuesto tesoro asignado, presupuesto de otras fuentes.

Paralelamente para cada Oferta Académica se compilan datos referidos a: nombre de la institución, sede donde se dicta, unidad académica a la que pertenece, nombre completo de la carrera, título, tipo de título, clasificación según la matriz disciplinar,



duración en años, cantidad de horas o créditos, número de materias, modalidad (presencial, virtual, a distancia, híbrida), título intermedio, denominación del título intermedio, duración en años para lograr el título intermedio y número de materias para lograr el título intermedio.

Actualmente el recurso elaborado se encuentra publicado en un servidor de la Universidad Nacional de La Matanza.

El sitio posee un menú de navegación dirigido a la página de inicio y a las secciones informativas que ofrecerán datos referidos a la historia y origen del sistema de educación superior, su funcionamiento y la producción científica. Se incluye también información de contacto y redes sociales para hacer comentarios sobre la experiencia con el recurso.

A partir de estos elementos se concluyó el desarrollo de una base de datos digital e interactiva que contiene y describe el sistema de instituciones y la oferta académica de pregrado y grado para la región NOA.

Los desarrolladores han trabajado bajo las siguientes consideraciones técnicas: para el Hosting, se utiliza un servidor web 'Apache 2' instalado sobre un sistema operativo 'Ubuntu 22.04 LTS'; el lenguaje de programación

seleccionado es 'PHP 8.2' utilizando el framework 'Symfony'.

El motor de Base de Datos es 'MySQL 8' utilizado para administrar la base de datos relacional donde serán almacenados los datos.

Los mapas interactivos son generados utilizando la librería de Javascript 'Leaflet' con OpenStreetMap.

Con la mirada puesta en el principal objetivo se trabaja sobre dos pantallas distintas de búsqueda y resultados, las cuales continúan en estado de prueba y ajuste acorde a las necesidades.

En cuanto al diseño de la presentación, se han planteado distintas visualizaciones del mapa, una donde comparte la pantalla con los resultados de búsqueda y filtros, al que se accede desde el botón "Iniciar búsqueda" y en la otra, el mapa ocupa toda la pantalla y los filtros y resultados aparecen debajo en un listado, al que se accede desde la opción "Ver todas", en la página inicial.

Estos primeros resultados permitieron obtener un producto a escala, cuyo modelo será el punto de partida para ser extendido en un nuevo proyecto de investigación ya presentado, que se iniciará a partir de marzo de 2024 con la finalidad de lograr el objetivo inicial del desarrollo de una base de datos digital e interactiva junto con un mapa



virtual que contemple todas las regiones del país.

El mapa correspondiente a la región NOA trabajada hasta el momento se encuentra provisoriamente en el sitio <https://cedit.unlam.edu.ar/mapas/>

CONCLUSIONES

- ✓ En esta primera etapa se realizó una matriz georreferenciada sobre la región NOA que contiene toda la información académica en un sólo lugar permitiendo el uso eficiente para llevar a cabo cualquier tarea inherente a la gestión, completando el resto de las regiones del país en un proyecto que se está llevando a cabo en la actualidad.
- ✓ Para la gestión o los estudios sobre el tema, la matriz proporciona un alto nivel de detalle, ya que se presenta como una fotografía instantánea del entramado de instituciones y formaciones académicas esbozando un panorama que colabora con la posibilidad de mantener en equilibrio el mercado educativo, ya sea para cubrir demandas de opciones formativas que estén en falta, como para evitar la saturación de la oferta, de acuerdo cómo sea la misma en instituciones de distritos linderos. La mala gestión de la oferta acarrea un impacto negativo en la designación de personal académico y no académico, así como en la distribución de presupuesto para la enseñanza, investigación e infraestructura, entre otros aspectos. Tener datos concretos sobre recursos humanos y económicos es fundamental para tomar decisiones adecuadas en todo sentido.
- ✓ La matriz proporciona información presupuestaria vinculada a la rendición de cuentas. De esta manera, quienes decidan evaluar el desempeño integral de las instituciones pueden utilizar estos datos para ser informados a quien corresponda. De ahí puede inferirse el modo en que se podrían realizar ajustes y optimizar el uso del presupuesto disponible, estableciendo prioridades claras en cuanto a programas académicos, proyectos de investigación y servicios estudiantiles. Esto podría evitar la dispersión de recursos en áreas no consideradas estratégicas.
- ✓ Como potenciales proyecciones se prevé que el mapa podría constituirse como una plataforma que fomente la colaboración entre instituciones dada la información que éste contiene sobre temas de interés común.
- ✓ Desde programas de intercambio estudiantil, acuerdos de investigación conjunta y otras oportunidades de cooperación podrían ser visualizados y promovidos de manera efectiva, fortaleciendo las conexiones entre universidades.



Además, en función de su diseño abordado con una perspectiva escalable y adaptable, será posible a futuro la inclusión de nuevas universidades y su actualización constante. Esto garantiza el acceso a datos precisos y actualizados en todo momento.

- ✓ Por medio de esta herramienta se simplifica el proceso de búsqueda y selección de programas académicos, se puede traducir en un impacto significativo para los aspirantes, dado el conocimiento del estado de situación sobre el tema que este recurso genera, optimizando la toma de decisión al reducir la incertidumbre natural que ese proceso implica.
- ✓ La implementación de un mapa de georreferenciación de universidades no solo optimiza la administración y la gestión de recursos educativos, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo y la accesibilidad equitativa a la educación superior en nuestra región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aporte de la Ing. Vivian Jeandet, Magister en gestión de la Educación Superior, Parlamentaria Mundial de Educación e investigadora de la Universidad Nacional de la Matanza del equipo interdisciplinario del Departamento de Ciencias Económicas dedicada a problemáticas en el campo de la Administración tendientes a resolver cuestiones de índole de gestión desde una perspectiva integral.
- Achinelli, Adriana y Macri, Alejandra (2015). La creación de universidades nacionales del conurbano bonaerense: análisis comparado de dos períodos fundacionales. *Revista Argentina de Educación Superior*, Año 7, N° 11.
- Anuario de Estadísticas Universitarias del año 2020 de la SPU, <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios>
- Araneda Astudillo, A. y Gatica Leiva, C. (2013). Sistema de difusión de información dependiente de la geolocalización para el ambiente universitario. *Universidad del Bío-Bío. Sistema de Bibliotecas - Chile. Disponible en:* http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2007/1/Gatica_Leiva_Claudio.pdf
- Baxendale, C. A. (2010). Geografía, organización del territorio y Sistemas de Información Geográfica. En G. D. Buzai (comp.), *Geografía y Sistemas de Información Geográfica. Aspectos conceptuales y aplicaciones*, (pp. 37-41). Universidad Nacional de Luján.
- Buzai, G. D. (2010). Análisis Espacial con Sistemas de Información Geográfica. En G. D Buzai (ed.), *Geografía y Sistemas de Información Geográfica. Aspectos conceptuales y aplicaciones*, (pp. 163-195). Universidad Nacional de Luján.
- Chiroleu, A. (2013). Políticas públicas de Educación Superior en América Latina: ¿democratización o expansión de las oportunidades en el nivel superior? *Espacio abierto cuaderno venezolano de sociología*. Vol. 22 No. 2 (abril-junio, 2013)

- Chiroleu, A. & Iazzetta, O. (2012). La universidad como objeto de política pública durante los gobiernos Kirchner. En A. Chiroleu, M. Marquina, & E. Rinesi (compiladores), *La política universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades* (págs. 27 - 48). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Chiroleu A., M. Marquina (2012). Tiempos interesantes: complejidades, contradicciones e incertidumbres de la política universitaria actual. En A. Chiroleu, M. Marquina, E. Rinesi (Compiladores) *La Política universitaria de los gobiernos Kirchner: continuidades, rupturas, complejidades* (págs. 9-23). Los Polvorines: Universidad de General Sarmiento.
- Drucker, P. F. (2006). *El ejecutivo eficaz: La guía definitiva para lograr hacer las cosas correctas*. HarperBusiness.
- Fuenzalida, M., y Cobs, V. (2013). La perspectiva del análisis espacial en la herramienta sig: una revisión desde la geografía hacia las ciencias sociales. *Persona Y Sociedad*, 27(3), 33-52.
<https://doi.org/10.53689/pys.v27i3.48>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (12a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Landinelli, J. (2008). Escenarios de diversificación, diferenciación y segmentación de la educación superior en América Latina y el Caribe. En Gazzola, L. y Didriksson, A (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. IESALC-UNESCO. Capítulo 5 (pp. 155-178).
- Ley de Educación Superior N° 24521 de 1995,
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24521-1995-25394>
- Martínez, D. (2013) *Gestión en la universidad pública. Aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa*. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.
- Mintzberg, H. (2009). *Gestión*. Ediciones Gestión 2000.
- Pérez Rasetti, C. (2014). La expansión de la educación universitaria en Argentina: políticas y actores, en: *Integración y Conocimiento: Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior de Mercosur*, Vol: 3, págs 8-32.
- Pizarro, P. (2015). La evolución de la educación en Latinoamérica, *Identidad 21*, Revista Digital Universidad Siglo 21
- Sánchez Sánchez, M., & Fernández-Cano Martín, F. (Eds.). (2010). *Dirección estratégica de instituciones educativas: Perspectivas y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Zangrossi, G. (2013). Las universidades del conurbano bonaerense: impacto, desafíos y perspectivas. *Jornadas de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales – Universidad Nacional de Cuyo*, 9 y 10 de mayo de 2013.



PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE LA CUENCA LECHERA EN PARAGUAY E BRASIL SUSTAINABLE PRODUCTION OF THE DAIRY BASIN IN PARAGUAY AND BRAZIL

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

Andrea Elizabeth Gerasinchuk Escalante andreagerasinchuk1290@gmail.com

Marcela Elizabeth Nowak Kopach marcelanowakseguros@gmail.com

Universidad Nacional de Itapúa – Encarnación – Republica del Paraguay

RESUMEN

Este trabajo examina el desarrollo de estrategias regionales para implementar el marco decenal de programas sobre modalidades de producción sostenible en la cuenca lechera de Paraguay y Brasil llevadas a cabo por las empresas industrializadoras de leche, destacando la necesidad de abordar las inquietudes ambientales y buscar soluciones innovadoras que beneficien a los productores de las regiones.

El objetivo de la investigación fue analizar la viabilidad de estas estrategias como mecanismos para mejorar la sostenibilidad económica de los medianos ganaderos en la región.

La investigación tuvo un enfoque descriptivo y mixto, enfocándose en propietarios de medianos establecimientos ganaderos. Se aplicaron cuestionarios semiestructurados en la recolección de datos. Los resultados indicaron que los medianos ganaderos enfrentan limitaciones significativas para implementar prácticas sostenibles,

principalmente debido a la falta de conocimiento sobre las modalidades de este tipo de producción.

La cuenca lechera en Paraguay y Brasil enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad ambiental, la eficiencia en el uso de recursos y la necesidad de mejorar las condiciones socioeconómicas de los productores. Sin embargo, también presenta oportunidades para implementar prácticas sostenibles que pueden mejorar la competitividad y la resiliencia de la industria láctea en ambos países

Palabras clave: Desarrollo. Estrategias- Marco Decenal. Cuenca Lechera.

SUMMARY

This paper examines the development of regional strategies to implement the ten-year framework of programs on sustainable production modalities in the dairy basin of Paraguay and Brazil carried out by milk processing companies, highlighting the need to address environmental concerns and seek innovative solutions that benefit



producers in the regions. The objective of the research was to analyze the viability of these strategies as mechanisms to improve the economic sustainability of medium-sized livestock farmers in the region. The research had a descriptive and mixed approach, focusing on owners of medium-sized livestock farms. Semi-structured questionnaires were applied in data collection. The results indicated that medium-sized livestock farmers face significant limitations to implement sustainable practices, mainly due to the lack of knowledge about the modalities of this type of production. The dairy basin in Paraguay and Brazil faces challenges related to environmental sustainability, efficiency in the use of resources and the need to improve the socioeconomic conditions of producers. However, it also presents opportunities to implement sustainable practices that can improve the competitiveness and resilience of the dairy industry in both countries

Keywords: Development. Strategies. Ten-Year Framework. Dairy Basin.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el desarrollo de estrategias regionales para la implementación del marco decenal de programas sobre modalidades de producción sostenible en la cuenca lechera de Paraguay y Brasil. Este marco global de acción, adoptado en

la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) en 2012, tiene como objetivo acelerar la transición hacia patrones de producción sostenibles tanto en países desarrollados como en desarrollo.

La necesidad de modificar las modalidades de producción ha estado presente en la agenda del desarrollo sostenible desde la primera Cumbre de la Tierra en 1992. En este contexto, el Marco Decenal se constituye como un instrumento clave para promover la cooperación internacional, identificar conocimientos y recursos necesarios, y facilitar el acceso a asistencia técnica y financiera para la construcción de sistemas de producción sostenibles.

La cuenca lechera de Paraguay y Brasil representa un sector estratégico para la aplicación de este marco, dada su importancia económica y social en ambos países. Sin embargo, la transición hacia modalidades de producción sostenible en este sector enfrenta desafíos particulares que requieren el desarrollo de estrategias regionales adaptadas a sus necesidades específicas.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la viabilidad y los elementos clave para el desarrollo de dichas estrategias, con el fin de contribuir a la aceleración del cambio hacia la sostenibilidad en la cuenca lechera de Paraguay y Brasil, en línea con los objetivos del Marco Decenal de



Programas sobre Modalidades de Producción Sostenible.

La producción lechera desempeña un papel fundamental en la economía y el sustento de miles de familias en Paraguay y Brasil. Sin embargo, el crecimiento territorial de este sector ha generado preocupaciones, como la degradación de los recursos naturales y el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero. Para abordar estos desafíos, es necesario adoptar modalidades de producción más sostenibles que equilibren la rentabilidad económica con la responsabilidad ambiental.

El marco decenal de programas sobre modalidades de producción y consumo sostenibles (10YFP) es una iniciativa global que busca acelerar el cambio hacia patrones de consumo y producción más sostenibles. Dentro de este marco, el desarrollo de estrategias regionales adaptadas a las necesidades y realidades locales es fundamental para lograr un impacto significativo en la cuenca lechera de Paraguay y Brasil.

Para esta investigación se realizó un estudio de campo utilizando un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas con la realización de entrevistas a productores lecheros, expertos en sostenibilidad y representantes de organizaciones locales, y se aplicaron encuestas a una muestra

representativa de medianos ganaderos.

Los resultados de la investigación revelan tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan los productores lecheros en su transición hacia modalidades de producción más sostenibles. Si bien existe una creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad, muchos productores carecen de los conocimientos, recursos y apoyo necesarios para implementar cambios significativos en sus prácticas.

Este estudio propone estrategias regionales basadas en la capacitación, el apoyo técnico y financiero, y la colaboración entre los diferentes actores del sector lechero. Estas estrategias tienen como objetivo empoderar a los productores, especialmente a los medianos ganaderos, para que puedan adoptar prácticas sostenibles de manera rentable y contribuir así a la conservación de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático.

Los hallazgos de esta investigación son relevantes no solo para Paraguay y Brasil, sino también para otros países de la región que enfrentan desafíos similares en la producción lechera. Las estrategias aquí propuestas pueden adaptarse y replicarse en otros contextos, fomentando un desarrollo sostenible e inclusivo del sector lechero a nivel regional.



MARCO TEORICO

Contexto Regional

La cuenca lechera en Paraguay y Brasil representa un sector clave para la producción láctea en América del Sur. La implementación de estrategias sostenibles en esta región es crucial, no solo para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de los productores, sino también para mitigar los efectos adversos sobre el medio ambiente. La historia de la producción lechera en la región ha estado marcada por la necesidad de adaptarse a cambios económicos y ambientales, lo que resalta la importancia de un enfoque sostenible en los tambos y las industrias procesadoras de leche (Torres 2021).

La cuenca lechera en el Paraguay se centra en el departamento de Alto Paraná, es un sector muy importante en el desarrollo territorial y económico del país, si bien el consumo de leche per cápita aún es muy bajo según la OMS, cada vez más productores ingresan a este rubro económico.

Paraguay produce anualmente alrededor de 888 millones de litros de leche, de los cuales se industrializan 682 millones de litros (Revista Corporativa Global 2018).

En Brasil la producción de leche ha estado en aumento totalizando una producción de 24.840 millones de litros para el año 2019 concentradas en las regiones como Minas Gerais, Goiás, y de manera dispersa en Rondônia, Región Sur y Nordeste (OCLA

2021.).

Los productores de leche en ambos países enfrentan un entorno competitivo. En Paraguay, el 40% del mercado de leche entera está dominado por productos nacionales, y se observa un crecimiento en la exportación, especialmente hacia Brasil. Sin embargo, la competencia desleal de productos importados, a menudo subsidiados, sigue siendo un desafío significativo para los productores locales.

En 2022, la producción láctea en Brasil se vio afectada por una disminución del 1,6% en comparación con el año anterior, alcanzando los 34,6 mil millones de litros. Esta caída se debió a diversos factores, entre ellos las condiciones climáticas desfavorables y el aumento de los costos de producción. Junto con la reducción en la oferta de leche, también se registró una disminución en el consumo, influenciada por el estancamiento económico, la pérdida de poder adquisitivo de las familias y el incremento en los precios minoristas.

Brasil es un país deficitario en producción de leche, lo que lo convierte en importador neto de productos lácteos. El déficit comercial crece a lo largo del año a medida que empeoran las condiciones de los forrajes y cae la producción interna, aumentando la necesidad de las importaciones de los países regionales productores de leche.

La industria láctea brasileña está

compuesta por aproximadamente 1.800 empresas, repartidas casi equitativamente entre cooperativas de productores y compañías privadas. Entre estas últimas, se encuentran multinacionales extranjeras como la suiza Nestlé, la mexicana Lala (Vigor), la neozelandesa Fonterra (DPA) y las francesas Lactalis y Danone, así como empresas brasileñas como Laticínios Bella Vista, Italac, Tirol, Jussara, Frimesa, Davaca y Alvoar Lácteos, esta última surgida de la unión de Embaré, Camponesa y Betânia (Friol 2023).

Alrededor del 40% de la leche producida en Brasil es recogida por cooperativas y una parte es también transformada y vendida por ellas. Entre las cooperativas locales, destacan por su volumen CCPR, Aurora, CCGL, Cativa, Cemil, Cooperoeste o Centroleite. De la integración de las cooperativas Frisia, Castrolanda y Capal surge UNIUM.

Sin embargo, ha habido un proceso acelerado de adopción de tecnologías por parte del sector, concentración de la producción, búsqueda de economías de escala y ganancias en productividad y competitividad en los dos países bajo estudio.

Sostenibilidad ambiental en las cuencas lecheras de Paraguay y Brasil.

América Latina y el Caribe, incluyendo Paraguay y Brasil, han mostrado un compromiso significativo con el CPS, con iniciativas que abarcan políticas nacionales

y programas regionales. En esta región, se han designado Puntos Focales Nacionales en 23 de los 33 países, lo que refleja un esfuerzo coordinado para implementar el 10YFP. Las prioridades regionales incluyen el apoyo a pequeñas y medianas empresas (pymes), la compra pública sostenible y la promoción de estilos de vida sostenibles

La sostenibilidad ambiental en la producción lechera es un aspecto crucial que enfrenta tanto Paraguay como Brasil. La industria láctea está adoptando prácticas que buscan reducir la huella de carbono y mejorar la eficiencia en el uso de biodigestores para generar energía a partir del estiércol del animal vacuno.

Además, la sostenibilidad en el sector lechero implica satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos para las futuras generaciones. Esto se logra a través de un equilibrio entre los aspectos ambientales, económicos y sociales, garantizando una producción estable y saludable.

La cooperación entre el sector público y privado es esencial para fomentar un desarrollo sostenible que beneficie a todos los actores involucrados en la cadena de producción láctea.

La industria láctea está en constante evolución, y en la actualidad, uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta es la implementación de estrategias



empresariales enfocadas a la sostenibilidad, en donde permitan que la producción de leche sea más ética y con mayor responsabilidad ambiental.

La sostenibilidad en la producción de lácteos no se limita únicamente a la fase de producción, sino que se extiende al empaquetado y la distribución de los productos, los expertos buscan desarrollar envases más eficientes y sostenibles que reducen el desperdicio de alimentos y minimizan el uso de plásticos no reciclables (TECH 2023).

Estándar y calidad de vida de la población de la cuenca lechera

La calidad de vida de la población en las regiones conocidas como cuencas lecheras varía mucho, dependiendo de factores económicos, sociales y ambientales. Estas regiones se caracterizan por una producción intensiva de leche y, a menudo, tienen características distintas en términos de desarrollo rural.

El sector lácteo es vital para la economía rural y ayuda a prevenir la migración a las zonas urbanas. Las cuencas lecheras son focos de desarrollo comunitario, ya que generan actividad económica y empleo en las zonas rurales (González 2017).

Otro indicador de la calidad de vida es en relación con la educación y la salud y el estudio muestra que tanto propietarios como empleados tuvieron acceso a la

educación y tienen acceso a servicios de salud, ya que el inmueble se encuentra cerca del casco urbano, facilitando también el acceso a escuelas y centros de salud.

El desarrollo de la cuenca lechera también está vinculado a la capacitación de los productores. La falta de formación en prácticas de producción sostenible y en el manejo de recursos limita la capacidad de los productores para mejorar la calidad de sus productos y, por ende, sus ingresos. Iniciativas que promuevan la educación y la capacitación en la industria láctea son cruciales para elevar la calidad de vida en estas comunidades.

En Paraguay son varios los programas de capacitación para la generación de valor en las fincas de los productores de leche a nivel familiar en donde podemos observar en la tabla 1 los programas cooperativos que se lleva y la categorización de las fincas que fueron objeto de estudio para el fortalecimiento y la generación de valor en las granjas familiares.

La comunidad también desempeña un papel de vigilancia sobre las prácticas de producción. Cuando los miembros de la comunidad están informados y capacitados, pueden identificar y señalar prácticas insostenibles o dañinas para el medio ambiente. Esto fomenta una mayor responsabilidad entre los productores y asegura que las decisiones tomadas sean sostenibles a largo plazo (CEPAL 2022).



La cuenca lechera en Paraguay ha mostrado un crecimiento sostenido en la producción de leche, alcanzando aproximadamente 846 millones de litros en 2022, con un crecimiento anual moderado de entre el 3% y el 5%. Sin embargo, el consumo de leche per cápita en Paraguay es bajo, con solo 135 litros al año, lo que está por debajo de la recomendación de la FAO de 180 litros. En contraste, Brasil tiene un consumo per cápita de aproximadamente 160 litros, lo que sugiere que hay un margen significativo para mejorar el acceso y la aceptación de productos lácteos en Paraguay.

Gestión ambiental y sostenible de los recursos naturales en la producción lechera

La gestión ambiental y sostenible de los recursos naturales en la producción lechera es esencial para garantizar la viabilidad a largo plazo de esta actividad económica y minimizar los impactos negativos sobre el medio ambiente.

La sostenibilidad en la producción lechera implica integrar aspectos económicos, sociales y ambientales. Según el World Council for Economic Development, el desarrollo sostenible debe considerar la eficiencia económica, la equidad social y la responsabilidad ambiental, lo que incluye el cambio climático, el uso del suelo y la biodiversidad (Reyes, Mercado s. f.).

Las buenas prácticas en la producción de

leche incluyen la sanidad animal, el cuidado del ambiente y la gestión adecuada de los recursos naturales. Estas prácticas aseguran que los procesos de producción sean sostenibles y que se minimicen los impactos negativos en el medio ambiente. Por ejemplo, la nutrición del ganado es un aspecto clave, donde se están desarrollando dietas más sostenibles que reducen el impacto ambiental y mejoran la eficiencia productiva.

Iniciativas como la Global Dairy Agenda for Action (GDAA) ha desarrollado un marco para la sostenibilidad en ganaderías de vacuno de leche basado en 11 criterios: Emisiones de Gases de Efecto Invernadero, Nutrientes del Suelo, Residuos, Agua, Suelos, Biodiversidad, Desarrollo de Mercados, Economía Rural, Condiciones de Trabajo, Seguridad y Calidad de Productos, y Cuidado Animal.

Entre los criterios de la dimensión ambiental, es posible identificar las prácticas de gestión ambiental que se realizan en la propiedad en relación con la gestión de los residuos orgánicos, a través del tratamiento de residuos, que separa el estiércol en seco y líquido y reutiliza los residuos animales, los residuos secos para los lechos de los animales y el líquido se utiliza en el cultivo.

La sostenibilidad ambiental en la ganadería lechera intensiva puede generar desafíos ambientales como la degradación del suelo



y la contaminación del agua. Las iniciativas de sostenibilidad son esenciales para mitigar estos impactos.

En este sentido, la innovación es fundamental a través de inversiones en capacitación de productores e innovación tecnológica para aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida, ofreciendo oportunidades para un desarrollo más sostenible y rentable.

Metodología

Para el desarrollo de estrategias regionales para la implementación del marco decenal de programas sobre modalidades de producción sostenible en la cuenca lechera de Paraguay y Brasil, se utilizó una metodología cualitativa.

El enfoque cualitativo permite obtener una comprensión más amplia y detallada del objeto de estudio, facilitando la integración de datos. Esto es esencial para abordar la complejidad de las modalidades de producción sostenible en la cuenca lechera.

Se llevó a cabo una observación directa en las fincas lecheras para identificar las prácticas actuales y las necesidades de los productores. Esto ayudó a contextualizar los datos recolectados posteriormente.

Se realizaron entrevistas con productores lecheros, expertos en sostenibilidad y representantes de organizaciones locales.

Las entrevistas incluyeron: preguntas

cerradas para obtener datos específicos sobre prácticas y desafíos y preguntas abiertas que permiten explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes.

Se aplicaron también encuestas a un grupo representativo de productores lecheros para recolectar datos sobre sus prácticas, desafíos y necesidades en la transición hacia la sostenibilidad.

La muestra fue representativa de la población objetivo. Se seleccionó a todos los productores lecheros de tamaño mediano en la región, invitándolos a participar a través de asociaciones locales.

El estudio fue tanto descriptivo como explicativo: descriptivo para detallar las prácticas actuales de producción lechera y su alineación con los objetivos de sostenibilidad y explicativo para entender las razones detrás de las prácticas actuales y los obstáculos que enfrentan los productores.

El análisis de los datos incluye datos cualitativos para la interpretación de las respuestas de las entrevistas y observaciones para identificar patrones y tendencias, y a su vez para el análisis de los datos de las encuestas para evaluar la situación actual y las necesidades de los productores.

RESULTADOS

**Con relación al objetivo específico N° 1:**

Analizar las necesidades y desafíos actuales en la producción lechera en la cuenca lechera de Paraguay y Brasil, identificando áreas clave para la mejora de la sostenibilidad.

- El análisis revela que los desafíos en la producción lechera en la cuenca de Paraguay y Brasil son complejos y multifacéticos.

En Paraguay, la falta de infraestructura adecuada y la limitada capacitación de los productores no solo afecta la eficiencia de la producción, sino que también impiden la adopción de prácticas sostenibles.

- En particular, la atención de sistemas de refrigeración y transporte adecuados ha llevado a pérdidas significativas de leche y problemas de calidad. Además, la capacitación insuficiente limita la capacidad de los productores para implementar técnicas modernas que podrían mejorar la sostenibilidad.
- En Brasil, la variabilidad en la implementación de prácticas sostenibles refleja una falta de estandarización y acceso desigual a tecnologías avanzadas, lo que genera disparidades en la sostenibilidad y eficiencia entre

regiones. La contaminación del agua y la degradación del suelo son consecuencias directas de estas barreras.

- Las soluciones deben incluir inversiones en infraestructura, programas de capacitación adaptados a las necesidades locales, y políticas que fomenten una adopción uniforme de prácticas sostenibles.

Comparar estos desafíos con ejemplos internacionales puede ofrecer lecciones valiosas, como el éxito de programas de subsidios y asociaciones tecnológicas en otros países.

- Finalmente, la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación robustos es esencial para asegurar la efectividad de las estrategias propuestas y facilitar los ajustes necesarios basados en resultados y retroalimentación.

Con relación al objetivo específico N°

2: Diseñar un marco de estrategias regionales adaptadas a las particularidades de la cuenca lechera, considerando las especificidades de cada país y la integración transfronteriza.

- La implementación de las estrategias regionales adaptadas a las particularidades de la

cuenca lechera, considerando las especificidades de cada país y la integración transfronteriza, puede llevarse a cabo mediante un enfoque integral que abarque aspectos productivos, socioeconómicos y ambientales.

- Dada la interdependencia entre las áreas de la cuenca lechera, es crucial considerar la infraestructura de movilidad y las redes logísticas para el desarrollo de la actividad a escala regional. Además, se debe promover el ordenamiento territorial y ejecutar acciones y proyectos en áreas específicas, definidas según su potencialidad de desarrollo y las características de sus recursos naturales.
- En el contexto de Paraguay y Brasil, es esencial identificar las características específicas de la cuenca lechera en cada país, así como las políticas agrícolas, regulaciones ambientales y socioeconómicas pertinentes. Esto permitirá diseñar estrategias adaptadas a cada contexto nacional, al mismo tiempo que se considera la integración transfronteriza y las posibles sinergias y oportunidades de colaboración entre ambos países.
- La implementación de estas estrategias también puede

involucrar el fomento de prácticas sostenibles, como el tratamiento adecuado de los residuos y la promoción de la economía circular en la producción lechera. Asimismo, la cooperación entre actores locales, la capacitación de productores y técnicos, y el establecimiento de alianzas estratégicas pueden contribuir a la implementación efectiva de las estrategias regionales.

- En resumen, la implementación de las estrategias regionales para la cuenca lechera en Paraguay y Brasil requerirá un enfoque integral que considere las particularidades de cada país, la interdependencia regional y la promoción de prácticas sostenibles, con el objetivo de lograr un desarrollo conjunto y sostenible de la región.

Con relación al objetivo específico N° 3:

Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el impacto y la eficacia de las estrategias implementadas, asegurando la mejora continua en la producción sostenible.

- Para lograr este objetivo, el primer paso será diseñar un conjunto de indicadores relevantes que se alineen con nuestros objetivos estratégicos. Estos indicadores podrían



abarcando métricas de rendimiento ambiental, como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, métricas de rendimiento social, como el desarrollo de la comunidad local, y métricas económicas, como la rentabilidad y la productividad.

- Una vez establecidos estos indicadores, implementaremos un sistema de monitoreo para recopilar datos a lo largo del tiempo. Este sistema nos permitirá hacer un seguimiento del progreso de nuestras estrategias y determinar si estamos alcanzando nuestras metas.
- Finalmente, realizaremos evaluaciones periódicas para analizar los datos recogidos y evaluar la eficacia de nuestras estrategias. Este proceso de evaluación nos permitirá identificar áreas de mejora y ajustar nuestras estrategias según sea necesario, asegurando así la mejora continua en la producción sostenible de la cuenca lechera.
- Una vez definidos estos indicadores, se procederá a implementar un sistema de monitoreo robusto que permita la recopilación de datos de manera continua y sistemática. Este

sistema no solo facilitará el seguimiento del progreso hacia nuestras metas, sino que también proporcionará información valiosa para la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas que requieran ajustes.

- Además, se realizarán evaluaciones periódicas para analizar los datos recopilados. Este proceso de evaluación es esencial para determinar la eficacia de las estrategias implementadas y para identificar oportunidades de mejora. A través de un análisis crítico de los resultados, podremos ajustar nuestras estrategias según sea necesario, garantizando así un enfoque de mejora continua en la producción sostenible de la cuenca lechera.
- Es fundamental que el proceso de monitoreo y evaluación sea participativo, involucrando a las partes interesadas, incluidos productores, comunidades locales y autoridades. Esto no solo fortalecerá la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también fomentará un sentido de propiedad y compromiso hacia las estrategias implementadas.
- Por último, se recomienda la utilización de tecnologías



innovadoras, como plataformas digitales y herramientas de análisis de datos, para facilitar la recopilación y el análisis de información. Esto permitirá una gestión más eficiente y efectiva del monitoreo y la evaluación, asegurando que las estrategias de producción sostenible se mantengan alineadas con los objetivos establecidos y se adapten a las condiciones cambiantes del entorno.

CONCLUSIONES

- Este trabajo es de suma importancia para la administración ya que presenta ciertos puntos considerados cruciales para el desarrollo de estrategias efectivas en el desarrollo de una gestión sustentable de la producción de la cuenca lechera.
- Tras analizar las necesidades y desafíos actuales en la producción lechera en la cuenca de Paraguay y Brasil, se ha llegado a la conclusión de que los obstáculos son complejos y multifacéticos, lo que requiere un enfoque integral para abordarlos de manera efectiva.
- En Paraguay, la falta de infraestructura adecuada y la limitada capacitación de los productores emergen como barreras críticas que afectan tanto la eficiencia operativa como la adopción de prácticas sostenibles. Por otro lado, en Brasil, la variabilidad en la implementación de prácticas sostenibles refleja una falta de estandarización y un acceso desigual a tecnologías avanzadas, lo que genera disparidades en la sostenibilidad y eficiencia entre diferentes regiones.
- Para abordar estos desafíos, se proponen soluciones que incluyen inversiones en infraestructura, programas de capacitación adaptados a las necesidades locales y políticas que fomenten la adopción uniforme de prácticas sostenibles. Estas medidas son fundamentales para crear un entorno propicio que permita a los productores lecheros mejorar su competitividad y sostenibilidad.
- El diseño de un marco de estrategias regionales debe considerar las particularidades de la cuenca lechera, integrando las especificidades de cada país y fomentando la cooperación transfronteriza. Es esencial identificar las características únicas de la cuenca lechera en cada nación, así como las políticas agrícolas, regulaciones ambientales y factores socioeconómicos pertinentes. La implementación de estas estrategias también puede involucrar el fomento de prácticas sostenibles, la colaboración entre actores locales y el establecimiento de alianzas estratégicas que fortalezcan la



capacidad de respuesta ante los desafíos comunes basadas en los siguientes puntos:

- Agricultura de Precisión: Utilizar tecnologías avanzadas para optimizar el uso de recursos y minimizar el impacto ambiental.
- Sistemas Silvopastoriles: Combinar la producción de leche con la conservación de bosques, mejorando la biodiversidad y el bienestar animal.
- Mejoramiento Genético y Automatización: Aumentar la eficiencia de la producción y reducir el uso de recursos.
- Manejo de Nutrientes: Implementar balances de nutrientes para optimizar el uso de fertilizantes y minimizar la contaminación.
- Recuperación de Agua: Las granjas lecheras están adoptando tecnologías para reutilizar el agua, esencial dado que el 87% de la leche es agua.
- Para medir el impacto y la eficacia de las estrategias implementadas, se establecerá un conjunto de indicadores relevantes que abarcarán métricas de rendimiento ambiental, social y económico. Se implementará un sistema de monitoreo para recopilar datos de manera continua a lo largo del tiempo, seguido de evaluaciones periódicas que permitan analizar la eficacia de las estrategias. Este proceso de evaluación no sólo identificará áreas de mejora, sino que también facilitará los ajustes necesarios para optimizar los resultados.
- La participación activa de las partes interesadas será fundamental para asegurar la efectividad de las estrategias propuestas. Involucrar a productores, comunidades locales, autoridades y organizaciones no gubernamentales en el proceso de monitoreo y evaluación garantizará que las estrategias sean pertinentes y adaptadas a las realidades locales. Además, el uso de tecnologías innovadoras, como plataformas digitales y herramientas de análisis de datos, permitirá una gestión más eficiente y efectiva del monitoreo y la evaluación.
- En resumen, la implementación de estrategias regionales para la cuenca lechera en Paraguay y Brasil requerirá un enfoque integral que considere las particularidades de cada país, la interdependencia regional y la promoción de prácticas sostenibles. Este enfoque no solo busca mejorar la sostenibilidad de la producción lechera, sino también contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades involucradas, con el objetivo de lograr un desarrollo conjunto y sostenible de la región.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aportes de: Dra. Marcela Nowak y Dra. Andrea Gerasinchuk para la cátedra doctoral internacional de la red CIDIR sobre Cooperativismo, Desarrollo Sostenible y Fronteras con su expertise vinculada con la temática del artículo, metodología, redacción y análisis documental. Doctorandos de Brasil Anelia F. Steunbrenner y Togelio Paulo Tovo en la recolección de datos de su país.
- CEPAL. s. f. «Participación ciudadana: Análisis de casos ambientales.» Recuperado 11 de agosto de 2024 (<https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/participacion-ciudadana-analisis-de-casos-ambientales>).
- Gonzalez, Javier. 2017. «Situación del sector lácteo en Paraguay». Recuperado 11 de agosto de 2024 (<https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/abc-rural/situacion-del-sector-lacteo-en-paraguay---ing-javier-gonzalez--1603424.html>).
- Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. 2021. «La producción de leche y su geografía». *BRASIL: la producción de leche y su geografía*. Recuperado 11 de agosto de 2024 (<https://ocla.org.ar/noticias/18849835-brasil-la-produccion-de-leche-y-su-geografia>).
- Revista Corporativa Global. s. f. «Paraguay produce más de 800 millones litros de leche al año -». 06/07/2018. Recuperado 11 de agosto de 2024 (<https://corporativaglobal.com/paraguay-produce-mas-800-millones-litros-leche-al-ano/>).
- TECH®, Redacción THE FOOD. 2023. «Estrategias para una producción de lácteos más sostenible». *THE FOOD TECH - Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas*. Recuperado 11 de agosto de 2024 (<https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/lacteos-y-sostenibilidad-estrategias-para-una-produccion-mas-etica-y-responsable/>).
- Torres, Cesar. 2021. «El espacio productivo de la cuenca lechera central argentina y sus paradigmas históricos de desarrollo». *EUTOPIA, Revista de Desarrollo Económico Territorial* (20):32-51.
- Friol, Camilo. 2023. «La producción de leche en Brasil: la evolución hacia la profesionalización». *Campo Galego*. Recuperado 15 de agosto de 2024 (<https://www.campogalego.es/la-produccion-de-leche-en-brasil-la-evolucion-hacia-la-profesionalizacion/>).
- Reyes, Mercado, ernesto. s. f. «Hacia una producción lechera sostenible.» Recuperado 15 de agosto de 2024 (<https://www.blog.especialistasennovillas.es/posts/sostenibilidad-medioambiental.aspx>).

