



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 V

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



Contenidos - VOLUMEN V – ANALES CONLAD 2024 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>SILENCIO ORGANIZACIONAL Y MUDEZ MORAL: ABORDAJE PRELIMINAR MULTINIVEL Y PROPUESTA DE UNA NUEVA ETAPA EN SU DESARROLLO.</b> <b>ORGANIZATIONAL SILENCE AND MORAL MUTENESS: PRELIMINARY MULTILEVEL APPROACH AND PROPOSAL FOR A NEW STAGE IN ITS DEVELOPMENT.</b> <i>Lorenzo María Natalia. Simonetta C. David. Vinsennau Lautaro D.</i>	<b>5</b>
<b>MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES DE DISEÑO INDUSTRIAL</b> <b>BUSINESS MODEL FOR INDUSTRIAL DESIGN SMES.</b> <i>Beltramino Nicolás Salvador. Cornalis Manuel.</i>	<b>32</b>
<b>ANALISE COMPARATIVA DO CUSTO DE OPORTUNIDADE DO INVESTIMENTO EM PROJETOS.</b> <b>COMPARATIVE ANALYSIS OF THE OPPORTUNITY COST OF INVESTMENT IN PROJECTS.</b> <i>Dalongaro Roberto Carlos. Arantes Elaine Cristina. Sanchez Cesar Luis.</i>	<b>43</b>
<b>METODOLOGÍAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO EN AULAS NUMEROSAS EN CIENCIAS ECONÓMICAS.</b> <b>METHODOLOGIES TO PROMOTE COLLABORATIVE WORK IN LARGE CLASSROOMS IN ECONOMIC SCIENCES.</b> <i>Villagra Cristina Noemí. Manulak Lorena Isabel. Romero María Vanesa</i>	<b>62</b>



## 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-antecedentes/>

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 dedición 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**  
**ENCUESTRO 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

## SILENCIO ORGANIZACIONAL Y MUDEZ MORAL: ABORDAJE PRELIMINAR MULTINIVEL Y PROPUESTA DE UNA NUEVA ETAPA EN SU DESARROLLO

### ORGANIZATIONAL SILENCE AND MORAL MUTENESS: PRELIMINARY MULTILEVEL APPROACH AND PROPOSAL FOR A NEW STAGE IN ITS DEVELOPMENT

**Área IV:** Responsabilidad social, valores y ética en la administración. Comportamiento organizacional. Comportamiento individual

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

Simonetta C. David [davidsimonetta@gmail.com](mailto:davidsimonetta@gmail.com)

Vinsennau Lautaro D. [lautarovinsennau@gmail.com](mailto:lautarovinsennau@gmail.com)

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

#### RESUMEN

Este trabajo consiste en la presentación de nuevos resultados preliminares relativos a una investigación empírica sobre la Mudez Moral y su vínculo con la cultura del silencio, así como la propuesta empírica cuyo propósito radica en describir una nueva etapa del trabajo de campo.

El fenómeno de Mudez Moral se desarrolla, a través de distintos niveles organizacionales, al aplicar los procedimientos, reglas, o normas para el trabajo cotidiano ignorando o dejando en un segundo plano apreciaciones o valoraciones éticas sobre la situación (sin ser ilegal su actuación).

A su vez, de acuerdo a la literatura, diversos aspectos contribuyen a que ello perdure en el tiempo, sea considerado como habitual y -por ende- validado como un comportamiento “normal”.

En función de ello, es posible determinar variables e indicadores a fin de representar dicha circunstancia a través de distintos niveles de enfoque.

De esta manera, este trabajo busca, a partir de la interpretación cualitativa de nueve (9) de los mismos, describir (a través de su asociación teórica) los resultados preliminares de la implementación online de un esquema de relevamiento (diseñado y publicado anteriormente) sobre el comportamiento de estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA (UNICEN) en relación de dependencia, respecto a Mudez Moral y la cultura del silencio en los distintos niveles planteados.

Asimismo, y a partir de otro indicador como disparador, se presenta la propuesta de una nueva etapa en dicho instrumento de abordaje empírico, la cual comenzará en algunos de los sectores productivos más representativos y/o relevantes entre los



estudiantes y graduados de dicha casa de estudios (y aquellos que los componen).

**Palabras clave:** Mudez. Cultura del Silencio. Revelamiento. Sector Terciario. Mudez Moral en el Sector Terciario.

## SUMMARY

This work consists of the presentation of new preliminary results related to an empirical investigation on Moral Muteness and its link with the culture of silence, as well as the empirical proposal whose purpose lies in describing a new stage of field work.

The phenomenon of Moral Muteness develops, through different organizational levels, when applying procedures, rules, or norms for daily work, ignoring or leaving ethical appreciations or evaluations of the situation in the background (without their actions being illegal). In turn, according to the literature, various aspects contribute to it lasting over time, being considered habitual and - therefore - validated as “normal” behavior.

Based on this, it is possible to determine variables and indicators in order to represent said circumstance through different levels of focus. In this way, this work seeks, based on the qualitative interpretation of nine (9) of them, to describe (through their theoretical association) the preliminary results of the online implementation of a survey scheme

(designed and published previously). on \*the behavior of students and graduates of the Faculty of Economic Sciences of the UNCPBA (UNICEN) in a relationship of dependency, regarding Moral Muteness and the culture of silence at the different levels proposed.

Likewise, and based on another indicator as a trigger, the proposal for a new stage in said empirical approach instrument is presented, which will begin in some of the most representative and/or relevant productive sectors among the students and graduates of said house of studies. (and those who make them up).

**Keywords:** Moral Muteness. Culture of Silence. Revelation. Tertiary Sector. Moral Muteness in the Tertiary Sector

## INTRODUCCIÓN

La Mudez Moral puede definirse como aquella abstención en la evaluación moral y ética de las decisiones que se toman y de las acciones que se ejecutan en una organización, así como la inhibición a comunicarse o intervenir en circunstancias en las que dicha evaluación se realiza.

En sus orígenes, la literatura centralizó la problemática dentro del fenómeno del liderazgo ético, y con posterioridad se realizaron diversos estudios que llevaron el foco tanto al comportamiento del líder como la actitud de sus seguidores.

Finalmente, la investigación en la temática sumó dos perspectivas tan interesantes como contrapuestas: la sociedad y el individuo.

Debido a la ausencia de un esquema integrador de las diversas perspectivas, el equipo de investigación autor de este trabajo confeccionó un esquema de abordaje con la intención de explorar y analizar el fenómeno desde los distintos niveles: Contextual, Organizacional, Grupal e Individual.

Ello se reflejó en un artículo publicado en la revista de la Asociación de Docentes Nacionales en Administración General (ADENAG), nro. 12, de noviembre de 2022, y tuvo presentaciones parciales en las jornadas virtuales 1 (2020) y 2 (2021) de ADENAG.

En función de mismo, el presente trabajo presenta, en primer lugar, nuevos resultados parciales provenientes de la primera etapa de un trabajo de campo, fruto de la implementación del cuestionario basado en el esquema allí propuesto.

Particularmente, a partir del caso “los estudiantes y graduados de ciencias económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) que se desempeñan en relación de dependencia”, se presentan respuestas a preguntas cerradas, asociadas a 9 indicadores correspondientes a los niveles individual,

organizacional, grupal y contextual, con el fin de vincular los resultados a los conceptos desarrollados en el marco teórico, aportándole también a éste, particularidades relativas a dicho trabajo de campo.

En segundo lugar, reflexionando sobre el esquema empírico inicial, se plantea que la observación de los indicadores iniciales del relevamiento -cuya función es establecer el perfil de las personas relevadas- genera disparadores que enriquecen y potencian la trascendencia del estudio, al plantearse nuevos caminos para explotar las potencialidades del relevamiento y su análisis en busca de la generación de nuevos aportes teóricos a la literatura.

A partir de ello, se elige comenzar por el indicador relativo al contexto de desarrollo profesional, en función del cual se planteará las actividades vinculadas a una nueva etapa en el trabajo de campo en cuanto al impacto de la mudez moral y la cultura del silencio.

Finalmente, se expresan algunas palabras conclusivas, a través de las cuales se exponen las principales observaciones respecto de los indicadores desarrollados y la propuesta de actividad empírica, buscando luego reflexionar sobre las implicancias de trabajo de campo y el análisis expuesto, en la validación de la literatura actual, y como un interesante aporte a la misma desde Latinoamérica,

región con poca incidencia en la teoría vigente; haciendo hincapié en que actualmente se cuenta con resultados parciales, y destacando el potencial impacto - teórico como empírico- tanto del esquema de abordaje como de sus datos finales.

## MARCO TEÓRICO

### Nivel contextual

Una mirada reduccionista de la economía ha sido, históricamente, la que permitió pensar las organizaciones como meros “negocios” (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990).

En tal sentido, esto permitió la generalización del costo-beneficio como ideario central de la administración, y como convergencia de los fines de su estudio y enseñanza, bajo la denominada, sociológicamente, teoría funcional (Gond J-P, 2012).

En consecuencia, la intención final del costo beneficio se impone como única regla de valor, incluso y aún, cuando se trata de intervenir en sistemas sociales y humanos, tanto internos como externos, como medios para ese fin, sin reparar en otros valores.

Se supone que el bienestar del consumidor se basa en sus propios intereses egoístas de adquirir bienes al menor precio, mientras que el interés egoísta del gerente o decididor organizacional, se satisface con la

consecución del mejor costo-beneficio para la compañía (Kulshreshtha, P, 2007).

Según Luetge (2005), el problema se presenta porque no siempre es posible desarrollar decisiones éticas sin que esto implique agregar costos en el aspecto económico.

Esto finaliza por establecer una relación directa entre la Mudez Moral y las decisiones organizacionales, especialmente pero no de forma excluyente, en organizaciones empresariales.

Quizás sin intención, el concepto de “mano invisible” de Adam Smith, ayuda a entender la normalización y, al mismo tiempo, falsa neutralidad de los criterios económicos como fines únicos y exclusivos en las decisiones.

Algo que Michel Porter (2006), ya desde la disciplina administrativa, defiende mediante la creación del concepto de Valor Compartido, en contraposición a Responsabilidad Social.

Como es lógico, la existencia de una responsabilidad social para las organizaciones en el sentido que Freeman (1984) había introducido, salta por encima de los criterios puramente económicos y los pone en equidad con otros, derivados de lo social y de lo ambiental, a través de los denominados stakeholders.

Volviendo a Adam Smith, y pese que él mismo acudió a una contextualización

social de sus teorías, diversas lecturas posteriores fueron simplificando sus ideas, hasta que se llega a la conclusión reducida que explica que, a partir de la obtención de las ganancias de las empresas y la satisfacción del consumidor, se alcanza el bienestar colectivo.

Algo que los neoclásicos como Friedman, van a simplificar aún más, afirmando que quienes postulan la existencia de una responsabilidad social para las empresas, están atentando contra las bases del sistema capitalista, distraendo a las empresas de generar ganancias para el único destinatario de su reparto de sus acciones: el inversor, accionista o propietario (Margolis y Walsh, 2003).

No es de extrañar que, entonces, los marcos morales y la filosofía política de la economía y de la ética se encuentren, hoy en día, en veredas contrapuestas.

Predominando en la mirada económica una idea de política pública minimalista y resguardo de los derechos del inversor, mientras que el ideario de la ética gira en torno a políticas públicas fuertes y creación de un sentido de autocontrol y responsabilidad en el empresario (Windsor 2006).

Tales controversias y disímiles idearios conforman, sin duda, variables a tener en cuenta a nivel contextual para poder abordar el problema de la Mudez Moral.

En otras palabras, la Mudez Moral, para aquellos militantes del reduccionismo económico, no es un problema, o en el peor de los casos, se lo considera normal y deseable. Por ello, la formación educativa y cultural de aquellos que toman decisiones merecen la atención de autores como P. Molthan Hill (2014), quienes destacan que la cultura del contexto influye en la consideración ética de problemas organizacionales, en el accionar gerencial.

Destaca entre otras cosas, su educación en el sentido amplio, teniendo en cuenta influencia en valores.

Otros autores, como J. Etkin (2000), han trabajado el contexto como una restricción, sobre todo cuando se trata de decidir en situaciones de supervivencia, lo que abona la mirada cortoplacista, ahogando las posibilidades de pensar más allá que en conceptos de costo-beneficio.

Por supuesto, el accionar del gerente es evaluado en cuanto a las capacidades de sobrevivir en el corto plazo, en situación de emergencia, donde la mirada económica se torna excluyente de otras miradas posibles.

House, R.J. et al, 2004; Knoll, M. et al, (2021) detallan nueve factores del entorno que se relacionan estrechamente con la naturalización del fenómeno de Mudez Moral, entre otros problemas, y tienen que ver con el denominado “Silencio Organizacional”, es decir, la incapacidad



organizacionalmente orquestada –de forma intencional o no- para intercambiar y sociabilizar alrededor de ciertos temas. Transcribimos la parte pertinente del artículo en el que se basa el presente trabajo (Simonetta et. al, 2022).

- ✓ Distancia del poder: es la concepción que las sociedades elaboran acerca de si el poder debe distribuirse o permanecer concentrado. Si una sociedad es proclive a la distancia del poder, tenderá a considerar que no debe discutir las posiciones de dicho poder (Hoftede, 1980 y Schwartz, 2006 en Knoll, M. et al, 2021).
- ✓ Asertividad: implica el grado en que las personas son asertivas y confrontativas en su relación con los demás. De acuerdo con cada cultura, los individuos pueden ser más directos (combativos), o más indirectos (considerados) en sus estilos comunicacionales. Si la cultura es afín a los considerados, las personas manejarán la comunicación de forma más armoniosa y así evitarán el conflicto.
- ✓ Colectivismo grupal: si una cultura es conformista en general con las reglas que la regulan, o por el contrario tienden a ser más independientes y plantear activamente sus puntos de vista, aunque sean conflictivos (Minkov et al, 2017).

En una sociedad colectivista, la autoestima de sus miembros pasará por el cumplimiento de las reglas (del propio colectivo).

- ✓ Colectivismo institucional: se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva.
- ✓ Evasión de la incertidumbre: es el grado en el cual los miembros de una sociedad confían en las normas sociales, así como en reglas y procedimientos para aliviar la incertidumbre respecto del futuro.
- ✓ Orientación al desempeño: implica estimar hasta qué punto la sociedad premia el desempeño, desde un punto de vista colectivo, retribuyendo dicho desempeño, y al mismo tiempo el grado de excelencia que se alcanza.
- ✓ Equidad de género: se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género.
- ✓ Orientación humanística: implica estimar el grado en que la sociedad premia valores altruistas en los individuos
- ✓ Orientación a futuro: en la estimación de hasta qué punto la sociedad premia o no la orientación de sus

miembros a los horizontes de planeamiento de largo plazo.

En todo caso, lo que se intenta plasmar en este apartado es que la subordinación de la administración a los principios económicos supone el hallazgo de mecanismos y de ideas potenciadoras de los fenómenos de Mudez Moral y Silencio Organizacional.

Los mecanismos muchas veces suponen la “normalización” de la lógica estrictamente económica a través de las distintas culturas alrededor del mundo.

### **Nivel Organizacional**

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

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

El Silencio Organizacional podría, evidentemente, socavar la evaluación ética de las decisiones y las acciones. Por lo tanto, es un fenómeno que debe formar

parte de un esquema de estudio sobre la Mudez Moral, a nivel organizacional.

Como afirma Kent (2016), la cultura organizacional es clave para entender el significado profundo que se le otorga a la responsabilidad social, y puede agregarse, también ayuda a entender el fenómeno del silencio, cuando no deriva de cuestiones contextuales, ni personales, sino de artefactos y creaciones culturales.

Es así, pues como afirma Windsor (2006), la cultura debe llegar a un acuerdo colectivo sobre los encuentros y desencuentros entre marcos económicos y marcos éticos, y evidentemente, la postura del silencio favorece el esquema funcional a los negocios (Vinsennau et al, 2021).

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

Si es del tipo asquiescente la creencia generalizada es que cualquier cosa que se diga será en vano, nada va a mejorar, ni nada va a cambiar, por lo tanto, la cultura fortalece el principio de silencio por inercia, por lo inútil que se calcula el intento de voz y de cambio.

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



vos o para todo el grupo o toda la organización.

En este caso la cultura produce el silencio por miedo. Si el del tipo pro social (Knoll, M. et.al., 2021), en cambio, el silencio se produce para no producir daño ni vergüenza en las personas o grupos.

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

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

Se trata de un silencio que es ejecutado por el individuo para lograr algún tipo de beneficio individual, y por definición es contrario a la evaluación ética y moral de las acciones y decisiones.

### **Nivel grupal**

En el nivel grupal, existen tres fenómenos que se han seleccionado, dentro de la teoría de ética – grupos – liderazgo, para abordar el fenómeno de la Mudez Moral.

En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), concepto que hace referencia a la responsabilidad que el ejecutante de una tarea se asigna sobre el resultado de la misma

Si el ejecutante cree que la responsabilidad reside solo en aquella persona que le dio la orden, entonces puede afirmarse que hay desplazamiento de la carga, una situación que favorece la nula evaluación crítica de los aspectos éticos de la decisión y de la acción.

El segundo fenómeno, derivado de aquel, es la decisión o no, de continuar con una acción encomendada aun cuando se entiende que el resultado no es bueno desde el punto de vista ético.

En este caso, se dice que, si el ejecutante de la acción conoce de antemano el resultado no ético de la acción, e igual decide continuar, entonces está cometiendo un crimen de obediencia (Zehir y Erdogan, E., 2011).

Esto es importante porque ayuda a comprender la presión que tiene el ejecutante o la escasa intención de cambiar algo que él mismo reconoce como no ético. Como todas las variables, puede relacionarse inter e intra nivel con otras variables.

Finalmente, es importante conocer si el seguidor, ejecutante de la acción, siente y piensa que el liderazgo es una co-creación del líder y los seguidores (Avey et. al, 2010), o si es un fenómeno que reside solo en el líder.

En el primero de los casos, sería un ámbito de voz crítica dentro del grupo, y, por ende,



tendería a minimizar las posibilidades de Mudez Moral.

### Nivel Individual

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

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

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

Como puede verse, estos cuadrantes implican que los fenómenos organizacionales son extremadamente

importantes para direccionar el comportamiento de las personas.

Incluso personas pragmáticas, pueden desenvolverse bajos marcos morales en las organizaciones.

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

Por otra parte, Bird y Waters (1989) y Bird (2014) destacan distintos inhibidores de la moral, puntualmente en líderes organizacionales.

Sin embargo, estos fenómenos también pueden estar presente en los seguidores, es decir, en cualquiera de los participantes organizacionales:

- ✓ Amnesia moral. Los objetivos suelen estar puestos en medidas económicas. Así es fácil entender el rendimiento exigido en términos económicos, rentables o productivos, pero es difícil entender lo que se espera de un rendimiento ético.
- ✓ Concepción estrecha de la moral. Los sistemas de decisión suelen volverse muy complicados si se adicionan reglas morales a las reglas.
- ✓ Por ende, en ocasiones, se evita ese tipo de evaluación de las decisiones.
- ✓ Stress moral. Puede ser difuso o ambiguo el resultado pretendido para



un gerente en términos de moral y ética. Por ende, pensar en esos términos puede ser desgastante y lleva más tiempo que las reglas económicas. Se puede adicionar que la preparación en ciencias humanas puede ser pobre entre quienes se especializan en gestión, lo cual no otorga marcos de referencia al decidor.

- ✓ Negligencia sobre abusos morales. Ciertos abusos pueden tornarse como normales, lo cual agrava la situación; en otras palabras, la Mudez Moral puede provenir de ciertos disvalores culturales de la organización.
- ✓ Autoridad disminuida de los estándares morales. Un estándar

moral no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos.

En términos de objetivos, un fin económico es fácilmente determinado y evaluado en su cumplimiento.

Los estándares morales tienen más efecto cuando se han fortalecido por adhesión que por encontrarse formalizados, pero aun suponiendo dicha adhesión, no gozan de la exactitud normativa de los económicos, y en consecuencia, tienden a ser sub valorados en comparación con los aquellos.

### Síntesis de Niveles y variables del estudio

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

		Orientación al futuro (+)
		Situación económica imperante en el entorno: crisis y supervivencia (-), normalidad y crecimiento (+)

Fuente: Simonetta et. Al, 2022

TABLA 2 ENFOQUE ORGANIZACIONAL	
Tipo de Silencio	Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética
Asquiescente (-) Defensivo (-) Prosocial (-) Oportunista (-)	Status Quo: Fuerte (-), Débil (+). Orientación de las comunicaciones: Descendentes (-), Ascendentes (+). Estructura: rígida (-), flexible (+). Estándares morales (códigos de ética, por ejemplo): Existen solo como papeleo formal (-), existen como dinámica organizacional (+)

Fuente: Simonetta et. al, 2022.

TABLA 3 ENFOQUE INDIVIDUAL	
Sobre los participantes organizacionales en general	Sobre los líderes en particular
Private moral (+) Private Pragmatic (-)	Amnesia Moral (-), Concepción estrecha de la moral (-), Stress Moral (-), Negligencia (-), Respeto a los estándares morales (+)
Públic Moral (+) Públic Pragmatic (-)	
Respeto por los estándares morales: Se respetan solo por cumplir con el papeleo (-), Se utilizan para mejorar éticamente las decisiones (+)	

Fuente: Simonetta et. al, 2022.

### Metodología

Este trabajo se basa en un estudio de caso, de “los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA (UNICEN) que se desempeñan en relación de dependencia”.

Al respecto, se diseñó e implementó un relevamiento (previamente publicado), donde las variables destacadas y relacionadas a la Mudez Moral se presentaron en 4 niveles de interés para el estudio: el nivel contextual, el nivel



organizacional, el nivel grupal y el nivel individual.

A partir de ello, en una primera instancia, se realiza una interpretación de tipo cualitativa de las respuestas de los encuestados, en base a indicadores (a los efectos del presente trabajo) que se corresponden con los niveles contextual, organizacional, grupal e individual (y sus variables) desarrollados en el marco teórico.

Dicho análisis se enfoca en la vinculación, de las respuestas y los resultados de los indicadores, con lo expuesto desde la literatura sobre la temática de Mudez Moral y cultura del silencio, validando así el contenido teórico de la investigación y aportándole particularidades originarias del trabajo de campo correspondiente al caso de los estudiantes y graduados en ciencias económicas de la UNCPBA (UNICEN) que se desempeñan en relación de dependencia.

La encuesta aún se encuentra abierta a la recepción de resultados en el momento de realización del presente trabajo, por lo cual, los indicadores analizados exponen resultados parciales.

Se utilizó para su confección Google Forms, y se envió por correo electrónico a 403 direcciones de correo electrónico entre el día 08/04/2023 y el 31/07/2023 (aún sigue abierto), que pertenecían a

estudiantes y graduados de ciencias económicas, en grado y/o posgrado.

Entre ellos, 64 personas han respondido la encuesta (a lo largo de cuatro niveles: contextual, organizacional, grupal e individual) al día 31 de julio de 2023, y los indicadores seleccionados para analizar en la siguiente sección, han recibido un rango de 58 a 64 respuestas, debido a que algunos dejaron de responder ciertas preguntas no obligatorias. Las respuestas son anónimas.

## DESARROLLO

Para comenzar con el planteo y análisis de las respuestas en los siguientes 9 indicadores (cuyos resultados no han sido difundidos en este congreso) y sus preguntas, se informa que al inicio del cuestionario se le plantea a los consultados que piensen en aquella organización donde se hayan desempeñado más tiempo o donde hayan detectado con mayor claridad situaciones o problemáticas en las que hayan surgido dilemas éticos que se hayan resuelto a través de la Mudez Moral. A su vez, la presentación de los indicadores seleccionados para este trabajo se realizará del nivel más macro al más micro: en primer lugar, el nivel contextual; en segundo lugar, el organizacional; en tercer lugar el grupal, y finalmente, el individual.



## Nivel Contextual

### Individualismo vs. Colectivismo

Figura 1



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

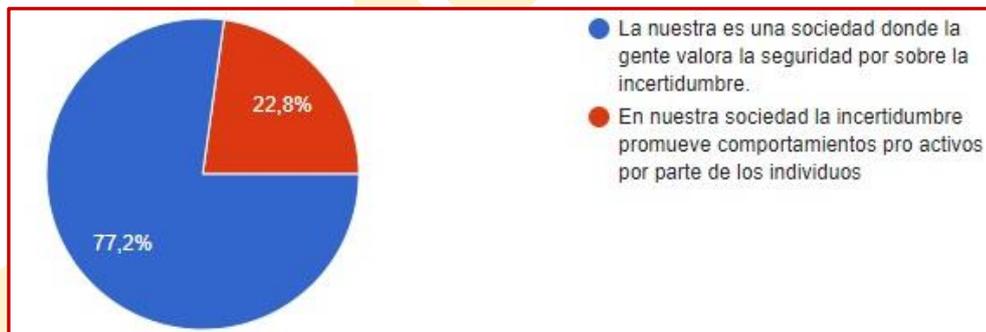
En la Figura 1, se observa que el 77,6 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA (UNICEN) encuestados perciben, en el lugar donde viven, un interés marcadamente individualista a partir del cual solamente se preocupan de las cuestiones que los atañen y de su familia.

A su vez, el 20,7 % destaca que, en su localidad, generalmente se preocupan por lo que sucede en la sociedad, así como sus objetivos e intereses colectivos.

Por último, solamente el 1,7 % señala que si bien cada persona se preocupa por “sus cosas” ante un evento de magnitud prima el interés colectivo.

### Incertidumbre

Figura 2



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

En este indicador expuesto por la Figura 2, se destaca que el 77,2 % de los encuestados prefiere sentirse seguro (en sus posesiones, su trabajo y su vida en general) en lugar de tolerar la incertidumbre.

Es decir, confían en las reglas y procedimientos para aliviar la tensión que podría acarrear la misma tras hacer uso de

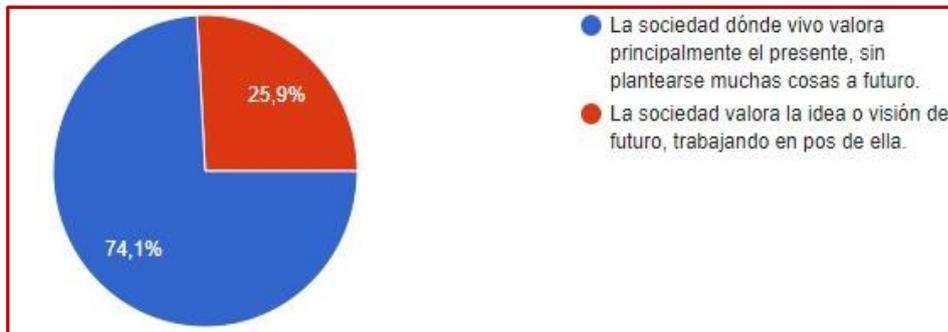
su “voz” para manifestarse en lo que no concuerda, cuestionar normas o reglas y ser fiel a sus convicciones pese a lo establecido, entre otros.

Solamente el 22,8 % de ellos se muestra tolerante con la incertidumbre como motivador del comportamiento proactivo de los individuos en la sociedad.



### Orientación hacia el futuro

Figura 3



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

En la Figura 3, se nota que el 74,1 % de los estudiantes y graduados relevados considera que la sociedad en la que habita valora principalmente el presente, es decir, las circunstancias y beneficios actuales, por sobre aquellos que perciben que la comunidad en la que viven le da mucha

importancia a la visión de futuro y actúa en consecuencia (25,9 %).

Por lo cual, de acuerdo a la teoría desarrollada en este trabajo, la mayoría de los encuestados convive en contextos locales con una marcada tendencia cortoplacista y con poca orientación al futuro.

### Nivel Organizacional

#### Fortaleza del estatus quo

Figura 4



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

En la Figura 4, se observa que el 67,2 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA (UNICEN) que participaron del relevamiento nota que, dentro de la organización en la que trabajó o actualmente trabaja, resulta altamente relevante y necesario respetar (sin

cuestionar o relativizar) las normas (escritas o no) a fin de mantener el puesto laboral.

Sin embargo, el 32,8 % de las respuestas se orientan a describir ambientes organizacionales en donde las mismas son cuestionadas, discutidas, modificadas o



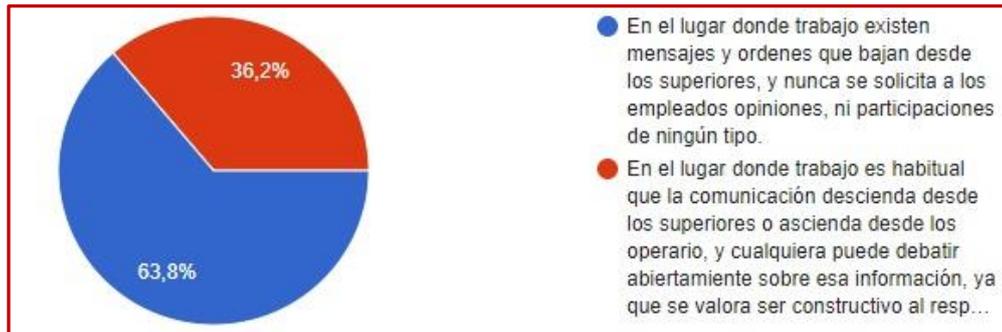
eliminadas, si así el debate entre sus integrantes lo considera necesario.

Es decir, la mayoría de las organizaciones referidas en el trabajo de campo, dan

cuenta de culturas con orientación colectivista y tendencia a mantener el estatus quo.

### Orientación de las comunicaciones

Figura 5



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

Respecto de la orientación de la comunicación a lo largo de la organización observada en la Figura 5, y de acuerdo a los estudiantes y graduados de la UNCPBA (UNICEN), el 63,8 % de ellos considera que sus lugares de trabajo se caracterizan por un tipo de comunicación descendente, en el cual los mensajes y órdenes provienen de los cargos superiores hacia

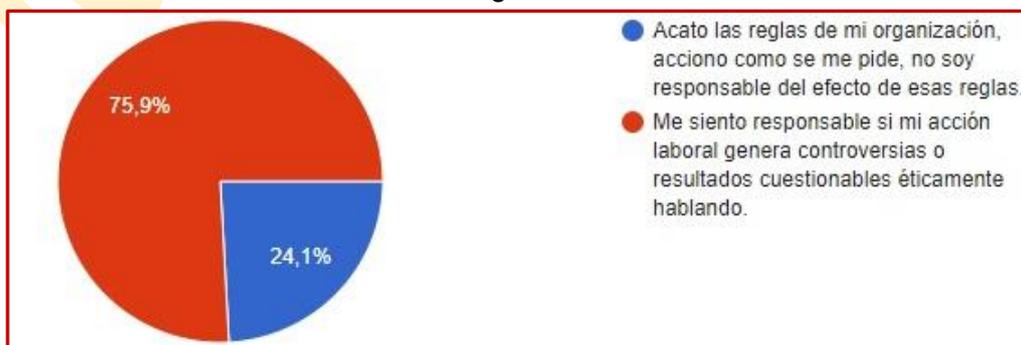
los subordinados y que no suelen convocar a los mismos para que participen u opinen al respecto.

En cambio, el 32 % de ellos manifiesta que, en las organizaciones que componen, prima la comunicación bidireccional (ascendente y descendente) pudiendo todos participar y debatir abiertamente con una orientación constructiva.

### Nivel grupal

#### Desplazamiento de la carga

Figura 6



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

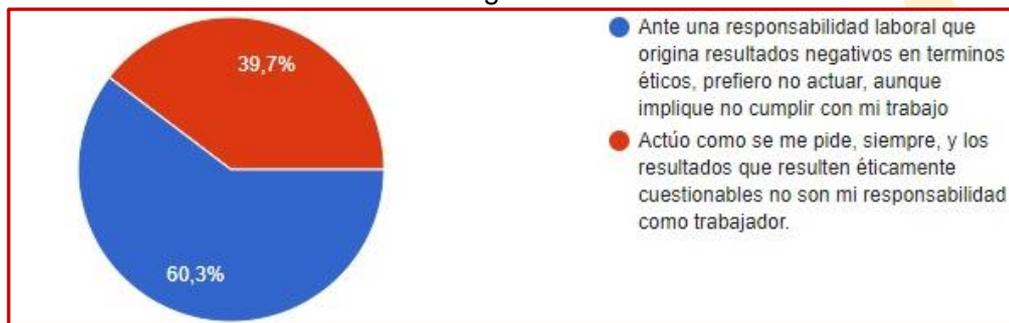


En la Figura 6 se observa que el 75,9 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA (UNICEN), en el marco de los grupos o áreas de trabajo, se sienten responsables sobre el efecto éticamente controversial que conlleva su acción laboral.

Por el contrario, el 24,1 % cumplen o han cumplido con las reglas y normas existentes en la organización ya que no se consideran responsables éticamente por el efecto que pueda generar el cumplimiento de las mismas.

### Crímenes de obediencia

Figura 7



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

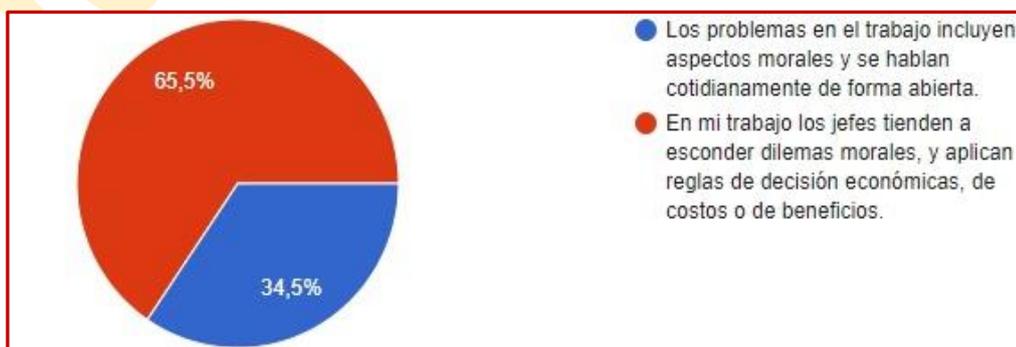
En la Figura 7, se nota que el 60,3 % de los encuestados manifiesta su preferencia hacia la inacción (aunque ello implique no cumplir con su trabajo) ante una tarea que tenga consecuencias éticas negativas. Otra postura toma el 39,7 % de ellos, que actúan tal cual se les solicita, independientemente de que los resultados de ello sean éticamente cuestionables, ya

que no consideran que tienen responsabilidad sobre ello.

Ello hace referencia a los “crímenes de obediencia”, que consisten en cumplir con las órdenes sin reparar en las consecuencias de su acción (principalmente si son negativas), fundados en la falta de reparos morales al respecto.

### Nivel Individual Negligencia

Figura 8



Fuente: elaboración propia en base a google Forms.



En la Figura 8, se observa que el 65,5 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA (UNICEN) que participaron del relevamiento, han notado que sus jefes tienden a disfrazar, esconder u ocultar los dilemas morales a los que se enfrentan, guiándose por la aplicación de reglas de

decisión económicas o aquellas orientadas a costo/beneficio (Stress moral).

Por otro lado, el 34,5 % de los encuestados destaca que los problemas laborales involucran cuestiones morales sobre las cuales se habla abiertamente (entre jefes y subordinados) y en forma cotidiana.

### Adhesión a estándares morales

Figura 9



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

En lo que respecta a la adhesión a estándares morales, el 63,8 % de los encuestados considera que ante la dificultad de definir o acordar sobre los aspectos morales en el trabajo, las personas no tienden a adherir a ellos, ya sea porque no tienen en claro las implicancias éticas de su accionar o porque prefieren no “complicar” su actividad laboral con asuntos que los pueden distraer o “traerles problemas”, incomodidades, etc.

De acuerdo al marco teórico, transitan los fenómenos de “Concepción estrecha de la moral”, y “Stress moral”.

Por otro lado, el 36,2 % nota que tanto empleados como jefes adhieren a la

realización de planteos o análisis desde un enfoque ético, es decir, ya lo tienen incorporado a la rutina laboral.

### PROPUESTA DE PROFUNDIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPÍRICA

Dentro de los indicadores (y sus respectivas preguntas) que hemos ido difundiendo, algunos cumplen la función de plantear las circunstancias respecto de las cuales surgen las respuestas de los encuestado dadas a conocer.

Ellos son: edad; sexo; sector en el que desempeña o desempeñó funciones; tipo de organización (en cuanto a conformación de capital); si está o no

graduado; carrera en la que se graduó, formó o se está formando; tamaño de la organización en la que trabajó o trabaja (en cuanto a cantidad de empleados); y si tuvo o tiene personal a su cargo.

A fin de continuar y explorar las potencialidades empíricas de este relevamiento, es que decidimos trabajar con cada indicador o grupo de estos indicadores (según surja de cada propuesta de análisis), a fin de profundizar el estudio de la Mudez Moral y la Cultura del Silencio.

Si bien son indicadores generales que describen el perfil de los entrevistados, también se los puede clasificar de acuerdo a algunos de los niveles aplicados en el esquema de abordaje diseñado a tales efectos: contextual, organizacional e individual.

En el primero, desde lo macro a lo micro, se encuentra el sector en que se desempeña o desempeñó funciones, y la carrera en la cual se graduó, formó o está formado (ya que, si bien la carrera es elección individual, los contenidos, perspectivas y enfoques corresponden a determinados paradigmas sociales y profesionales que han dejado su “huella” en su evolución).

En el nivel organizacional, se encuentra el tipo de organización (en cuanto a conformación de capital y el tamaño de la

organización en la que trabajó o trabaja (en cuanto a cantidad de empleados), pudiéndose describir las características de la mudez moral según tipologías culturales organizacionales, entre otras variables.

Y en el nivel individual se encuentran si tuvo o tiene personal a su cargo (si se entrevista a los respectivos subalternos podría considerarse en el nivel grupal, analizando variables como liderazgo y confianza dentro del ámbito de la mudez moral), si se encuentra graduado o no, además de sexo y edad que pueden contemplarse en función de la exploración de la mudez moral y silencio organizacional según el género y las generaciones etarias.

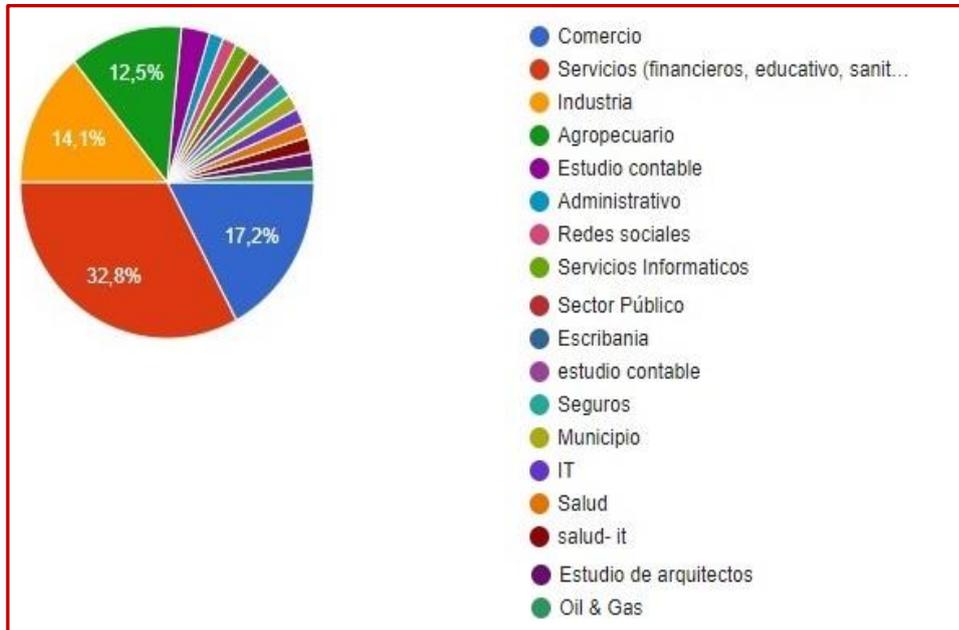
A partir de ello, se ha decidido comenzar el plan de profundización del esquema de relevamiento de mudez moral y silencio organizacional vigente, con la implementación de un cuestionario cuyo fin es relevar el sector en el que se desempeña o desempeñó funciones, es decir, su Contexto de Desarrollo Profesional, ya que nos resulta importante iniciar dicha ampliación del trabajo de campo desde lo macro a lo micro.

Comenzaremos mostrando los resultados del relevamiento original en cuanto a este indicador:



### Sector en el que desempeña o desempeñó funciones

Figura 10



Fuente: elaboración propia en base a google Forms

En este gráfico puede notar que el 12,5 % de las personas relevadas corresponde al sector primario (sector agropecuario) y el 14,1 % al sector secundario (industria).

El sector terciario (comercio y servicios – financieros, educativos, sanitarios, turismo-) representa el 50 % y si se suma a otros subsectores seleccionados y que forman parte de éste como Estudio contable, Salud, Estudio de arquitectura, Redes sociales, Administración y Seguros (que suman el 12,7 %) llega al 62,7 %.

A su vez, el sector cuaternario (IT y Salud IT) se corresponde con el 3,2 %. Al respecto, notamos que, en este relevamiento, se encuentra subrepresentado debido al tipo de muestreo, ya que es un sector de alta

relevancia para la región, encontrándose el Polo Informático de Tandil, altamente destacado tanto a nivel local, como regional, nacional e internacional.

Por otra parte, se observa correspondencia de la proporción del sector terciario en cuanto a las economías en desarrollo, y preponderancia dentro de los entrevistados de la UNICEN, ya que es el sector que más respuestas de encuestados abarca.

Más específicamente, el mismo se encuentra conformado, en este trabajo de campo, por varios sectores o subsectores que van desde salud, educación, turismo, servicios profesionales (arquitectura, contabilidad, administración), hasta seguros y servicios financieros, etc.



En función de lo expuesto, ha surgido la inquietud de ampliar y profundizar en el conocimiento de la relevancia de la mudéz moral y cultura del silencio en función de los sectores económicos primario, secundario, terciario y cuaternario, así como los subsectores que los componen.

A partir de esto, se ha decidido comenzar dicha profundización empírica en el sector terciario, ya que nos resulta interesante poder investigar un poco más sobre el impacto de la mudéz moral y la cultura del silencio en el mismo dada la proporción que ocupa en los resultados de la primera etapa del relevamiento.

Ello se realizará, tanto en cuanto aspectos generales del macro-sector, como de forma más específica y profunda en aquellos sectores o sub-sectores representados en él, en el marco del estudio de caso, de “los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA (UNICEN) que se desempeñan en relación de dependencia”, mencionados anteriormente en este apartado.

Posteriormente, y dada su relevancia e impacto en la región de la UNCPBA (UNICEN), posiblemente se continúe con el sector cuaternario (IT), ya que es un sector con mucho desarrollo y contiene a muchos estudiantes y profesionales de esta universidad; para luego profundizar el

análisis en el sector primario y secundario, ambos característicos de la región.

### Metodología

Ya que la propuesta de profundización empírica constituye una segunda etapa del relevamiento principal, la misma se basa en el estudio de caso, de “los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA (UNICEN) que se desempeñan en relación de dependencia”.

Al respecto, se replica la metodología de estudio y análisis indicada en el apartado del mismo nombre que se ha desarrollado anteriormente.

Para el relevamiento y análisis de resultados, esta etapa utilizará 2 versiones de cuestionario: por un lado, para analizar los aspectos generales del sector terciario, se observarán los resultados de los indicadores del cuestionario original, observando las respuestas de aquellos pertenecientes al sector terciario.

También, con el propósito de profundizar en cada sector o subsector que lo integra, se diseñará e implementará un cuestionario con base en el cuestionario original y posiblemente indicadores (y por ende preguntas) adicionales enfocados en las características particulares del sector terciario y/o aquellos que lo componen.



Para ambos se utilizará, para su confección, Google Forms, y cada cuestionario se enviará por correo electrónico a estudiantes y graduados de ciencias económicas, en grado y/o posgrado.

### Muestra

La muestra se realizará en función de la combinación entre muestreo por conveniencia y bola de nieve.

Es decir, para la primera parte del análisis se enfocará en las respuestas del relevamiento original (cuya muestra fue conformada a partir del muestreo por conveniencia) filtrado respecto de aquellos encuestados que- de las 64 personas relevadas- trabajen o hayan trabajado en el sector terciario (a lo largo de cuatro niveles: contextual, organizacional, grupal e individual) hasta día 31 de julio de 2023.

Por otra parte, para la segunda parte del análisis, se partirá de aquellos encuestados en la primera etapa (que correspondan al sector terciario) invitándolos a responder el segundo cuestionario, y se le agregarán otros contactos propios de estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas en relación de dependencia (muestreo por conveniencia).

A su vez, a todos ellos se le solicitarán nuevos contactos acordes al perfil (de ser estudiante o graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN) para

invitarlos a responder el relevamiento (muestreo por bola de nieve).

### PALABRAS CONCLUSIVAS

- El desarrollo de este trabajo ha tenido dos objetivos. Por un lado, la descripción, análisis e interpretación cualitativa de indicadores seleccionados cumpliendo con los límites de su extensión, pero ponderando *los criterios de relevancia y representatividad* tal que permitan reflexionar sobre los resultados de los indicadores presentados de acuerdo a diversos niveles de análisis del fenómeno de mudez moral y silencio organizacional, establecidos en el diseño del relevamiento.
- Asimismo, en el trabajo de campo y la presentación de su análisis e interpretación ha buscado establecer, desde el enfoque y dinámica de sistemas, a la escena contextual no solo como macrosistema o entorno, sino al plantear *algunas* características de la sociedad en la cual están inmersas las organizaciones, cuya influencia medular en el comportamiento de las mismas (como sistemas), al igual que en los individuos (subsistemas) que la componen.

- A su vez, los individuos componen organizaciones que los contienen (como sistemas y macrosistemas al mismo tiempo) e integran sociedades, encontrando en cada instancia (o nivel de análisis) elementos constitutivos que dan respuesta a su comportamiento.
- A tales efectos, en lo que respecta al nivel contextual, se ha notado que entre el 60 y el 80 % de los estudiantes y graduados de la UNCPBA (UNICEN) perciben que en el contexto donde habitan y se desarrollan profesionalmente, la sociedad adquiere un interés marcadamente individualista y cortoplacista con poca orientación al futuro.  
Por otra parte, evitan la incertidumbre y confían en el cumplimiento de reglas y procedimientos para aliviar la tensión que podría acarrear la misma incertidumbre tras hacer uso de su “voz” para manifestarse en lo que no concuerdan, cuestionar normas o reglas y ser fiel a sus convicciones pese a lo establecido, entre otros.
- De todas formas, fuera de esa sensación “incómoda” -en su mayoría- eligen no expresarse simplemente porque no contemplan que ello pueda generar algún efecto (sea positivo o negativo), asociándose ello con el tipo de silencio aquiescente.  
Asimismo, exhiben desinterés o indiferencia por el impacto de los resultados éticos en el entorno, tanto de su comportamiento como el de las organizaciones en las que se desempeñan profesionalmente, pudiéndose asociarlo un tipo de Mudez Moral cuyo origen radica en la desconsideración del otro desde un plano de aislamiento social.
- En el nivel organizacional y a partir de las mismas proporciones que los resultados más salientes del nivel contextual, se observa que en dichas organizaciones resulta altamente relevante y necesario respetar (sin cuestionar o relativizar) las normas (escritas o no) a fin de mantener el puesto laboral; es decir, dan cuenta de culturas con orientación colectivista y tendencia a mantener el estatus quo, el cual se caracteriza por un tipo de comunicación descendente, en el cual los mensajes y órdenes provienen de los cargos superiores hacia los subordinados y que no suelen convocar a los mismos para que participen u opinen al respecto.
- En cuanto al nivel grupal, la mayoría de los sujetos relevados se sienten responsables sobre el efecto

éticamente controversial que conlleva su acción laboral.

Otros en menor medida, cumplen o han cumplido con las reglas y normas existentes en la organización ya que no se consideran responsables éticamente por el efecto que pueda generar el cumplimiento de las mismas. Pero, si bien la mayoría de los primeros manifiesta su preferencia hacia la inacción (aunque ello implique no cumplir con su trabajo) ante una tarea que tenga consecuencias éticas negativas, una parte de ellos se suma a la proporción de aquellos que no sienten responsabilidad ética actuando tal cual se les solicita, independientemente de que los resultados de ello sean éticamente cuestionables.

Ello hace referencia a los “crímenes de obediencia”, que consisten en cumplir con las órdenes sin reparar en las consecuencias de su acción (principalmente si son negativas), fundados en la falta de reparos morales al respecto.

- Por último, respecto del nivel individual, la mayoría de los encuestados ha notado que sus jefes tienden a disfrazar, esconder u ocultar los dilemas morales a los que se enfrentan, guiándose por la aplicación de reglas de decisión

económicas o aquellas orientadas a costo/beneficio.

Ello se debe a la consideración de que ante la dificultad de definir o acordar sobre los aspectos morales en el trabajo, las personas no tienden a adherir a ellos, ya sea porque no tienen en claro las implicancias éticas de su accionar o porque prefieren no “complicar” su actividad laboral con asuntos que los pueden distraer o “traerles problemas”, incomodidades, etc. De acuerdo a la literatura, transitan los fenómenos de “Concepción estrecha de la moral”, y “Stress moral”.

- En este sentido, y en función de la cualidad de ser resultados parciales, se ha podido observar un correlato directo de los datos empíricos con la literatura referente a la temática, y desarrollada brevemente en este trabajo.

De esta manera, es posible validar la teoría en el campo, a través de un caso latinoamericano, argentino que involucra a los estudiantes y graduados de ciencias económicas de la UNCPBA (UNICEN) que se desempeñan en relación de dependencia; y planteando la posibilidad y potencialidad (cuando se cuente con los resultados finales) de generación de teoría desde el análisis e interpretación de las

particularidades del fenómeno de la Mudez Moral y el Silencio Organizacional en la región, a fin de ampliar su participación en la literatura.

- Por otro lado, siguiendo el objetivo de ampliar la investigación empírica que se viene llevando a cabo en cuanto a Mudez Moral y Silencio Organizacional (o Cultura del Silencio), se ha partido de un indicador situacional como es el “tipo de actividad que realiza la organización en la cual trabaja o trabajó” y se ha clasificado las actividades en cuatro grandes sectores económicos: primario, secundario, terciario y cuaternario. A partir de ello, se ha reflexionado al respecto planteándose el interés de profundizar el desarrollo del trabajo de campo a través del esquema de relevamiento previamente diseñado (con algunas adiciones), comenzando por el sector terciario, dada su proporción en las respuestas de los encuestados.

Posteriormente a ello, y a partir de la subrepresentación dentro de los resultados de la primera etapa del relevamiento en contraposición con su relevancia e impacto regional, provincial, nacional e internacional

que tiene el ámbito IT (con mayoría de empleados estudiantes o graduados de la UNCPBA), se contempla al sector cuaternario como posible siguiente sector a investigar, con mayor enfoque y profundidad.

- Para dar un cierre a estas reflexiones, si bien aún restan muchos estudios por delante, como el estudio particular de sectores económicos cuya propuesta de trabajo planteamos aquí, la observación de las relaciones inter e intra niveles de forma de tratar hallar evidencias sobre factores que potencian o estimulan la Mudez Moral, el análisis cuantitativo de variables a seleccionar y el estudio más profundo respecto de derivaciones e interrelaciones de las respuestas aquí desarrolladas, entre otros; tanto este trabajo como otros generados y presentados desde distintos enfoques, resultan una buena e interesante continuación del esquema de abordaje empírico inicial en cuanto a la implementación del trabajo de campo, a las interpretaciones de la primera etapa de resultados, a las validaciones realizadas y a las potencialidades planteadas como posible insumo para la literatura sobre la temática.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989), "The Moral Muteness of Managers", *Business Ethics, California Management Review*, pp. 73-88.
- Bird, F. (2014) "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4.
- Bragues, G. (2009) "Adam Smith's Vision of the Ethical Manager". Vol. 90, Supplement 4: the impact of network ethics on business practices. pp. 447-460.
- Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Etkin, J. (2000) "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall.
- Fernández, J.L. y Sanjuán A. (2012). "La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad". AD research ESIC. Nro 6, vol 6., pag 130 a 143.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, pp. 173-178, September 13.
- Gond, J.P. (2012) "Cuatro Perspectivas sobre la RSE". En Emanuel Raufflet y otros, *Responsabilidad Social Empresarial*, Pgs. 29-41, Editorial Pearson.
- Hofstede, G. H. (1991) "Cultures and Organizations: Software of the Mind". McGraw-Hill: London.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). "Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies". Sage publications.
- James, H. S., & Rassekh, F. (2000) "Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674.
- Kent, P. (2016) "Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas". Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Knoll, M. et al (2021) "International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries". *Journal of Organizational Behavior* published by John Wiley & Sons Ltd.42:619–648. DOI: 10.1002/job.2512.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013) "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and



- their correlates". *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.
- Kulshreshtha, P. (2007). "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33–41.
- Luetge, C. (2005) "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". *Business Ethics: A European Review* 14 (2), pp.108-118.
- Margolis, J. Y Walsh, J. (2003) "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", *Administrative Science Quarterly*.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Mudd, B. (2017) "A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24, 386–404.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197>
- Molthan-Hill, P. (2014) "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". *International Journal of Cross-Cultural Management*. Vol. 14, Issue 3.
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 331-69.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). "Creando Valor Compartido". *Harvard Business Review*.
- Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. (1990) "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9- pp. 691.
- Simonetta, C. D. (2017). *Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. Ciencias Administrativas*, (10), 55-63.
- Simonetta, C.D. (2021), "Mudez moral en los seguidores. Estudio de caso" VII° CONLAD 2020/2021. Edición virtual. *Anales 2021*, vol III.
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2019) "La mudéz moral en la pequeña y mediana empresa. Estudio de Caso". *Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur: gestión empresarial y organización del trabajo*.
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) "La mudéz moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso". *Adenag Virtual Jornadas #2*.
- Vinsennau, D., Simonetta, CD., Vinsennau L., Lorenzo MA. (2021) *El silencio organizacional: una aproximación a la*



literatura, definiciones, niveles y efectos. ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 – 6 y 7 DE OCTUBRE 2021  
<https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf> último acceso 25/04/2022

Windsor, D. (2006) "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". Journal Of Management Studies 43:1.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.



## MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES DE DISEÑO INDUSTRIAL BUSINESS MODEL FOR INDUSTRIAL DESIGN SMES

**Área I:** Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias.  
Modelo de negocio para una empresa/organización social.

Beltramino Nicolás Salvador

[nico\\_beltra@hotmail.com](mailto:nico_beltra@hotmail.com)

Cornalis Manuel

[manuelcornalis@hotmail.com](mailto:manuelcornalis@hotmail.com)

Universidad Nacional de Villa María – Provincia de Córdoba.

### RESUMEN

Este estudio aborda el desarrollo de un modelo de negocio diseñado específicamente para egresados de la carrera de Diseño Industrial, con el fin de que puedan establecer pequeñas y medianas empresas (PYMES) exitosas.

En un contexto donde la innovación tecnológica y la sostenibilidad son clave, muchos diseñadores enfrentan dificultades para transformar sus proyectos en negocios viables debido a la falta de conocimientos empresariales.

El objetivo es proporcionar una guía que integre estrategias de mercado y tecnologías emergentes, facilitando así la transición hacia una estructura empresarial sostenible.

El trabajo se basa en un enfoque metodológico mixto, utilizando entrevistas, encuestas y análisis de casos para identificar las mejores prácticas y evaluar la viabilidad del modelo propuesto. Dado que el proyecto está en desarrollo, los resultados preliminares sugieren la necesidad de un marco claro para superar

las barreras del emprendimiento en este sector.

**Palabras claves.** Diseño Industrial, Modelo de Negocio, PYMES, Innovación, Emprendimiento.

### SUMMARY

This study addresses the development of a business model specifically designed for graduates of Industrial Design, enabling them to establish successful small and medium-sized enterprises (SMEs). In a context where technological innovation and sustainability are key, many designers face difficulties in turning their projects into viable businesses due to a lack of entrepreneurial knowledge.

The goal is to provide a guide that integrates market strategies and emerging technologies, thereby facilitating the transition to a sustainable business structure.

The study is based on a mixed-method approach, using interviews, surveys, and case analysis to identify best practices and



evaluate the viability of the proposed model. Since the project is still in progress, preliminary results suggest the need for a clear framework to overcome entrepreneurial barriers in this sector.

**Keywords:** Industrial Design. Business Model. SMEs. Innovation Entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

En la era actual, caracterizada por una rápida innovación tecnológica y un mercado global competitivo, el Diseño Industrial ha adquirido una importancia estratégica en la creación de productos que no solo son funcionales y estéticamente agradables, sino también sostenibles y eficientes en su producción.

Sin embargo, los egresados de esta disciplina enfrentan numerosos desafíos cuando intentan transformar sus habilidades creativas en negocios rentables. A pesar de su formación técnica, muchos diseñadores industriales carecen de los conocimientos necesarios en gestión empresarial, lo que dificulta la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) sostenibles y exitosas.

El objetivo de esta tesis es desarrollar un modelo de negocio que sirva como guía para los diseñadores industriales que buscan establecer sus propias empresas.

Este modelo pretende integrar tanto las estrategias de mercado como las tecnologías emergentes, proporcionando una estructura sólida que facilite la transición de un trabajo en relación de dependencia o un freelancer a una entidad empresarial formal. En última instancia, este trabajo busca contribuir al desarrollo económico mediante la promoción del emprendimiento en el campo del Diseño Industrial.

El problema principal abordado en este estudio es la dificultad que enfrentan los egresados de Diseño Industrial para convertir sus proyectos innovadores en negocios sostenibles.

A pesar de sus habilidades técnicas, muchos diseñadores carecen de las herramientas y conocimientos necesarios para gestionar un negocio de manera efectiva. Esta investigación se propone identificar las estrategias y modelos de negocio más efectivos para este grupo y proporcionar una guía detallada para su implementación, con el fin de fomentar el emprendedurismo en este sector.

## Objetivos del Trabajo

- **Objetivo General:** Desarrollar un modelo de negocio que permita a los profesionales en Diseño Industrial establecer y gestionar PYMEs exitosas.



- **Objetivos Específicos:**

1. **Analizar el contexto actual:**

Evaluar el entorno en el que se desarrollan los diseñadores industriales, su formación académica y su capacidad emprendedora.

2. **Revisar las tendencias:**

Estudiar las tendencias actuales en servicios de diseño y las metodologías empleadas en el sector, con un enfoque en la innovación y la sostenibilidad.

3. **Identificar estrategias de crecimiento:**

Determinar las estrategias de crecimiento empresarial y los modelos de negocio más adecuados para el sector del Diseño Industrial.

4. **Proponer un modelo de negocio:**

Desarrollar un modelo que integre tecnologías emergentes y estrategias de mercado efectivas para el sector.

5. **Evaluar la viabilidad:**

Realizar un análisis teórico de la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio propuesto.

6. **Proporcionar un marco de referencia:**

Ofrecer un marco que sirva de guía para la creación y escalabilidad de empresas emergentes en el ámbito del Diseño Industrial.

## MARCO TEÓRICO

### Fundamentación:

El Diseño Industrial es una disciplina que ha evolucionado considerablemente desde sus inicios en la Revolución Industrial. Inicialmente, se centraba en la creación de productos funcionales para la producción en masa.

Con el tiempo, el Diseño Industrial ha integrado elementos de estética, ergonomía y, más recientemente, sostenibilidad y tecnologías emergentes, como la impresión 3D y la automatización. Esta evolución ha transformado al diseñador industrial en un profesional multifacético, que debe combinar creatividad con conocimientos técnicos y empresariales.

En el contexto actual, el Diseño Industrial no solo se ocupa de la creación de productos, sino también de la solución de problemas mediante el diseño.

Esto incluye desde la selección de materiales hasta la consideración de los impactos ambientales y sociales del producto final. La incorporación de tecnologías como la impresión 3D ha permitido a los diseñadores explorar nuevas formas de fabricación, reduciendo costos y tiempos de desarrollo, y permitiendo una mayor personalización.



## Antecedentes

La historia del Diseño Industrial muestra cómo esta disciplina ha estado intrínsecamente ligada a los avances tecnológicos y a las necesidades del mercado. En el siglo XX, movimientos como la Bauhaus y el diseño escandinavo destacaron la importancia de la funcionalidad y la simplicidad en el diseño, lo que influyó en generaciones de diseñadores. En las últimas décadas, la incorporación de herramientas digitales y procesos de fabricación avanzados ha ampliado las posibilidades creativas y comerciales del Diseño Industrial.

La globalización ha creado un mercado competitivo donde la diferenciación a través del diseño se ha convertido en una estrategia clave para las empresas. En este contexto, los diseñadores industriales deben estar preparados para enfrentar desafíos como la rápida obsolescencia tecnológica, la demanda de productos sostenibles y la necesidad de innovar constantemente. Estas tendencias subrayan la importancia de contar con un modelo de negocio flexible y adaptativo, que permita a los diseñadores industriales capitalizar sus habilidades en un mercado en constante cambio.

## Principios y Metodologías del Diseño Industrial

El Diseño Industrial se rige por varios principios fundamentales, entre los que se

incluyen la funcionalidad, la ergonomía, la estética, la sostenibilidad y la innovación. Estos principios guían el proceso de diseño, desde la concepción de la idea hasta la producción y comercialización del producto.

Las metodologías utilizadas en el Diseño Industrial suelen seguir un proceso iterativo que incluye etapas de investigación, ideación, desarrollo de prototipos, evaluación e implementación. Cada una de estas etapas es crucial para garantizar que el producto final no solo cumpla con las expectativas del usuario, sino que también sea viable desde un punto de vista comercial.

## Métodos

### Enfoque Metodológico

Este estudio emplea un enfoque metodológico mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para proporcionar una visión integral del problema de investigación.

La investigación cualitativa se centrará en la recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas con profesionales del Diseño Industrial y empresarios del sector.

Estos datos se complementarán con una investigación cuantitativa basada en encuestas aplicadas a empresas y diseñadores, lo que permitirá analizar patrones y tendencias.

## Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, lo que significa que busca tanto comprender el problema en profundidad como describir las características y fenómenos observados en la población de estudio. La fase exploratoria se centrará en desarrollar una comprensión de la trayectoria inicial de los profesionales en el mundo laboral y los desafíos que enfrentan los diseñadores industriales al establecer sus propios negocios, mientras que la fase descriptiva se encargará de proporcionar una imagen detallada de las estrategias y modelos de negocio que son efectivos en este contexto.

## Población y Muestra

La población objetivo de esta investigación incluye a profesionales del Diseño Industrial, así como a pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que operan en este sector y en el mercado en general. Se seleccionarán referentes clave y empresas ubicadas en ciudades industriales como San Francisco, Córdoba; y Rafaela, Santa Fe. La muestra cualitativa incluirá a 15 profesionales seleccionados intencionalmente, mientras que la muestra cuantitativa estará compuesta por 50 empresas.

## Instrumentos de Recolección de Datos

- **Encuestas:** Se diseñará un cuestionario dirigido a empresas  
Las encuestas incluirán preguntas

cerradas y de opción múltiple, utilizando escalas de Likert para medir actitudes y percepciones sobre la importancia de las consignas planteadas.

- **Entrevistas:** Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con profesionales del Diseño Industrial y empresarios del sector, enfocándose en sus experiencias, desafíos y perspectivas sobre la evolución de sus rubros. Y también con empresas de distintos rubros que han contratado servicios relacionados con Diseño Industrial o los incorporan internamente.
- **Análisis Documental:** Se complementará la recolección de datos con un análisis de documentos relevantes, como planes de negocio, informes de mercado y estudios previos sobre emprendimiento en Diseño Industrial.

## Procedimientos de Análisis de Datos

Los datos cuantitativos serán analizados utilizando herramientas estadísticas para identificar patrones y correlaciones significativas. Los datos cualitativos serán codificados y analizados mediante técnicas de análisis temático, lo que permitirá identificar los principales temas y



tendencias en las respuestas de los participantes.

## Desarrollo

### Análisis del Entorno

El análisis del entorno se centrará en evaluar el mercado actual del Diseño Industrial en Argentina, identificando las principales oportunidades y amenazas que enfrentan los diseñadores industriales. Se realizará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a estos profesionales.

- **Análisis del Mercado y la Competencia:** Se evaluarán las principales tendencias del mercado, incluyendo la demanda de productos sostenibles, la adopción de tecnologías emergentes y la competencia en el sector.
- **Análisis FODA:** Este análisis identificará las fortalezas y debilidades internas de los diseñadores industriales, así como las oportunidades y amenazas externas que deben enfrentar en el mercado.

### Descripción del Modelo de Negocio

El modelo de negocio propuesto se centrará en ofrecer un marco estructurado que permita a los diseñadores industriales

transformar sus habilidades técnicas en empresas sostenibles.

El modelo abordará los siguientes componentes clave:

- **Segmento de Cliente:** Identificación de los clientes objetivo, incluyendo empresas que buscan servicios de diseño personalizado y consumidores interesados en productos innovadores y sostenibles.
- **Propuesta de Valor:** Definición de la propuesta de valor que distingue a los diseñadores industriales en el mercado, como la capacidad de crear productos altamente personalizados y sostenibles.
- **Canales de Distribución y Comunicación:** Descripción de los canales más efectivos para llegar a los clientes, tanto en el mercado local como en el internacional.
- **Relación con los Clientes:** Estrategias para construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, utilizando herramientas digitales y estrategias de marketing directo.

En particular, se explorarán técnicas como el inbound marketing y el uso de redes sociales para conectar con los clientes de manera más efectiva.

- **Fuentes de Ingresos:** Identificación de las principales fuentes de ingresos, que pueden incluir servicios de consultoría de diseño, la venta de productos diseñados por la empresa, y la comercialización de licencias para el uso de diseños.
  - **Recursos Clave:** Definición de los recursos necesarios para implementar y mantener el modelo de negocio, como el acceso a software especializado de diseño, impresoras 3D, materiales avanzados, y una red de contactos en la industria.
  - **Actividades Clave:** Descripción de las actividades fundamentales para la operación del negocio, incluyendo el diseño y prototipado de productos, la investigación de mercado, y la gestión de la relación con los clientes.
  - **Socios Clave:** Identificación de los socios estratégicos que pueden ayudar a escalar el negocio, como fabricantes, proveedores de materiales, y distribuidores.
  - **Estructura de Costos:** Análisis de los costos fijos y variables asociados con la operación del negocio, incluyendo el costo de los materiales, el software de diseño, y la infraestructura tecnológica.
- Plan Estratégico:**
- El plan estratégico proporcionará una hoja de ruta para el crecimiento y la expansión de la empresa, con una visión clara de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- **Misión, Visión y Objetivos:** La misión se centrará en ofrecer soluciones de diseño innovadoras y sostenibles que agreguen valor tanto a los clientes como al medio ambiente. La visión será convertirse en un referente en el diseño industrial a nivel nacional e internacional. Los objetivos incluirán la expansión de la base de clientes, la innovación continua en procesos de diseño, y el aumento de la rentabilidad.
  - **Estrategias de Crecimiento y Expansión:** Se desarrollarán estrategias para escalar el negocio, incluyendo la diversificación de productos y servicios, la exploración de nuevos mercados, y la colaboración con otras empresas del sector.
  - **Planes de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo:** El plan de acción a corto plazo se enfocará en establecer la infraestructura básica y adquirir los primeros clientes. A mediano plazo, el objetivo será expandir la oferta de servicios y

aumentar la presencia en el mercado.

A largo plazo, la empresa buscará internacionalizar sus operaciones y consolidarse como líder en el sector.

### Plan Operativo

El plan operativo detallará los procesos clave necesarios para la operación diaria del negocio, con un enfoque en la eficiencia y la mejora continua.

- **Procesos Clave:** Incluirá la gestión del ciclo de vida del producto, desde la investigación y desarrollo hasta la comercialización, asegurando que todos los procesos sean eficientes y estén alineados con los objetivos estratégicos.
- **Gestión de Recursos Humanos y Tecnológicos:** Se explorarán las mejores prácticas para la gestión de talento y la integración de tecnologías avanzadas en la operación diaria. Esto incluye la formación continua de los empleados y la actualización constante de herramientas tecnológicas.
- **Controles de Calidad y Mejora Continua:** Se implementarán sistemas de control de calidad para asegurar que todos los productos cumplan con los estándares más altos. También se promoverá una

cultura de mejora continua para identificar y corregir problemas rápidamente.

### Plan Financiero

El plan financiero proporcionará una visión clara de la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto, incluyendo proyecciones de ingresos y egresos, análisis de rentabilidad, y estrategias de financiamiento.

- **Proyecciones de Ingresos y Egresos:** Se presentarán proyecciones financieras detalladas para los primeros cinco años de operación, incluyendo ingresos esperados de los diferentes canales y egresos asociados a la operación del negocio.
- **Análisis de Rentabilidad y Viabilidad:** Se realizará un análisis de punto de equilibrio, rentabilidad y retorno sobre la inversión para evaluar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.
- **Estrategias de Financiamiento:** Se explorarán diferentes opciones de financiamiento, incluyendo capital de riesgo, préstamos bancarios, y financiamiento a través de fondos gubernamentales o de organismos internacionales.



## RESULTADOS

Aunque la tesis aún se encuentra en proceso, los resultados preliminares indican que

- el modelo de negocio propuesto es viable y tiene el potencial de facilitar la creación de PYMEs exitosas en el sector del Diseño Industrial.

Las entrevistas y encuestas han revelado una demanda significativa por servicios de diseño personalizados y una disposición de las empresas a invertir en innovación.

- El análisis FODA ha permitido identificar las principales fortalezas y debilidades internas de los diseñadores industriales, así como las oportunidades y amenazas que enfrentan en el mercado.

Entre las fortalezas se destacan la creatividad y el dominio de herramientas tecnológicas, mientras que las principales debilidades incluyen la falta de conocimientos en gestión empresarial y marketing.

- Por otro lado, las oportunidades se presentan en la creciente demanda de productos sostenibles y personalizados, así como en el avance de tecnologías como la impresión 3D, que permiten reducir costos y tiempos de producción. Las amenazas incluyen la competencia creciente y la rápida

obsolescencia tecnológica, que obliga a los diseñadores a innovar constantemente.

## CONCLUSIONES

El trabajo concluye que el desarrollo de un modelo de negocio específico para diseñadores industriales es crucial para fomentar el emprendimiento en este campo. La combinación de estrategias de mercado bien definidas y la integración de tecnologías emergentes se presentan como elementos clave para superar las barreras iniciales del emprendimiento y asegurar la viabilidad a largo plazo de estas nuevas empresas.

El estudio subraya la importancia de proporcionar a los diseñadores industriales una formación empresarial sólida que les permita gestionar sus negocios de manera eficiente y sostenible. Asimismo, se recomienda que los diseñadores continúen actualizándose en las últimas tendencias y tecnologías del sector para mantenerse competitivos.

Dado que este trabajo aún se encuentra en desarrollo, las conclusiones presentadas son preliminares. Se espera que los resultados finales proporcionen un marco de referencia robusto que pueda ser utilizado por futuros diseñadores industriales que deseen emprender sus propios negocios.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Estrategias para la diversificación. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ashby, M. F., & Johnson, K. (2014). *Materiales y Diseño: El Arte y la Ciencia de la Selección de Materiales en el Diseño de Productos*. Butterworth-Heinemann.
- Berman, B. (2012). Impresión 3D: La nueva revolución industrial. *Business Horizons*, 55(2), 155-162. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.003>
- Birtchnell, T., & Urry, J. (2016). *¿Un Nuevo Futuro Industrial?: Impresión 3D y la Reconfiguración de la Producción, Distribución y Consumo*. Routledge.
- Cagan, J., & Vogel, C. M. (2002). *Creando Productos Innovadores: Innovación desde la Planificación del Producto hasta la Aprobación del Programa*. Financial Times Prentice Hall.
- Christopher, M. (2016). *Logística y Gestión de la Cadena de Suministro*. Pearson UK.
- Cross, N. (2000). *Métodos de Diseño de Ingeniería: Estrategias para el Diseño de Productos*. Wiley.
- Dormer, P. (1993). *El Diseño Desde 1945*. Thames & Hudson.
- Gebhardt, A. (2011). *Entendiendo la Fabricación Aditiva: Prototipado Rápido, Herramientas Rápidas, Fabricación Rápida*. Hanser Publications.
- Gibson, I., Rosen, D. W., & Stucker, B. (2014). *Tecnologías de Fabricación Aditiva: Impresión 3D, Prototipado Rápido y Fabricación Digital Directa*. Springer.
- Heskett, J. (1980). *Diseño Industrial*. Thames & Hudson.
- Heskett, J. (2002). *Palillos y Logotipos: El Diseño en la Vida Cotidiana*. Oxford University Press.
- Humphrey, A. S. (2005). *Análisis FODA para la consultoría de gestión*. SRI Alumni Newsletter, SRI International.
- Karlsson, R. (1996). *Estrategias Ambientales para la Industria: Perspectivas Internacionales sobre las Necesidades de Investigación y las Implicaciones de las Políticas*. Island Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lipson, H., & Kurman, M. (2013). *Fabricado: El Nuevo Mundo de la Impresión 3D*. John Wiley & Sons.
- Ngo, T. D., Kashani, A., Imbalzano, G., Nguyen, K. T. Q., & Hui, D. (2018). Fabricación aditiva (impresión 3D): Una revisión de materiales, métodos, aplicaciones y desafíos. *Composites Part B: Engineering*, 143, 172-196. <https://doi.org/10.1016/j.compositesb.2018.02.012>
- Norman, D. A. (2002). *El Diseño de las Cosas Cotidianas*. Basic Books.
- OMPI. (2021). *Diseño Industrial*.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio: Un Manual para Visionarios, Innovadores y Desafiantes. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1979). Cómo las fuerzas competitivas moldean la estrategia. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). Del prototipado rápido a la fabricación en casa: Cómo la impresión 3D está cambiando la innovación en los modelos de negocio. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214-224.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.023>
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2015). *Diseño y Desarrollo de Productos*. McGraw-Hill Education.
- Wohlers, T., & Gornet, T. (2014). Historia de la fabricación aditiva. En *Wohlers Report 2014* (pp. 1-34). Wohlers Associates.



## ANALISE COMPARATIVA DO CUSTO DE OPORTUNIDADE DO INVESTIMENTO EM PROJETOS

### COMPARATIVE ANALYSIS OF THE OPPORTUNITY COST OF INVESTMENT IN PROJECTS

Área I: Administração empresarial - Administración Financiera.

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

Arantes Elaine Cristina [elaine.arantes@ifpr.edu.br](mailto:elaine.arantes@ifpr.edu.br)

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

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. (UFMS). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. (PUCPR). Universidad Nacional de Misiones (UNaM).

#### RESUMO

Este trabalho aborda a prática de exercícios desenvolvidos em sala de aula com os alunos na disciplina de Administração financeira.

Ele contempla conceitos relacionados a investimentos financeiros, a análise de payback, considerando a comparação entre o simples que não considera o custo do dinheiro no tempo e o descontado que considera o custo do dinheiro no tempo através da taxa Mínima de Atratividade – TMA. A análise comparativa de VPL (Valor Presente- Líquido), ou em espanhol o VAN (Valor Actual Neto).

Também analisa a TIR – Taxa Interna de Retorno de cada projeto em um período de 04 anos.

A problemática questionada é: Qual é o melhor investimento a fazer de acordo as situações apresentadas? Por quê? O trabalho tem o objetivo de analisar a taxa interna de retorno TIR dos dois projetos em relação a TMA (Taxa mínima de

atratividade). Como também analisar o fluxo de caixa durante os quatro anos dos respectivos projetos e, comparar o custo de oportunidade do dinheiro no tempo através da análise do payback simples e descontado. Quando se fala em investimento, um dos maiores erros que se pode cometer é desprezar a inflação, independentemente de ela ser alta ou baixa.

A inflação pode anular parte ou todo o ganho que o investidor acredita estar obtendo com uma aplicação financeira.

Na análise de investimentos é importante também saber da existência do Fundo Garantidor de Crédito (FGC), uma instituição privada que protege os depositantes e os investidores e, assim, contribui para a manutenção da estabilidade do Sistema Financeiro Nacional (SFN). A metodologia tem uma abordagem quantitativa, pois analisa os dados absolutos e percentuais de ambos investimentos. O respectivo artigo começa

com aspectos introdutórios, e posteriormente em seu desenvolvimento destaca aspectos conceituais e metodológicos, fechando com a análise dos resultados e as conclusões relacionadas ao tema de estudo.

**Palavras-chave:** Administração Financeira. Investimentos. Retorno do Capital.

### SUMMARY

This work addresses the practice of exercises developed in the classroom with students in the discipline of Financial Administration. It contemplates concepts related to financial investments, payback analysis, considering the comparison between the simple that does not consider the cost of money in time and the discounted that considers the cost of money in time through the Minimum Rate of Attractiveness - TMA.

The comparative analysis of VPL (Valor Presente-Líquido), or in Spanish the VAN (Valor Actual Neto). It also analyzes the IRR – Internal Rate of Return of each project over a period of 04 years.

The problem questioned is: What is the best investment to make according to the situations presented? Why? The objective of this work is to analyze the internal rate of return IRR of the two projects in relation to the TMA (Minimum Attractiveness Rate). As well as analyzing the cash flow during the four years of the respective projects and

comparing the opportunity cost of money in time through the analysis of the simple and discounted payback.

When talking about investment, one of the biggest mistakes you can make is to ignore inflation, regardless of whether it is high or low. Inflation can nullify part or all of the gain that the investor believes he is getting with a financial investment. In investment analysis, it is also important to know about the existence of the Credit Guarantee Fund (FGC), a private institution that protects depositors and investors and thus contributes to maintaining the stability of the National Financial System (SFN).

The methodology has a quantitative approach, as it analyzes the absolute and percentage data of both investments. The respective article begins with introductory aspects, and later in its development highlights conceptual and methodological aspects, closing with the analysis of results and conclusions related to the subject of study.

**Keywords:** Financial Administration. Investments. Return of Capital.

### INTRODUÇÃO

Na atualidade os investimentos em projetos de negócios, ou investimentos em carteiras de ações, vem gerando bastante indecisão por parte dos poupadores dos mais diversos perfis, pois a situação macroeconômica não está favorável para investimentos vultuosos, principalmente



em um momento em que a credibilidade por parte das empresas está em baixa no conceito dos investidores.

Dessa maneira, é extremamente pertinente uma análise comparativa de investimento em projetos com receitas futuras projetadas em períodos anuais, com base em uma taxa mínima de atratividade, ou seja, o custo da oportunidade do investimento, porque no momento em que se decide investir em um determinado negócio, é necessário abrir mão do rendimento do capital em aplicações financeiras ou em uma TMA, taxa mínima de atratividade em que o mercado poderia remunerar o respectivo capital investido.

No momento em que o investidor retirar um determinado valor de uma aplicação financeira com prazo fixo, e investir em determinado projeto de negócio, ele deixa de ganhar rendimentos financeiros desse respectivo capital investido, por essa razão, que o projeto de negócio que recebeu o investimento tem que render mais que a taxa mínima de atratividade para ser considerado vantajoso. Para que o investidor possa ganhar mais dinheiro com o projeto escolhido, a taxa interna de retorno TIR, também tem que ser maior que a TMA – taxa mínima de atratividade, como também o valor presente líquido do investimento tem que ser positivo e maior que o lucro obtido com a aplicação financeira com o prazo fixo de igual período.

Essa análise é relevante sobre o ponto de vista que busca identificar a atratividade de um investimento com possibilidade de escolha em dois projetos, calculados para gerar um determinado ingresso bruto ou receita bruta em 04 anos.

A problemática do estudo está enfocada em demonstrar a viabilidade do investimento, considerando uma taxa mínima de atratividade paga pelo mercado no respectivo período do investimento, isso leva o investidor a projetar os seus lucros e tomar a decisão de investir no projeto 1, ou no projeto 2, ou simplesmente não investir, deixando o seu dinheiro aplicado em um determinado fundo que remunere a uma taxa igual a praticada pelo Banco Central, para as aplicações financeiras com prazo fixo.

A problemática questionada no presente estudo é: Qual é o melhor investimento a fazer de acordo as situações apresentadas? Por quê? O trabalho tem o objetivo de analisar a taxa interna de retorno TIR dos dois projetos em relação a TMA (Taxa mínima de atratividade). Como também analisar o fluxo de caixa durante os quatro anos dos respectivos projetos. Verificar também o período de retorno do valor investido, ou seja, em quanto tempo o capital investido nos respectivos projetos retornou ao investidor. Isso está relacionado com o payback que demonstra em quanto tempo o capital investido é pago pelo próprio projeto.



## MARCO TEÓRICO

Os conceitos teóricos embasam e destacam os aspectos relacionados a temática desenvolvida na análise de pesquisa proposta, traduzindo o significado dos itens comparados nos investimentos idealizados. Levando em consideração o tempo de retorno do investimento, as circunstâncias da atividade a se investir, os possíveis riscos, o custo da oportunidade, as taxas praticadas pelo mercado.

Todos esses fatores influenciam um investidor em sua tomada de decisão, pois são aspectos extremamente relevantes que podem nortear as projeções futuras de um investimento.

### Educação financeira e finanças comportamentais

De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB, 2013), a educação financeira é o meio de prover de conhecimentos e informações sobre comportamentos básicos que contribuem para melhorar a qualidade de vida das pessoas e de suas comunidades. A disciplina educação financeira se encarrega, portanto, do estudo do uso correto dos mecanismos financeiros nas organizações e na economia doméstica, aplicações financeiras, investimentos, formas de financiamento, bem como o uso racional de recursos financeiros.

Segundo Sanvicente (1998), o objetivo básico implícito nas decisões de

administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições, caracterizados como proprietários. Novamente, de acordo com o BCB (2013), a educação financeira da população é muito importante para toda a sociedade, por esse motivo, o Governo Federal instituiu por meio do Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010, a Estratégia Nacional para Educação Financeira (Enef).

As Finanças Comportamentais tem como principal objetivo identificar e compreender os frames, ilusões cognitivas que fazem com que pessoas cometam erros sistemáticos de avaliação de valores, probabilidades e riscos. As Finanças Comportamentais consideram que os indivíduos nem sempre agem racionalmente, pois estão propensos aos efeitos destas ilusões cognitivas (Rogers; Favato; Securato, 2008).

De acordo com Frankenberg (1999), o planejamento financeiro pessoal significa estabelecer e seguir uma estratégia precisa e dirigida para acumulação de bens e valores, que formará o patrimônio da família, sendo que esta estratégia pode ser de curto, médio ou longo prazo.

Os investimentos financeiros são alternativas para aqueles que desejam guardar algum dinheiro. O hábito de investir não é tão grande no Brasil, geralmente têm-se hábitos de fazer



empréstimos e financiamento e não o contrário.

Contudo existem inúmeras opções de investimentos financeiros com bons resultados e para todos os perfis, seja ele moderado, conservador ou arrojado (Casarotto Filho; Kopittke, 2000).

### **Planejamento e análise de investimentos**

Na análise de um investimento é preciso ter atenção em todos os aspectos que estão envolvidos na situação presente e nas circunstâncias futuras. O processo de planejamento deve ser abrangido com um olhar sistêmico, analisando os ambientes internos e externos, o estudo das variantes que podem comprometer o desempenho do investimento, como a variação das taxas de mercado, os custos de oportunidade, os resultados almejados e o possível retorno do investimento (Rodrigues, 2009).

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

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

Ela está preocupada com dois aspectos importantes dos recursos financeiros: a rentabilidade e a liquidez.

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

A AF juntamente com seus cálculos e relatórios elaborados possibilita um aumento nos rendimentos/lucros e investimentos. A mesma controla e projeta as aquisições da empresa de forma que os gastos sejam os mínimos possíveis.

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

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

Bregolin (2014, p. 20) ressalta que: "o estudo de viabilidade do empreendimento



é a comparação entre a estimativa de custo do mesmo e os rendimentos que se espera obter por meio de sua comercialização.

Ele compreende todo o planejamento técnico básico necessário".

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

Dentro desse planejamento é necessário se avaliar a aplicação de recursos em longo prazo na empresa, também chamada de investimento. A análise de viabilidade da aplicação de recursos considera o fator tempo e os investimentos de recursos que envolvem os ativos fixos, que são "aplicações com longos períodos de maturação", por isso o fator tempo é importante (Sanvicente, 1987, p.35).

O retorno de investimento também chamado de índices de rentabilidade é utilizado para aferir a capacidade econômica de um empreendimento e são os lucros que tal empreendimento alcançou em relação ao capital empregado. Dentro desses índices se calcula o retorno sobre o capital investido (Libera, 2015).

A análise de investimento é fundamental, pois realiza uma prévia estimativa dos indicadores financeiros e econômicos do plano de negócio/empreendimento antes mesmo de sua efetiva implantação, para conhecer o mercado e decidir investir ou não. Vale ressaltar que não existe a isenção dos riscos, seu objetivo é conseguir suavizar os riscos existentes, por meio de um estudo sólido e fundamentado que proporciona aos empreendedores conhecer as potencialidades dos lucros e planejamento de menor prejuízo possível (Bregolin, 2014).

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

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

Risco e retornos esperados estão intimamente ligados, "os retornos que os investidores em ações podem esperar nos mercados de capitais são aqueles que exigem de empresas quando as empresas avaliam projetos de investimento com risco" (Ross, Westerfield, Jaffe, 2002, p. 186).



Entende-se por retorno esperado aquele que é aguardado de uma ação na próxima temporada, aborda somente uma expectativa. Na perspectiva da organização, o custo de capital próprio é o retorno esperado.

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

Com isso, a intensa busca por vantagens competitivas que potencialize a lucratividade e a rentabilidade no cenário atual, demanda das organizações de diversos segmentos, constantes investimentos, sejam eles em expansão, inovação ou substituição, para que possam alcançar seus objetivos. Tais investimentos são realizados pelas empresas por meio de projetos, possuindo características específicas, onde segundo os dizeres de Rêgo (2013, p. 17) podem ser de expansão através da aquisição de ativos imobilizados para potencializar a produção, participação no mercado ou área geográfica; de substituição, pelo simples fato de substituir ou renovar ativos obsoletos ou desgastados, incluindo sua reposição; de modernização, através da reconstrução ou adaptação de uma máquina já existente para torná-la mais eficiente; e intangíveis, englobando gastos com propaganda, treinamentos, consultorias, entre outros.

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

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

### **Técnicas de viabilidade econômico-financeira**

Para melhor entendimento sobre a importância de utilização das técnicas de análise de investimentos comparadas no respectivo artigo, faz-se necessário a apresentação das mesmas a continuação.

### **Análise do VPL – Valor presente líquido ou VAN – (Valor actual neto)**

A taxa para descontar os fluxos de caixa é o valor presente líquido (VPL). O VPL é um dos procedimentos mais empregados para analisar os projetos de investimento financeiro. Incide o patrimônio relativo ao capital do projeto através da diferença



entre o valor presente das entradas e saídas do caixa e de certa taxa de

desconto, que é alcançado pela fórmula: (Bregolin, 2014):

Figura 1: A formula do Valor presente Líquido - VPL

$$VPL = \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} - FC_0$$

Fonte: (Bregolin, 2014).

O Valor Presente Líquido é considerado um dos conceitos mais usuais na análise de investimentos, a aplicação do Valor Presente Líquido (VPL), consiste em concentrar na data zero ou comumente denominado ano zero, o valor presente de todos os fluxos de caixa do investimento, sendo estes descontados pela taxa mínima de atratividade, demonstrando o lucro econômico real do projeto (Macedo; Corbari, 2014, p. 63).

Outra definição meritória referente ao método do VPL é mencionada por Samanez (2007), como sendo:

*“O método do valor presente líquido (VPL) tem por finalidade calcular, em termos de valor presente, o impacto dos eventos futuros associados a uma alternativa de investimento, ou seja, ele mede o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil. Não existindo restrição de capital, argumenta-se que esse*

*critério leva a escolha ótima, pois maximiza o valor da empresa”.*

#### Taxa Interna de Retorno - TIR

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é considerada uma técnica de avaliação de investimentos correspondente à taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial, e em relação à análise de projetos, caso o mesmo apresente uma taxa interna de retorno superior à sua taxa mínima de atratividade, é passível de aceitação (Macedo; Corbari, 2014, p.67).

Ching, Marques e Prado (2003) ressalta que a TIR não tem como finalidade avaliar a rentabilidade sobre determinado custo do capital (processo de atualização), da mesma forma que o método do valor presente líquido, tendo como foco encontrar uma taxa intrínseca de rendimento, sendo caracterizada como a taxa de retorno do investimento.



A importância desta taxa para uma análise de investimentos é que segundo Cavalcante e Zeppelini (2014), o seu resultado indica se um investimento irá ou não valorizar a organização.

A grande vantagem do método da TIR sobre a metodologia do VPL, é que ela expressa seus resultados através de taxas percentuais, facilitando a interpretação e assimilação do seu resultado, concretizando praticidade e rapidez na análise (Macedo; Corbari, 2014, p.71).

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

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

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

Com isso, os critérios do VPL e da TIR baseiam-se em fluxos de caixa descontados a uma determinada taxa. Esta taxa é denominada de TMA, ou seja, o retorno mínimo exigido para o projeto de investimento. Assim, quando a TIR de um projeto for superior a TMA, o projeto deveria ser aceito, pois, além de superar os custos do projeto de investimento e pagar o custo de capital, um possível remanescente da taxa adicional valor à firma.

#### **Payback ou tempo de retorno do investimento**

Conforme Ross (2000, p. 218) “payback é o período exigido para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial”. O payback não deve ser única fonte de análise, conforme mencionam Motta e Calôba (2002, p. 97) “deve ser encarado com reservas, apenas como um indicador, não servindo de seleção entre alternativas de investimento”. Sua principal vantagem é levar em conta o tempo em que será recuperado o dinheiro do investidor, avaliando sua necessidade financeira, para que seja mantido o investimento até o momento de gerar os caixas futuros positivos.

De acordo com Casarotto e Kopittke (2008, p. 125), “O principal método não exato mede o tempo necessário para que o



somatório das parcelas anuais seja igual ao investimento inicial. Genericamente pode-se dizer que registra o tempo médio para os fluxos de caixa se equiparar ao valor do investimento”. O payback tradicional pressupõe uma desvantagem, pois projetar os fluxos de caixa no tempo não leva a correção dos valores monetários. Ao considerar o payback descontado, observa-se o real valor do dinheiro no tempo, obtendo uma estimativa financeira mais realista.

Para Brigham e Ehrhardt (2012, p. 425), “o período de payback descontado é definido como o número de anos necessário para recuperar o investimento dos fluxos líquidos de caixa descontados”.

### **Fluxos financeiros ou de caixa**

A ferramenta fluxa de caixa proporciona a interpretação financeira do estabelecimento através da definição dos valores existentes, alocados nos investimentos, no operacional, nos financiamentos e disponibilidades. Está análise proporciona ao empreendedor a decisão ou não de fazer uma ação para reverter o quadro financeiro do empreendimento de acordo com a verificação do resultado final de demonstração do fluxo de caixa. Esta forma de gerir o negócio também proporciona a projeção dos resultados de fluxo de caixa para meses seguintes, para

que proporcione ao empreendedor realizar ações pró-ativas para evitar perda de capital. “Assim, haverá uma linguagem predominante nos negócios. A linguagem de caixa será utilizada para dados históricos e para as projeções” (Campos Filho, 1999, p 22).

Portanto, observar o fluxo financeiro de capital no período estipulado pelo proprietário é salutar para o aumento da vida útil financeira do estabelecimento, haja vista que a partir das finanças é que todos os recursos financeiros serão alocados nos departamentos da empresa para que seja efetuada a estratégia mercadológica, ou seja, para o departamento de marketing, produção, área comercial e outros setores que desejam funcionar eficientemente. Será através da gestão eficaz das finanças, a proporcionalidade de tal alocação de recursos financeiros, sendo as finanças que fazem com que tudo isso aconteça” (Gitman, 2003, p 03).

Então, percebe-se que as finanças na atual sociedade está agressiva a cada dia que passa, pois a concorrência organizacional está igualitário devido o acesso das informações e agilidade com que as mesmas estão deslocando de norte a sul do planeta, será neste viés que empreendimentos com pouca expressão deverá atuar buscando conhecimento estratégico financeiro para destacar no mercado seu negócio. “A área de finanças

está muito mais complexa e avança a passos mais rápidos atualmente” (Gitman, 2003, p 03).

Com isso, o fluxo de caixa deixa as contas a pagar e a receber exposta a rápida

análise das decisões que devem ser tomadas ao longo de um período, pois fornece uma visão geral dos acontecimentos financeiros presentes e futuro.

### Comparativo entre **payback simples e descontado**

Quadro 1 - Vantagens/ desvantagens dos métodos/ técnicas de análise de investimentos.

MÉTODOS	VANTAGENS	DESvantagens
Valor Presente Líquido	Informa o aumento ou não do valor da empresa; considera o custo de capital; considera o risco embutido no custo de capital e através dele são analisados todos os fluxos de caixa originários do projeto.	O resultado é dado em valor monetário dificultando a análise do projeto; Depende da determinação da taxa mínima de atratividade ou custo de capital.
Taxa Interna de Retorno	O resultado é uma taxa de juros, facilitando a análise.	Essa taxa pode ser sub ou superestimada; Necessidade de outro método de avaliação, normalmente o VPL.
Payback Simples	Aplicação fácil e simples; Apelo intuitivo; Considera o fator tempo na decisão; Fácil interpretação; Pode ser visto como medida de risco do projeto; Pode ser visto como uma medida de liquidez.	Não considera o valor do dinheiro no tempo; Período máximo aceitável é determinado com certo grau de subjetividade; Fator tempo é considerado implicitamente; Não considera todos os capitais do fluxo de caixa; Não é uma medida de rentabilidade do investimento.
Payback Descontado	Considera o custo do dinheiro no tempo; Pode ser considerado como um ponto de equilíbrio financeiro; Aplicação de uma dada taxa de custo de oportunidade.	Não considera os fluxos de caixa gerados durante o resto da vida útil do investimento; Não é uma medida de rentabilidade do projeto; Não captura o impacto além do prazo do payback.

Fonte: Adaptado de Vilela et al. (2012).



## Métodos

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa. Segundo Roesch (2015), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em organizações. Quando se trata de enfoques abrangentes, envolvendo a mensuração de dados numéricos absolutos e percentuais. No estudo estes aspectos estão presentes na estimativa dos fluxos de caixa e cálculo do tempo necessário para recuperação do capital relacionado a determinado investimento; no teste da viabilidade para verificar qual projeto é o mais atrativo para se investir.

Para isso, são propostos dois investimentos calculados dentro de um período de 4 anos, considerando no projeto 1 o investimento de R\$ 300.000 reais, considerando uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10,5% ao ano, a qual está próxima da taxa SELIC do Banco Central do Brasil - BCB (2024); é mensurado um valor de receita bruta nominal do investimento 1, no primeiro ano, de R\$ 40.000,00, 80.000,00 no segundo ano, 180.000,00 no terceiro ano, e 250.000,00 no quarto e último ano. São apurados o Valor Presente Líquido do investimento (VPL) ao final dos 4 anos, a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback do valor investido.

A projeção de investimento no projeto 2, estima R\$ 400.000,00, considerando uma

Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10,5%, ao ano, a qual está próxima da taxa SELIC do Banco Central do Brasil - BCB (2024), tendo projetado R\$ 100.000,00 de receita bruta nominal no primeiro ano, 150.000,00 no segundo ano, 180.000,00 no terceiro ano e no quarto e último ano analisado do projeto R\$ 200.000,00.

Nesse comparativo de investimentos entre dois projetos para um período de 04 anos, é considerado uma estimativa de receita ou ingresso na atividade de comércio de produtos eletrônicos como Notebooks, tablets, celulares e peças periféricas, através da venda virtual e-commerce para os R\$ 300.000,00 investido no projeto 1.

Já no projeto 2 é estimado a receita ou ingresso para o período de 04 anos em uma atividade de prestação de serviços domésticos, considerando o investimento de R\$ 400.000,00 e uma demanda crescente para a referida atividade.

Assim, com base nos referidos dados, é analisado o projeto de investimento mais rentável, considerando o período de 04 anos, com uma TMA de 10,5%, e os referidos fluxos de caixa nominal de cada projeto. Todos os cálculos necessários foram realizados na calculadora financeira HP12c. Essas análises são similares as desenvolvidas em sala de aula com os alunos das disciplinas de Gestão de projetos e Gestão Financeira.



É realizada a comparação do custo de oportunidade do investimento com a análise do do payback descontado considerando a taxa de 10,5% ao ano e, do payback simples que não considera o custo do dinheiro no tempo, ou seja, a taxa não é computada, pois se excluir o custo do dinheiro no tempo. São comparados os dois mesmos investimentos de igual período de 04 anos, sem levar em consideração os custos do dinheiro no tempo, dessa maneira esses 02 projetos agora não apresentam taxa de oportunidade, sendo que o fluxo nominal

anual passa a ser o valor presente do investimento sem a alteração de taxa alguma.

## RESULTADOS

Na análise dos resultados são comparados os números resultantes do valor presente de cada projeto, da taxa interna de retorno TIR de cada investimento, e do payback de ambos os investimentos, com isso temos a comparação dos investimentos no projeto 1 e 2.

Tabela 1: Fluxos de Caixa, Saldos parciais, VPL do investimento – Projeto - 1

Dados	Valor Investido Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Fluxo Nominal		40.000,00	80.000,00	180.000,00	250.000,00
Valor presente Líquido		36.199,10	65.518,72	133.409,17	167.683,72
Saldo	-300.000,00	-263.800,90	-198.282,18	-64.873,01	102.810,71

Fonte: elaborado pelos autores. TMA: 10,5% a.a

A tabela 1 mostra o fluxo de caixa de investimento do projeto 1. Considerando uma TMA= 10,5% a.a, e os respectivos fluxos de caixa nominais projetados nos 04 anos, chega-se a um Valor Presente Líquido VPL= 102.810,71, e uma TIR = 21,80%. Sendo a TIR 11,30% maior que a TMA, considera-se o projeto de investimento 1 atrativo.

Tabela 2: Payback projeto de investimento 1

Ano	Mês	Dia
3	4	19

Fonte: elaborados pelos autores

A tabela 2 mostra o payback relacionado ao investimento do projeto 1. Com a análise do payback, foi possível identificar que o valor investido de R\$ 300.000,00 será recuperado em 3 anos 4 meses e 19 dias.

Tabela 3: Fluxos de Caixa, Saldos parciais, VPL do investimento – Projeto - 2

Dados	Valor Investido Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Fluxo Nominal		100.000,00	150.000,00	180.000,00	200.000,00
Valor presente Líquido		90.497,74	122.847,61	133.409,17	134.146,97
Saldo	-400.000,00	-309.502,26	-186.654,65	-53.245,48	80.901,49

Fonte: elaborado pelos autores TMA: 10,5% a. a.

A tabela 3 mostra o fluxo de caixa de investimento do projeto 2. Considerando uma TMA= 10,5% a.a, e os respectivos fluxos de caixa nominais projetados nos 04 anos, chega-se a um Valor Presente Líquido VPL= 80.901,49, e uma TIR = 18,59%. Sendo a TIR 8,09% maior que a TMA, considera-se o projeto de investimento 2 atrativo.

Tabela 4: Payback projeto de investimento 2

Ano	Mês	Dia
3	4	22

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 4 mostra o payback relaciona do ao investimento do projeto 2.

Com a análise do payback, foi possível identificar que o valor investido de R\$ 400.000,00 será recuperado em 3 anos 4 meses e 22 dias.

### Análise da diferença de valor no VPL dos dois investimentos

VPL investimento 1: 102.810,71

VPL investimento 2: 80.901,49

Diferença VPL do projeto 1 para o projeto 2: 21.909,22

### A diferença percentual da TIR e payback de ambos investimentos

TIR investimento 1: 21,80

TIR investimento 2: 18,59

Diferença TIR do projeto 1 para o projeto 2: 3,21

Diferença Payback do projeto 1 para o projeto 2: precisamente 03 dias, ou seja, o projeto 1 recuperou o capital investido 03 dias antes do projeto 2.



Tabela 5: Fluxos de Caixa, Saldos parciais, Paybak simples – Projeto - 1

Dados	Valor Investido Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Fluxo Nominal		40.000,00	80.000,00	180.000,00	250.000,00
Valor presente Líquido		40.0000,00	80.000,00	180.000,00	250.000,00
Saldo	-300.000,00	-260.000,00	-180.000,00	0,00	250.000,00

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 5 mostra o fluxo de caixa de investimento do projeto 1. Sem Considerar a TMA= 10.5% a.a, e os respectivos fluxos de caixa nominais projetados nos 04 anos, chega-se a um Valor Presente Líquido VPL= 250.000,00.

Tabela 6: Payback simples projeto de investimento 1

Ano	Mês	Dia
3	0	0

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 6 mostra o payback simples relacionado ao investimento do projeto 1. Com a análise do payback simples, foi possível identificar que o valor investido de R\$ 300.000,00 será recuperado em 3 anos exato

Tabela 7: Fluxos de Caixa, Saldos parciais, Paybak simples – Projeto - 2

Dados	Valor Investido Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Fluxo Nominal		100.000,00	150.000,00	180.000,00	200.000,00
Valor presente Líquido		100.000,00	150.000,00	180.000,00	200.000,00
Saldo	-400.000,00	-300.000,00	-150.000,00	30.000,00	230.000,00

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 7 mostra o fluxo de caixa de investimento do projeto 2. Sem Considerar a TMA= 10.5% a.a, e os respectivos fluxos

de caixa nominais projetados nos 04 anos, chega-se a um Valor Presente Líquido VPL= 230.000,00.



Tabela 8: Payback simples projeto de investimento 2

Ano	Mês	Dia
3	10	0

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 8 mostra o payback simples relacionado ao investimento do projeto 2. Com a análise do payback simples, foi possível identificar que o valor investido de R\$ 400.000,00 será recuperado em 3 anos e 10 meses.

#### **Análise da diferença de valor no VPL dos dois investimentos**

VPL investimento 1: 250.000,00

VPL investimento 2: 230.000,00

Diferença VPL do projeto 1 para o projeto 2: 20.000,00

#### **A diferença percentual da TIR no payback simples não é considerada em ambos investimentos**

Diferença Payback do projeto 1 para o projeto 2: 10 meses, ou seja, o projeto 1 recuperou o capital investido 10 meses antes do projeto 2.

#### **CONCLUSÕES**

- ✓ Considerando as duas atividades analisadas e os respectivos resultados comparativos de investimentos entre dois projetos

para um período de 04 anos, com uma estimativa de receita ou ingresso na atividade de comércio de produtos eletrônicos como Notebooks, tablets, celulares e peças periféricas, através da venda virtual e-commerce para os R\$ 300.000,00 investidos no projeto1, e a estimativa de receita ou ingresso para o período de 04 anos em uma atividade de prestação de serviços domésticos, considerando o investimento de R\$ 400.000,00 e uma demanda crescente para o projeto 2, chega-se as seguintes conclusões.

- ✓ Respondendo à pergunta de pesquisa sobre qual é o melhor investimento a fazer de acordo as situações apresentadas? Por quê? É possível concluir que o projeto 1 é mais rentável que o projeto de investimento 2, pois apresentou um valor presente líquido VPL de R\$ 21.909,22 a mais que o projeto de investimento 2. A taxa interna de retorno TIR também foi favorável no projeto de investimento 1, a TIR ficou em 3,21% mais rentável para o primeiro investimento proposto relacionado ao comércio de produtos eletrônicos via internet.
- ✓ Por sua vez o payback também se mostrou mais atrativo em termos de tempo de retorno no investimento 1, apresentando um tempo de

recuperação do capital investido de 03 dias, sendo 03 dias mais rápido que o projeto de investimento 2, que necessitou de 3 anos 4 meses e 22 dias. para recuperar o capital investido.

- ✓ Com isso, é possível concluir que o projeto de investimento 1 é mais atrativo que o 2, e que a melhor receita proporcionada pela atividade 1 relacionada ao comércio de produtos eletrônicos, foi estimada considerando o maior valor agregado que os produtos de informática detêm em comparação com a prestação de serviços domésticos, e que ambos têm uma grande demanda na atualidade e por isso foram usados como exemplos de projetos de investimento. Como também, ambas atividades não necessitam de uma grande imobilização de capital investido para dar início ao negócio.

- ✓ É possível concluir que, ambos os projetos de investimento apresentam uma taxa interna de retorno TIR, muito mais vantajosa que a Taxa mínima de atratividade TMA, que nesse momento se encontra em 10,5% a.a segundo o Banco Central do Brasil. Pois, ambos os investimentos apresentaram TIR respectivamente de: TIR investimento 1: 21,80% e TIR investimento 2: 18,59%.

- ✓ Já na comparação do payback simples foi possível ver que o custo de oportunidade do dinheiro não levado em consideração possibilitou uma recuperação do investimento mais rápida de 3 anos e 3 meses e 10 meses respectivamente, o que na vida real dos investimentos não se aplica, pois o dinheiro tem o seu custo de oportunidade na linha do tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL, Caderno de Educação Financeira: Gestão de Finanças Pessoais, Brasília, 2013. Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno\\_cidadania\\_financeira.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf)> Acesso em: 01 de maio.2024.

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL, Taxa de juro SELIC. Brasília, 2024. Disponível

em <<https://www.bcb.gov.br/>> Acesso em: 01 de junho 2024.

BREGOLIN, L. "Análise da viabilidade econômico-financeira da implantação de uma indústria de confecção de lingerie no município de Putinga/RS. 2014. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Centro



- Universitário UNIVATES. Lajeado: UNIVATES, 2014.
- BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. Administração financeira: teoria e prática. 13ª. Edição. São Paulo: Thomson Learning, 2012.
- CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Editora Atlas. São Paulo: 1999.
- CASAROTTO FILHO, N. C.; KOPITTKKE, B. H. Análise de investimentos. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAVALCANTE, F.; ZEPPELINI, P. D. Taxa interna de retorno (TIR): perguntas mais frequentes. São Paulo: Cavalcante e Associados, 2014. Disponível em: <[www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate145.pdf](http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate145.pdf)>. Acesso em: 05 abr 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. Contabilidade e finanças para não especialistas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Disponível em: <[unoeste.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918611/pages/\\_3](http://unoeste.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918611/pages/_3)>. Acesso em 01 de maio 2024.
- DECRETO Nº 7.397, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2010. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF, dispõe sobre a sua gestão e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Planalto. Brasil. 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7397.htm#:~:text=DECRETA%3A,conscientes%20por%20parte%20dos%20consumidores.](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7397.htm#:~:text=DECRETA%3A,conscientes%20por%20parte%20dos%20consumidores.) Pagina acessada em 05/06/2024.
- FRANKENBERG, Louis. Seu Futuro Financeiro: Você é o Maior Responsável. Rio de Janeiro, 1999. Editora Campus. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=JJeWoENdEM8C&printsec=frontcover&dq=Louis+Frankenberg+Futuro+Financeiro+editora+Campus&hl=pt-BR&sa=X&ei=C2k5U8byOObRsQTW04CoDQ&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Louis%20Frankenberg%20Futuro%20Financeiro%20editora%20Campus&f=false>> Acesso em: 01 de mar.2024.
- GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. Decisões de investimentos da empresa. São Paulo: Atlas. 1999.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira, São Paulo: Ed. Harbra, 2003.
- GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT, E. “Administração financeira”. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOJI, MASAKAZU. Administração Financeira. 4º edição. Editora Atlas. São Paulo – 2003.



- LIBERA, L. D. "Análise econômico-financeira de uma pequena empresa familiar". 2015. 58p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2015.
- MACEDO, J. J.; CORBARI, E. C. Análise de projeto e orçamento empresarial. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- RODRIGUES, R. A. "A administração financeira e os principais problemas relacionados com a crise financeira mundial". 2009. Trabalho (Curso Ciências Contábeis) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- SAMANEZ, C. P. Gestão de investimentos e geração de valor. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.
- SANVICENTE, A. Z. "Administração financeira". 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- REBELATTO, D. Projeto de investimento. Barueri: Manole, 2004.
- RÊGO, R. B. et al. Viabilidade econômico-financeira de projetos. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertações e estudos de caso. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROGERS, Pablo; FAVATO, Verônica; SECURATO, José Roberto. Efeito educação financeira no processo de tomada de decisões em investimentos: um estudo a luz das finanças comportamentais. In: II Congresso ANPCONT-Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Salvador/BA. 2008. Disponível em: <<http://www.pablo.prof.ufu.br/artigos/anpcont2.pdf>>. Pagina acessada em 08/06/2024.
- ROSS, S. A. WESTERFIELD, R. W., JAFFE, J. F. "Administração financeira: Corporate finance". São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSS, S. A. Princípio de administração financeira. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. Administração financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 283p
- VILELA, et al. 2012. Análise da Viabilidade Econômico-Financeira de Projeto de Piscicultura em Tanques Escavados. 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo – SP: USP, 2012.



## METODOLOGÍAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO EN AULAS NUMEROSAS EN CIENCIAS ECONÓMICAS.

### METHODOLOGIES TO PROMOTE COLLABORATIVE WORK IN LARGE CLASSROOMS IN ECONOMIC SCIENCES.

**Área II.** Enseñanza de la Administración a nivel de grado, posgrado, pregrado y terciario.

Villagra Cristina Noemí [cristina.villagra@fce.unam.edu.ar](mailto:cristina.villagra@fce.unam.edu.ar)

Manulak Lorena Isabel [lorena.manulak@fce.unam.edu.ar](mailto:lorena.manulak@fce.unam.edu.ar)

Romero María Vanesa [maria.romero@fce.unam.edu.ar](mailto:maria.romero@fce.unam.edu.ar)

**Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones**

#### RESUMEN

Este estudio explora metodologías para fomentar el trabajo colaborativo en aulas numerosas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, abordando tanto los beneficios como los desafíos específicos de este contexto.

El trabajo colaborativo permite desarrollar competencias clave, como la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, esenciales para la formación profesional.

Sin embargo, las aulas numerosas, presentan desafíos, como la gestión de la diversidad y la participación equitativa, que dificultan la implementación efectiva de estas metodologías.

La investigación se desarrolló con un enfoque cuali-cuantitativo y aplicó encuestas a estudiantes para evaluar sus percepciones sobre el aprendizaje colaborativo.

Los resultados muestran que los estudiantes perciben beneficios en el trabajo colaborativo, destacando mejoras en habilidades comunicativas y una comprensión más profunda de los contenidos.

Entre las principales dificultades identificadas están la falta de coordinación de horarios y la desigualdad en la participación. Las conclusiones subrayan la necesidad de una planificación rigurosa y el uso de estrategias específicas, como la asignación de roles claros, el apoyo docente continuo y el empleo de herramientas digitales para optimizar la colaboración.

Este trabajo forma parte de una investigación mayor, cuyo código de Proyecto es: 16/E1261-TI. UNaM.

**Palabras claves:** Pedagogía en ciencias económicas. Estrategias didácticas. Trabajo colaborativo. Aulas Numerosas.



## SUMMARY

This study explores methodologies to promote collaborative work in large classrooms within the School of Economic Sciences at the National University of Misiones, addressing both the benefits and specific challenges of this context. Collaborative work helps develop key competencies, such as communication, problem-solving, and teamwork, which are essential for professional training. However, large classrooms present challenges, such as managing diversity and ensuring equitable participation, which hinder the effective implementation of these methodologies.

The research was conducted using a mixed qualitative and quantitative approach and applied surveys to students to assess their perceptions of collaborative learning. The results show that students perceive benefits in collaborative work, highlighting improvements in communication skills and a deeper understanding of content.

The main difficulties identified include a lack of schedule coordination and unequal participation. The conclusions underscore the need for careful planning and the use of specific strategies, such as clear role assignments, continuous teacher support, and the use of digital tools to optimize collaboration. This study is part of a larger research project, whose Project Code is: 16/E1261-TI. UNaM.

**Keywords:** Pedagogy in economic sciences. Didactic strategies. Collaborative work. Large classrooms.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado y complejo, la capacidad de trabajar en equipo y colaborar con otros se ha vuelto una habilidad esencial.

Sin embargo, en las aulas universitarias, el trabajo en grupo a menudo se reduce a la realización de tareas individuales de forma conjunta, sin promover un verdadero aprendizaje colaborativo.

Este proyecto de investigación busca explorar las posibilidades del trabajo colaborativo en aulas numerosas de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y desarrollar competencias clave para los futuros profesionales.

A través de la implementación de estrategias colaborativas innovadoras y la evaluación de sus resultados, pretendemos contribuir al desarrollo de entornos de aprendizaje dinámicos y efectivos.

Nuestra investigación se diferencia de otros estudios al abordar específicamente el desafío de las aulas numerosas, con un promedio de 100 estudiantes por aula y al proponer soluciones prácticas para fomentar la participación activa de todos los estudiantes.

Se busca en esta presentación, divulgar y compartir acerca de las posibilidades de



trabajo colaborativo en el aula para la mejora del aprendizaje y desarrollo de competencias en estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

La presentación se basa en un avance del Proyecto de Investigación: “El Trabajo colaborativo en el aula para la mejora del aprendizaje y competencias en estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones”, desarrollado en el marco del Código de Identificación del Proyecto, de Secretaría General de Ciencia y Tecnología, de la Universidad Nacional de Misiones: 16/E1261-TI. UNaM, integrado por las autoras de esta ponencia, cuyos roles son de Directora de área temática e Investigadoras, respectivamente.

En los espacios de aprendizaje, en este caso las aulas universitarias, se desarrolla el trabajo en grupo o equipos de trabajo, sin embargo, no siempre implica un verdadero trabajo colaborativo, por lo que tampoco genera un aprendizaje significativo y colaborativo. En la mayoría de los casos se trata de grupos que se forman para cumplir con consignas de un trabajo impartido por el docente, para el estudiante es solamente cumplir con esa obligación o formalidad.

El aprendizaje colaborativo posee sus implicancias para el logro de los propósitos docentes y en general las mismas se desconocen, por lo que no se logra el máximo aprovechamiento de la estrategia de enseñanza.

La intención de este proyecto es abordar la temática del trabajo colaborativo, poniendo en práctica esta metodología en el aula y contrastando los aportes de distintos autores y con otras estrategias, porque no siempre se implementan acciones que colaboren con el aprender con otros en las aulas, o en general la relación es estudiante-docente, estructura jerárquica rígida en muchos casos, y no estudiante-estudiante-docente, por ejemplo. Luego estos modos de trabajar se replican en la vida profesional futura de los estudiantes implicados, no se ejercita el trabajo colaborativo para construir resultados con valor agregado, y esto, se puede aprender y también se puede enseñar.

A su vez, surge la necesidad de implementar estrategias que colaboren al desarrollo de competencias en futuros profesionales en ciencias económicas, tanto del Licenciado en Administración de Empresas, Contador Público, Licenciado en Economía y otras carreras afines.

Sumado a todo ello se presenta otra situación, que son las aulas numerosas, que presentan particularidades, como la: Diversidad de estudiantes: Un grupo grande implica una mayor diversidad de estilos de aprendizaje, conocimientos previos y ritmos de trabajo. Dificultad para la interacción: En grupos numerosos, puede resultar más complejo que todos los estudiantes participen activamente y se sientan escuchados. Gestión del tiempo: Organizar actividades colaborativas en grupos grandes requiere una planificación



cuidadosa del tiempo para garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de participar. Logística: Coordinar materiales, espacios y recursos para un grupo grande puede ser más desafiante. Evaluación: Evaluar el trabajo individual y grupal de cada estudiante en un grupo numeroso puede resultar complejo.

## MARCO TEÓRICO

El trabajo colaborativo entendido como una estrategia en la que los estudiantes trabajan en equipo para alcanzar un objetivo común, compartir conocimientos, habilidades y recursos. Según Johnson, Johnson y Smith (2007) se define como un enfoque educativo en el que los estudiantes trabajan juntos en grupos pequeños y estructurados para maximizar su propio aprendizaje y el de sus compañeros.

En la educación superior, y en particular en Ciencias Económicas, presenta desafíos y oportunidades significativas, especialmente en el contexto de aulas numerosas. Diversos enfoques teóricos han sido desarrollados para fundamentar el aprendizaje colaborativo, que se enfoca en la construcción conjunta de conocimientos, facilitando el desarrollo de competencias transversales y habilidades interpersonales en los estudiantes. En este marco teórico, se integran las teorías de autores clave en los campos de la educación, la psicología del aprendizaje y el trabajo colaborativo.

Autores como Johnson, Johnson y Smith (2007) y Slavin (1999) han explorado profundamente el aprendizaje cooperativo, proponiendo que la colaboración entre pares puede mejorar tanto el rendimiento académico como el desarrollo de habilidades sociales y emocionales.

El enfoque de Johnson et al., se centra en la interdependencia positiva, donde los estudiantes perciben que el éxito de cada uno está vinculado al éxito de sus compañeros. Este concepto es fundamental para la gestión de grupos en aulas numerosas, donde es necesario un entorno que fomente la participación equitativa y la responsabilidad individual y grupal.

Por otro lado, Barkley, Cross y Major (2005) han contribuido al estudio de técnicas colaborativas, proporcionando un conjunto de estrategias aplicables a diversas disciplinas y tamaños de grupos. En el contexto de Ciencias Económicas, estas técnicas pueden incluir debates estructurados, proyectos grupales y estudios de casos, que facilitan la aplicación práctica de teorías económicas y empresariales a problemas reales.

Michaelson, Knight y Fink (2004) desarrollaron el Team-Based Learning (TBL), una metodología que resulta particularmente útil en aulas grandes, ya que permite que los estudiantes trabajen en equipos autogestionados para resolver problemas complejos. Esta metodología promueve el análisis crítico y la significación de conocimientos teóricos a



situaciones prácticas, lo cual es esencial en Ciencias Económicas. El TBL estructura las actividades en fases específicas, como la preparación individual, el trabajo en equipo y la discusión grupal, lo que ayuda a manejar la participación y asegurar la comprensión en grupos grandes.

Jean Piaget (1970) y David Ausubel (1968) proporcionan las bases teóricas para entender cómo se construye el conocimiento en el individuo, un aspecto fundamental en el aprendizaje colaborativo. Piaget introduce el concepto de constructivismo, que establece que el aprendizaje es un proceso activo en el que los estudiantes construyen nuevos conocimientos a partir de sus experiencias previas. En aulas numerosas, el aprendizaje colaborativo permite que los estudiantes compartan y contrasten sus puntos de vista, facilitando una reestructuración de sus esquemas cognitivos.

Por su parte, Ausubel enfatiza la importancia del aprendizaje significativo, en el cual los nuevos conocimientos se relacionan de manera coherente con el conocimiento previo. Esto se logra más efectivamente en un ambiente colaborativo donde los estudiantes pueden ayudarse mutuamente a conectar los conceptos abstractos de la economía con implicaciones concretas. Ambas teorías refuerzan la idea de que el aprendizaje colaborativo fomenta la construcción de significados, especialmente en contextos donde los estudiantes traen diversas perspectivas y experiencias.

Lev Vygotsky (1978) aporta una visión sociocultural que considera el aprendizaje como un proceso de construcción social, en el cual la interacción entre los estudiantes es fundamental para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. La Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) es un concepto clave en este enfoque, ya que describe el espacio en el que un estudiante puede avanzar en su comprensión y habilidades con la ayuda de otros. En un aula numerosa, el trabajo en equipo permite que los estudiantes interactúen, proporcionando un andamiaje que facilita el progreso de todos dentro de la ZDP.

Biggs y Tang (2011) proponen un modelo de enseñanza que busca promover un aprendizaje profundo, en el cual los estudiantes no solo memorizan información, sino que la comprenden y la significan en casos reales. Estos autores sugieren la importancia de un instructivo que diseñe y alinee objetivos, actividades y evaluaciones, conocido como alineación constructiva.

En un aula numerosa, esta metodología es crucial para estructurar actividades colaborativas que permitan a los estudiantes resignificar conceptos teóricos de Ciencias Económicas en contextos prácticos, promoviendo un aprendizaje más significativo y profundo.

Stahl, Koschmann y Suthers (2006) exploran cómo las tecnologías digitales pueden facilitar el aprendizaje colaborativo en entornos de gran escala. Herramientas



como foros, plataformas de aprendizaje en línea y aplicaciones de colaboración permiten que los estudiantes interactúen y compartan ideas en tiempo real, lo que es especialmente útil en aulas numerosas. Estas herramientas ayudan a mitigar las barreras logísticas del trabajo en equipo en grandes grupos, promoviendo un entorno en el que cada estudiante puede participar activamente.

En el contexto de la enseñanza en América Latina, Edith Litwin (2008) ha abordado la importancia de configuraciones didácticas en entornos educativos masivos. La autora plantea que los docentes pueden adaptar y estructurar actividades que fomenten la participación y la construcción de conocimientos, incluso en condiciones de alta densidad de estudiantes. Su enfoque es particularmente relevante para aulas numerosas de Ciencias Económicas, donde los desafíos son mayores y requieren de una configuración que integre tanto la colaboración como la autonomía de los estudiantes.

El análisis de Jorge Steiman (2018) pone de relieve cómo las prácticas de enseñanza universitaria están influidas por la racionalidad disciplinar y profesional, así como por tradiciones académicas que perpetúan ciertos "mitos" en la enseñanza. Llamado así, considerando que se trata de tradiciones culturales, experiencias compartidas o construcciones sociales, que muchas veces se mantienen por costumbre, conveniencia o falta de cuestionamiento. Estos mitos se estructuran de la siguiente manera:

El puro saber cómo suficiente para enseñar: Existe la creencia de que dominar un conocimiento implica automáticamente saber transmitirlo, o saber cómo lograr que los estudiantes resignifiquen ese saber desde su realidad. Sin embargo, aunque el conocimiento es necesario, no es suficiente por sí mismo para enseñar de manera efectiva, ya que la enseñanza requiere habilidades pedagógicas específicas.

La predisposición de los estudiantes a aprender: Se asume erróneamente que todos los estudiantes tienen la misma predisposición para aprender. Este mito desconoce la diversidad de motivaciones, contextos y habilidades de los estudiantes.

La secuencia de teoría a práctica: Tradicionalmente, se plantea que la enseñanza debe comenzar con la teoría y luego pasar a la práctica. Se puede, sin embargo, considerar que es igualmente válido y enriquecedor iniciar con la práctica para luego conectar con la teoría.

Otro mito, es considerar que hay una necesidad y autosuficiencia de "estar" en clase: La mera presencia física en el aula se considera suficiente para el aprendizaje. Sin embargo, podemos subrayar que es posible aprender sin estar presente en clase, a través de recursos alternativos, o que, incluso estando allí, no se garantice el aprendizaje sin participación activa.

Por otra parte, el análisis de las prácticas de enseñanza, nos invita a reflexionar cómo alcanzamos las competencias que nos proponemos en la planificación y a



definir el rol del docente en el aula como docente mediador.

Entendiendo como competencia a las habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático para llevar a cabo actividades complejas, un conjunto de capacidades que se consiguen al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones (OCDE, 2010 en CIDAC, 2014) y se define docente mediador como un actor crítico social de los contenidos, “el docente es visto como un mediador, entre el material formativo (materiales) y los alumnos, contextualizando críticamente los contenidos” (Davini, 2008).

La enseñanza universitaria tradicional, según Steiman (2018), se caracteriza por una serie de mitos que obstaculizan la innovación pedagógica. Uno de estos mitos es la idea de que el 'puro saber' es suficiente para enseñar. Sin embargo, el desarrollo de competencias, como las definidas por la OCDE (2010), requiere mucho más que la simple transmisión de conocimientos. El docente mediador, tal como lo concibe Davini (2005), juega un papel crucial en este proceso. Al contextualizar los contenidos y fomentar la interacción entre los estudiantes, el docente facilita la construcción de significados y el desarrollo de habilidades complejas. Esta perspectiva se aleja de la visión tradicional de la enseñanza como una transmisión unidireccional de información y se orienta hacia un modelo de aprendizaje más activo y colaborativo.

Analizando aportes de, Ibarra (2023), docente de la institución, la misma considera en el Programa de la materia a su cargo, la búsqueda del desarrollo del trabajo en equipo: entendido como la habilidad para participar activamente de una meta común y supone la facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el ámbito de las acciones del equipo. También suma competencias como: adaptabilidad al cambio y aprendizaje continuo.

Es por todo ello que, el trabajo colaborativo se presenta como una estrategia clave en la enseñanza universitaria, especialmente en el ámbito de las Ciencias Económicas, para afrontar los desafíos inherentes a las aulas numerosas y potenciar el desarrollo de competencias transversales.

Este enfoque, sustentado en aportes teóricos de autores como Johnson, Johnson y Smith, Piaget, Vygotsky y Litwin, no solo fomenta la construcción conjunta de conocimientos, sino que también impulsa habilidades interpersonales, sociales y profesionales esenciales para el futuro de los estudiantes.

Asimismo, la integración de herramientas tecnológicas y configuraciones didácticas adaptadas permite superar barreras logísticas y promover la participación activa en entornos masivos. La transformación del rol docente hacia un mediador crítico resulta central para resignificar contenidos y conectar la teoría con la práctica de manera efectiva.



Finalmente, este marco teórico subraya la necesidad de reflexionar sobre las prácticas de enseñanza tradicionales y cuestionar los mitos que limitan la innovación pedagógica. Solo a través de un enfoque flexible y centrado en el estudiante, será posible diseñar experiencias educativas significativas que respondan a la complejidad de los entornos de aprendizaje actuales y las demandas del contexto profesional.

### Métodos

En relación al proyecto de investigación nos planteamos la pregunta ¿Cómo el trabajo colaborativo en aulas numerosas de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, lograría mejorar el aprendizaje y desarrollar competencias clave para los futuros profesionales?

Se adoptará un enfoque integrado, cuali-cuantitativo, los que utilizados en forma conjunta enriquecen la investigación debido a que se complementan.

El enfoque cuantitativo es un intento de analizar de manera objetiva la realidad, llevando a cabo un proceso probatorio mediante la observación de resultados, utiliza la recolección y el análisis de datos mediante una encuesta, para contestar las preguntas cerradas de investigación y el uso de la estadística para establecer con mayor precisión los patrones de comportamiento en la población bajo estudio; en cambio el cualitativo agrega cuestiones relevantes, no tenidas en cuenta al momento de elaborar el proyecto,

como respuestas de los estudiantes acerca de las desventajas, por ejemplo, del trabajo colaborativo, o de sus sentimientos o expectativas sobre la estrategia propuesta, o la proporción de conocimiento aportado por otros autores, como Johnson, Johnson y Smith, Piaget, Vygotsky y Litwin, entre otros.

El enfoque cualitativo se utiliza para descubrir y refinar las preguntas de investigación, que surgen de la aplicación del proceso en sí. Su propósito consiste en reconstruir la realidad que se visualiza de la población bajo estudio, permite direccionar la metodología para la determinación de los indicadores.

La encuesta fue realizada a estudiantes de las carreras que brinda la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Misiones, en el año 2024. Se tuvo una respuesta de un total de 104 estudiantes, de las carreras de grado, Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía, y las de pregrado, SEU, Secretariado Ejecutivo Universitario, TUAC, Técnico Universitario Administrativo Contable, TUAP, Técnico Universitario en Administración Pública, TUAET, Técnico Universitario en Administración De Emprendimientos Turísticos, que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

La herramienta utilizada fue Google Formularios.

El marco teórico de esta investigación plantea un enfoque integral hacia el



aprendizaje colaborativo en aulas numerosas de Ciencias Económicas, fundamentado en teorías de aprendizaje colaborativo y constructivismo. Sin embargo, para evaluar la aplicación práctica de estas teorías en el contexto específico de aulas numerosas, es fundamental considerar las percepciones y experiencias de los estudiantes. A través de una encuesta estructurada, se pretende indagar en varios aspectos de la dinámica de clase, tales como la distribución del rol activo entre docentes y estudiantes, la presencia de actividades colaborativas y los beneficios y desafíos percibidos en el contexto de trabajo en equipo.

La primera sección de la encuesta aborda la frecuencia de la participación del docente en comparación con la de los estudiantes y la modalidad general de las clases (explicativa o participativa). Esto permite analizar cómo se alinean las prácticas en el aula con las recomendaciones de autores como Biggs y Tang (2011), quienes destacan la importancia de una enseñanza alineada que promueva un aprendizaje profundo y participativo. La distribución del rol activo entre docentes y estudiantes en clases numerosas puede influir en el desarrollo de la autonomía y la capacidad crítica de los estudiantes, elementos que Vygotsky (1978) y Piaget (1970) consideran esenciales en el proceso de aprendizaje.

La encuesta también indica sobre la experiencia de los estudiantes en proyectos de trabajo colaborativo, como grupos, discusiones, tutorías entre pares y

aprendizaje basado en casos. Las teorías de Johnson, Johnson y Smith (2007) y Slavin (1999) subrayan la importancia de actividades estructuradas que fomentan la interdependencia positiva y la responsabilidad individual y grupal. La frecuencia de participación en estas actividades y las modalidades más comunes ofrecen información valiosa sobre la implementación de estas estrategias en la práctica, así como sobre su efectividad en el contexto de aulas numerosas.

Para evaluar los beneficios percibidos, la encuesta solicita a los estudiantes que identifiquen los resultados que consideran más relevantes en términos de aprendizaje y desarrollo de competencias. Según Barkley, Cross y Major (2005), el trabajo colaborativo puede mejorar la comprensión conceptual y las habilidades de comunicación y resolución de problemas. Este enfoque permite comprender si los estudiantes perciben el aprendizaje colaborativo de manera similar a como lo describen estos autores, y si consideran que sus competencias en Ciencias Económicas se han visto fortalecidas.

Los desafíos, como la coordinación de horarios, la desigualdad en la participación y la dificultad para tomar decisiones en consenso, son temas que Slavin (1999) y Michaelson, Knight y Fink (2004) también han explorado

La identificación de estas dificultades en la encuesta permitirá evaluar la necesidad de implementar estructuras más formales y



técnicas de apoyo (como tutorías, roles definidos dentro de los equipos y herramientas de gestión de conflictos) para mejorar la experiencia de los estudiantes en el trabajo colaborativo.

La encuesta también incluye una valoración general de la experiencia colaborativa y un espacio para que los estudiantes compartan anécdotas o recomendaciones. Edith Litwin (2008) destaca que una adecuada configuración didáctica es clave en entornos de alta densidad de estudiantes. Por lo tanto, la retroalimentación de los estudiantes puede ofrecer insights valiosos para optimizar las metodologías de aprendizaje colaborativo y hacerlas más efectivas en contextos de enseñanza masiva.

Finalmente, la encuesta pregunta sobre las competencias desarrolladas a través del trabajo colaborativo, como habilidades de liderazgo, comunicación y pensamiento crítico, alineadas con las teorías de Vygotsky (1978) y Piaget (1970). Además, se consulta a los estudiantes sobre su interés en una mayor frecuencia de actividades colaborativas, lo cual permitirá reflexionar sobre el rol potencial de estas metodologías en la formación integral de los estudiantes de Ciencias Económicas.

Al llegar a las 104 respuestas se cerró la encuesta, debido a que, según el cronograma de investigación, se comunicaría la misma por dos semanas. La misma fue distribuida a los estudiantes

mediante varios docentes que colaboraron en compartirla. Se trabajó mucho porque llegue a cada estudiante en este período de tiempo y tengan el espacio de tiempo para poder contestar, y esos fueron los resultados.

La combinación de enfoques cualitativo y cuantitativo permitió obtener una visión holística del fenómeno. La encuesta proporcionó datos cuantitativos sobre la percepción de los estudiantes y a su vez proporcionó información útil para responder a la pregunta de investigación.

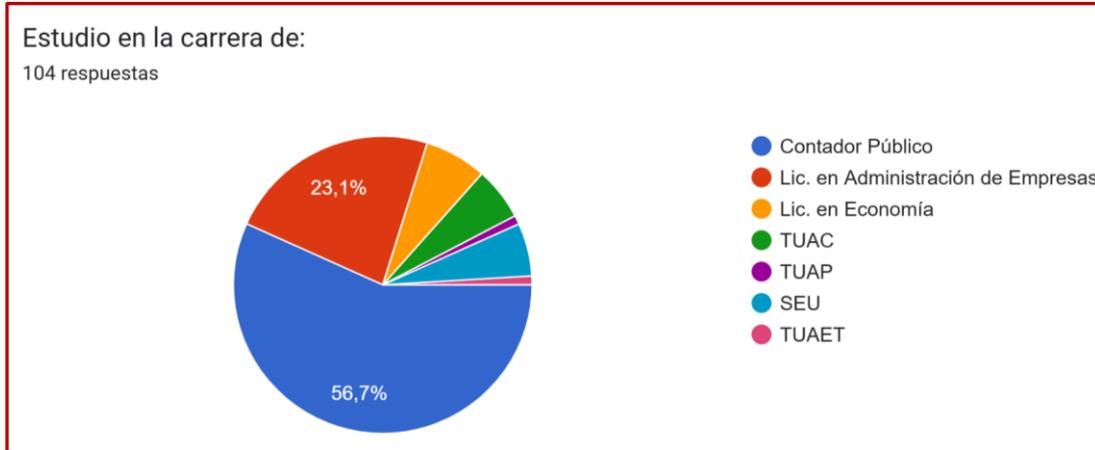
Es importante destacar que esta investigación presenta algunas limitaciones. Por un lado, los resultados obtenidos pueden estar influenciados por el sesgo de respuesta de los participantes. Por otro lado, la muestra de estudiantes encuestados puede no ser del todo representativa de la población estudiantil en su conjunto, y además puede que existan estudiantes que no participaron en aulas numerosas, sobre todo en las carreras de grado, o comisiones específicas.

Sin embargo, se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a una mejor comprensión de la situación actual y sirvan como base para futuras investigaciones. Para las mismas, sería interesante profundizar en entrevistas cualitativas que permitan explorar más a fondo las experiencias individuales y obtener una comprensión más detallada



## RESULTADOS

En función a los aportes de diversos autores resaltados al momento y la encuesta realizada, presentamos los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia

Esto muestra los resultados de la encuesta realizada a 104 personas, donde se les preguntó sobre su carrera universitaria. Cada porción del círculo representa un porcentaje de las respuestas y corresponde a una carrera en particular.

- **Contador Público:** Esta es la carrera más numerosa entre los encuestados, con un **56,7%** de las respuestas. Esto significa que más

de la mitad de las personas que participaron en la encuesta eligieron esta carrera.

- **Licenciatura en Administración de Empresas:** Le sigue en porcentaje con un **23,1%**.
- **Otras carreras:** Las demás carreras (Licenciatura en Economía, TUAC, TUAP, SEU y TUAET) representan un porcentaje menor de las respuestas.

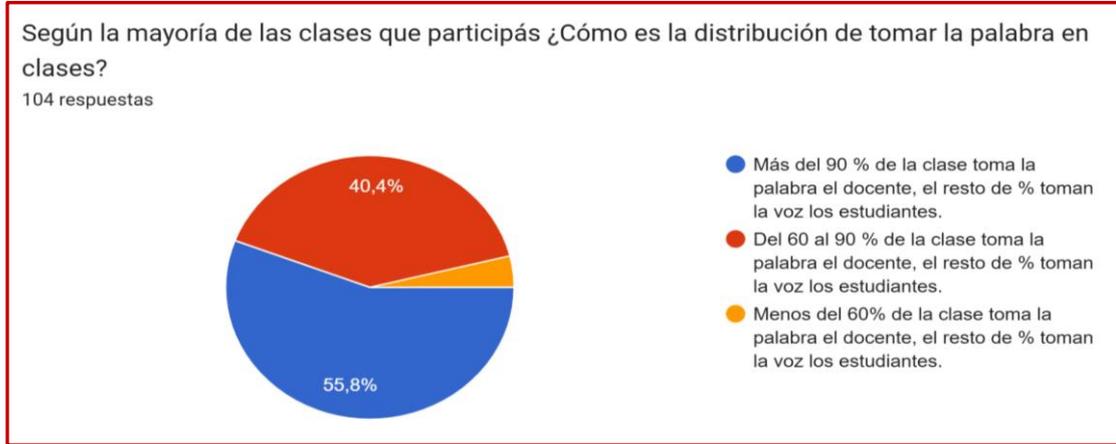


Fuente: elaboración propia.



El 76% de los estudiantes está cursando el Ciclo Básico (1° y 2° año), entonces es **este grupo el que predomina** en la

muestra. Por el contrario, sólo un 24% se encuentra en el Ciclo Profesional (3° a 5° año).



Fuente: elaboración propia

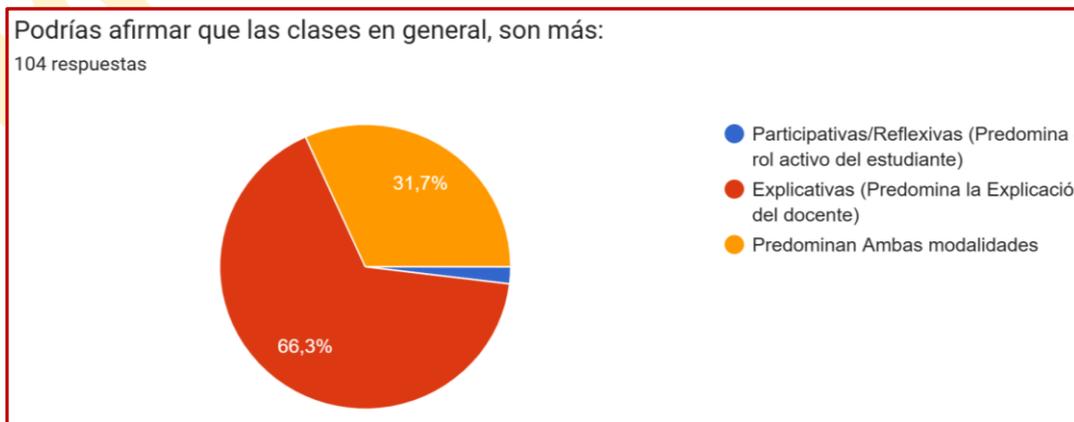
**Mayoría de la participación del docente:**

La porción más grande del gráfico (55.8%) indica que, en la mayoría de las clases, el docente toma la palabra más del 90% del tiempo. Esto sugiere un modelo de clase más tradicional, donde el docente es la figura central y los estudiantes escuchan principalmente.

**Participación mixta:** Un porcentaje considerable (40.4%) señala que en algunas clases el docente toma la palabra

entre el 60% y el 90% del tiempo. Esto indica una dinámica un poco más equilibrada, donde los estudiantes tienen algunas oportunidades de participar.

**Menor participación del docente:** Solo un pequeño porcentaje (3.8%) indica que en pocas clases el docente toma la palabra menos del 60% del tiempo, lo que sugiere un ambiente de clase más participativo, donde los estudiantes tienen un rol más activo.

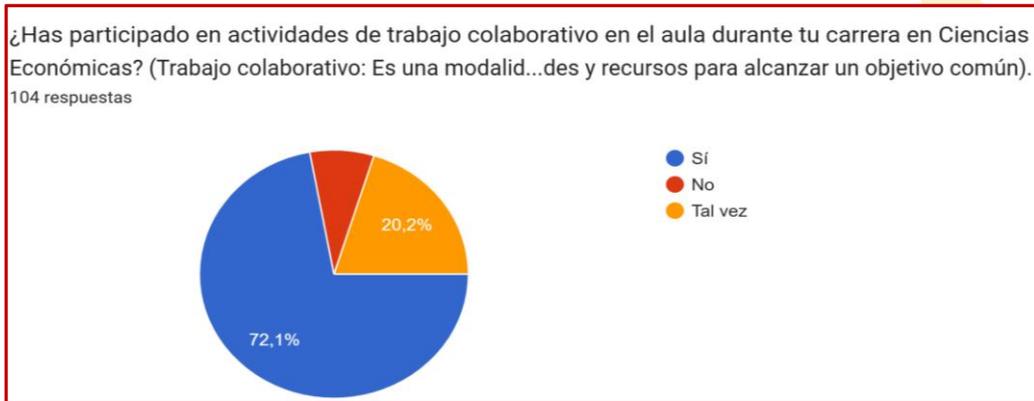


Fuente: elaboración propia

**Clases Explicativas Predominan:** El porcentaje más alto, un 66.3%, indica que, en la mayoría de las clases encuestadas, el estilo de enseñanza es predominantemente explicativo. Esto significa que el docente es la figura central del conocimiento, puede existir la idea de transmitirlo de manera directa a los estudiantes.

**Menor Participación Activa:** Solo un 31.7% de las respuestas sugieren que en algunas clases se promueve un estilo más participativo o reflexivo, donde los estudiantes tienen un rol más activo en la construcción del conocimiento.

**Ambas Modalidades:** Un porcentaje relativamente bajo (1.9%) indica que en pocas clases se combinan ambos estilos de manera equilibrada.



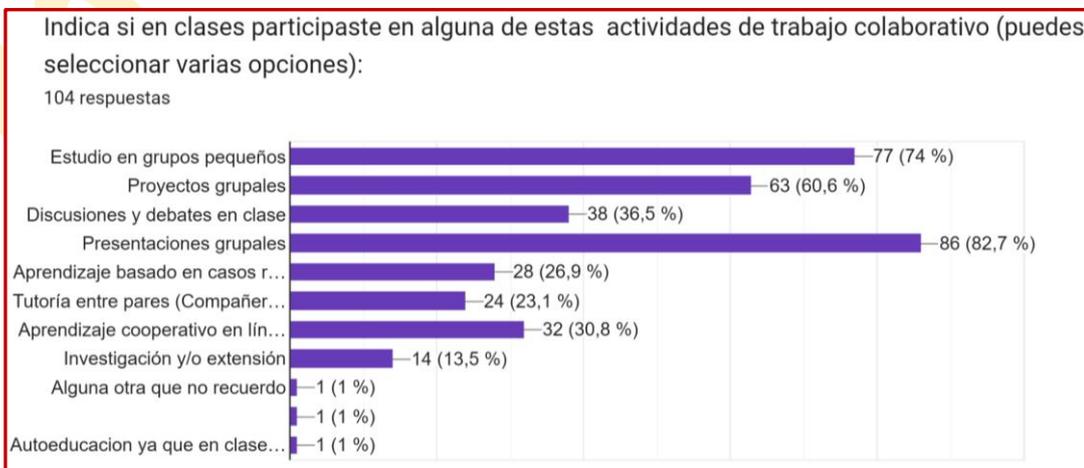
Fuente: elaboración propia

Al preguntar si han participado en actividades de trabajo colaborativo durante su carrera. Los resultados son los siguientes:

- **Sí (72.1%):** La mayoría de los estudiantes encuestados (72.1%) afirman haber participado en

actividades colaborativas durante sus estudios.

- **Tal vez (20.2%):** Un porcentaje significativo (20.2%) no está seguro o recuerda con claridad si ha participado en este tipo de actividades.
- **No (7.7%):** Una minoría (7.7%) asegura no haber participado en actividades colaborativas.



Fuente: elaboración propia



La gráfica presenta los resultados de una encuesta realizada a 104 estudiantes sobre su participación en diferentes tipos de actividades colaborativas durante sus clases.

Cada barra representa un tipo de actividad y su longitud indica el porcentaje de estudiantes que reportaron haber participado en ella.

### Principales hallazgos

- **Alta participación en actividades grupales:** Un porcentaje significativo de estudiantes reportó haber participado en estudios en grupos pequeños (74%), proyectos grupales (60.6%) y presentaciones grupales (82.7%). Esto sugiere que

el trabajo en equipo es una práctica común en las clases.

- **Variedad de actividades:** Los estudiantes reportaron participación en una amplia gama de actividades colaborativas, desde discusiones y debates hasta aprendizaje basado en casos y tutorías entre pares.
- **Menor participación en algunas actividades:** Actividades como investigación y extensión, aprendizaje cooperativo en línea y tutoría entre pares tuvieron una menor participación, lo que podría indicar que estas actividades son menos frecuentes o menos conocidas entre los estudiantes.



Fuente: elaboración propia

Sobre los elementos que consideran básicos para llevar a cabo una actividad de trabajo colaborativo. Cada barra representa un elemento y su longitud indica el porcentaje de personas que lo

seleccionaron como fundamental. Respondieron:

### Elementos más destacados

- **Responsabilidad individual y grupal (92.3%):** La gran mayoría

de los encuestados considera que la responsabilidad, tanto individual como del grupo, es un elemento esencial para el éxito de un trabajo colaborativo. Esto implica que cada miembro del equipo debe comprometerse con la tarea y con el logro de los objetivos comunes.

- **Interacción estimuladora (46.2%) y Técnicas interpersonales y grupales (41.3%):** Estos elementos se refieren a la comunicación efectiva, la escucha activa y la capacidad de trabajar juntos para resolver problemas. Destacan la importancia de las habilidades sociales en el trabajo colaborativo.
- **Evaluación grupal (31.7%):** Un porcentaje significativo de los encuestados considera que la

evaluación del trabajo en grupo es un elemento clave. Esto implica que los miembros del equipo deben reflexionar sobre su desempeño y el del grupo en conjunto.

- **Interdependencia positiva (15.4%):** Aunque menos mencionada, la interdependencia positiva, es decir, la necesidad de que todos los miembros del equipo dependen unos de otros para alcanzar los objetivos, también se considera importante.
- **Elementos menos destacados:** Los elementos de "roles a la hora de tomar decisiones" e "inclusión" recibieron muy pocas menciones, lo que podría indicar que no son percibidos como tan fundamentales por los encuestados.



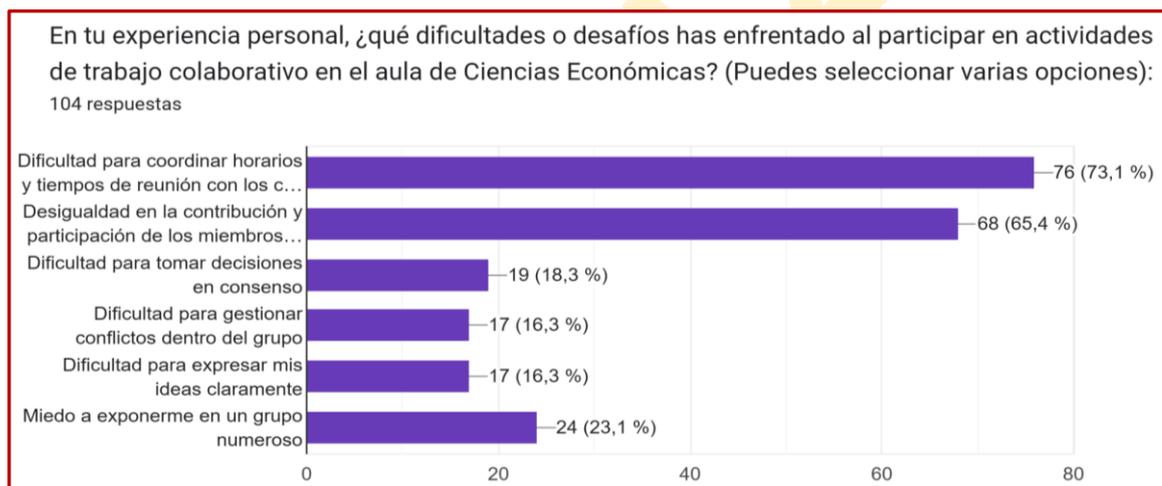
Fuente: elaboración propia



Preguntando sobre los beneficios que perciben del trabajo colaborativo en términos de aprendizaje y desarrollo de competencias.

#### Principales hallazgos:

- **Desarrollo de habilidades de comunicación (75%):** El desarrollo de habilidades comunicativas es el beneficio más destacado, lo que sugiere que los estudiantes valoran la oportunidad de interactuar con sus compañeros y expresar sus ideas.
- **Mayor comprensión de los contenidos (55.8%):** Una gran mayoría de los estudiantes considera que el trabajo colaborativo les permite comprender mejor los contenidos de la materia.
- **Mejora en la resolución de problemas (53.8%):** Otro beneficio significativo es la mejora en la capacidad para resolver problemas de manera colaborativa.



Fuente: elaboración propia

Sobre las dificultades que han enfrentado al participar en actividades de trabajo colaborativo.

#### Principales Desafíos Identificados:

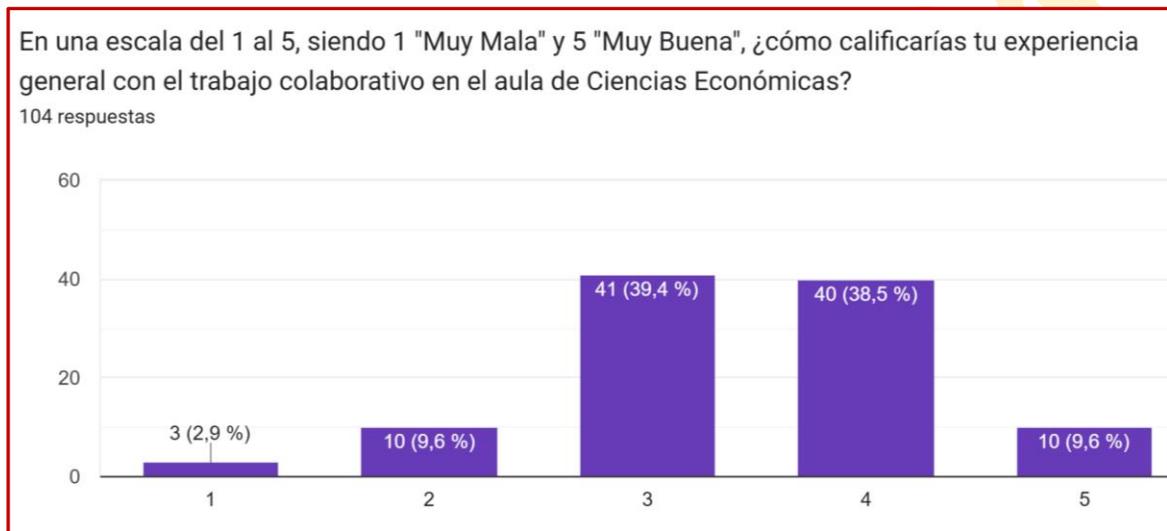
- **Dificultad para coordinar horarios y tiempos de reunión (73.1%):** Este es el desafío más común reportado, lo que sugiere que la gestión del tiempo y la coordinación de los horarios pueden ser obstáculos significativos para el trabajo en equipo, especialmente en entornos académicos.
- **Desigualdad en la contribución y participación de los miembros (65.4%):** Una distribución desigual de la carga de trabajo y la participación activa de todos los

miembros del equipo son problemas recurrentes en los proyectos colaborativos.

- **Dificultad para tomar decisiones en consenso (18.3%), dificultad para gestionar conflictos dentro del grupo (16.3%), dificultad para**

**expresar ideas claramente (16.3%) y miedo a exponerse en un grupo numeroso (23.1%):**

Estos desafíos están relacionados con las dinámicas grupales y las habilidades interpersonales, y pueden afectar la efectividad del trabajo en equipo.



Fuente: elaboración propia.

En esta consulta, se les pidió calificar su experiencia general con el trabajo colaborativo en una escala del 1 al 5, siendo 1 "Muy Mala" y 5 "Muy Buena".

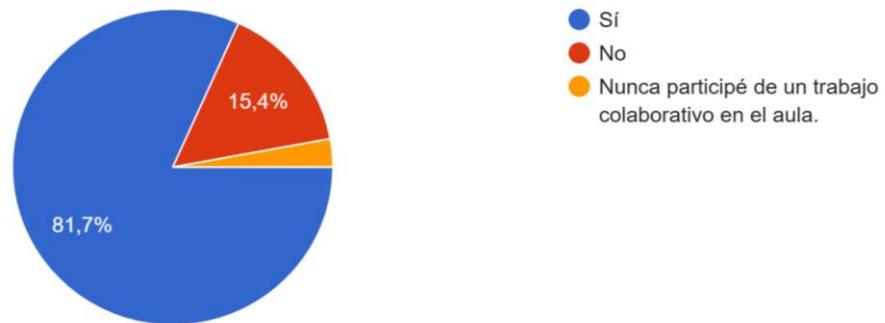
#### Principales hallazgos:

- **Evaluación mayoritariamente positiva:** La mayoría de los estudiantes (78%) calificó su experiencia con el trabajo colaborativo como buena o muy buena (calificaciones 3, 4 y 5).
- **Distribución relativamente equilibrada:** Las respuestas se distribuyen de manera relativamente equilibrada entre las calificaciones 3, 4 y 5, lo que sugiere una diversidad de experiencias.
- **Pocos estudiantes reportaron experiencias muy negativas:** Solo un pequeño porcentaje de estudiantes (2.9%) calificó su experiencia como muy mala.



¿Crees que el trabajo colaborativo en el aula ha contribuido a mejorar tus habilidades y competencias relacionadas con tu carrera en Ciencias Económicas?

104 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Preguntando si creen que el trabajo colaborativo en el aula ha contribuido a mejorar sus habilidades y competencias relacionadas con su carrera.

#### Principales hallazgos:

- **Mayoría positiva:** Un porcentaje del 81.7% de los encuestados afirmó que el trabajo colaborativo ha mejorado sus habilidades y competencias. Esto indica una percepción general positiva sobre el impacto de esta metodología en el aprendizaje de los estudiantes encuestados.
- **Minoría negativa:** Solo un 15.4% de los encuestados respondió negativamente, sugiriendo que para algunos estudiantes el trabajo colaborativo no ha tenido un impacto positivo en su desarrollo.

- **Grupo sin experiencia:** Un pequeño porcentaje (3.9%) indicó nunca haber participado en trabajos colaborativos en el aula, lo que limita su capacidad para evaluar el impacto de esta metodología.

Consultando mediante una pregunta abierta: ¿Tienes alguna experiencia o anécdota, específica que te gustaría compartir sobre cómo el trabajo colaborativo en el aula ha influido en tu aprendizaje en Ciencias Económicas?

Respondieron:

“No”.

“Ha influido positivamente en mi capacidad para relacionarme con otras personas”

“Me gusta aportar ideas grupales que se generen debates positivos”

“Investigación y conocimiento de la vida real, fuera de los conceptos teóricos”



*“Al exponer opiniones distintas se genera un entorno donde se revelan puntos no vistos sobre una idea. Da la posibilidad de enfocarse en otras cuestiones que pudieran pasarse por alto”.*

*“A medida que fui participando en trabajos colaborativos fui desalojando y dejé salir mi capacidad de liderazgo, empatía hacia con distintos grupos de distintas edades y demás”.*

*“Los tps grupales son complejos, predomina la desorganización”.*

*“Llevaba recursando una materia 2 años seguidos (estudiaba sola), no podía aprobar ninguno de los exámenes, luego estudié en grupo con unas compañeras de la clase (todas aprobamos con excelente nota el primer examen). Se me hizo mucho más fácil entender los temas, y resolver el examen en vista de años anteriores”*

*“En un trabajo de extensión que realicé, he adquirido una mayor presencia y confianza en mí mismo. Además, aprendí herramientas básicas para el análisis de datos, lo que marcó un punto de inflexión en mi interés por esta área de las ciencias económicas. De hecho, he decidido que es una de mis futuras especializaciones”.*

*“Conocer sobre procesos de empresas de compañeros de grupo*

*sobre los que hicimos trabajos, y conocer sobre procesos productivos de diversos rubros”.*

*“Colaboró a mejorar oralmente”*

*“No, cuando haces un grupo se reúnen todos a tomar tereré. Lo que menos se hace es el trabajo. Por eso considero que es perder el tiempo y yo en lo personal prefiero dividir consignas”.*

Las respuestas a esta pregunta, de los estudiantes, pueden ofrecer una visión diversa sobre cómo el trabajo colaborativo ha influido en su aprendizaje de Ciencias Económicas. Se destacan los siguientes puntos:

- **Aspectos positivos:**

- Mejora de las habilidades sociales: Relacionarse con otros, expresar ideas, generar debates y liderar equipos.
- Ampliación del conocimiento: Investigación, aplicación de conceptos teóricos a la vida real y descubrimiento de nuevas perspectivas.
- Mayor confianza y seguridad en sí mismos.
- Desarrollo de habilidades específicas como el análisis de datos.

- Facilidad para comprender los temas y aprobar los exámenes.
- **Aspectos negativos:**
  - Dificultades de organización y gestión del tiempo dentro de los grupos.
  - Desigualdad en la distribución del trabajo y la responsabilidad.
  - Pérdida de tiempo debido a distracciones.
  - Preferencia por trabajar de forma individual.
- **Ampliación del conocimiento:** El trabajo colaborativo permitió a los estudiantes acceder a diferentes perspectivas, profundizar en los temas y aplicar los conocimientos teóricos a situaciones reales.
- **Mayor confianza y seguridad:** Al trabajar en grupo, los estudiantes se sintieron más seguros al expresar sus ideas y tomar decisiones.
- **Mejora en el rendimiento académico:** Varios estudiantes mencionaron que el trabajo colaborativo les facilitó la comprensión de los conceptos y les ayudó a obtener mejores resultados en los exámenes.

## CONCLUSIONES

A partir de las fuentes bibliográficas consultadas y las respuestas proporcionadas en las encuestas, podemos extraer las siguientes conclusiones sobre el impacto del trabajo colaborativo en el aula de Ciencias Económicas:

### Beneficios Percibidos

- **Desarrollo de habilidades:** Los estudiantes resaltaron la mejora en habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el liderazgo.

### Desafíos Identificados

- **Dificultades de organización y gestión del tiempo:** La coordinación de horarios y la distribución equitativa del trabajo fueron desafíos comunes.
- **Desigualdad en la participación:** Algunos estudiantes sintieron que la carga de trabajo no se distribuía de manera justa entre los miembros del grupo.
- **Distracciones y pérdida de tiempo:** En algunos casos, los grupos se desviaron de los

objetivos del trabajo o experimentaron dificultades para mantenerse enfocados.

#### Implicaciones Pedagógicas

- **Diseño de actividades significativas:** Las actividades colaborativas deben ser relevantes y desafiantes para los estudiantes.
  - **Roles claros y definidos:** Es importante que cada miembro del equipo tenga un rol claro y definido para evitar la duplicación de tareas y asegurar que todos contribuyan de manera equitativa.
  - **Seguimiento y apoyo continuo:** Los docentes deben proporcionar un seguimiento continuo del trabajo de los grupos y ofrecer apoyo cuando sea necesario.
  - **Evaluación de la eficacia del trabajo colaborativo:** Es importante evaluar regularmente la efectividad del trabajo colaborativo y realizar ajustes según sea necesario.
- **Fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo:** Es fundamental crear un entorno de clase que promueva la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva.
  - **Proporcionar herramientas y estrategias:** Los docentes deben equipar a los estudiantes con las herramientas y estrategias necesarias para trabajar en equipo de manera efectiva.
  - **Evaluar el trabajo en equipo:** Se debe evaluar no solo los resultados finales del trabajo, sino también el proceso de colaboración y la contribución individual de cada miembro del equipo.
  - **Considerar las preferencias individuales:** Los docentes deben tener en cuenta que no todos los estudiantes se sienten cómodos trabajando en grupo y ofrecer alternativas para aquellos que prefieren trabajar de forma individual.

El trabajo colaborativo puede ser una herramienta muy valiosa para el aprendizaje de los estudiantes de Ciencias Económicas, pero su éxito depende de una cuidadosa planificación e implementación. Al abordar los desafíos y aprovechar los beneficios de esta metodología, los docentes pueden crear experiencias de aprendizaje más enriquecedoras y significativas para sus estudiantes.

#### Recomendaciones Adicionales



Basándonos en las conclusiones y recomendaciones anteriores, podemos proponer las siguientes estrategias para que los docentes implementen de manera efectiva el trabajo colaborativo en sus clases de Ciencias Económicas:

## PROPUESTAS

### Fase de Planificación

- **Establecer objetivos claros:** Definir los objetivos de aprendizaje específicos que se desean alcanzar con cada actividad colaborativa.
- **Seleccionar tareas apropiadas:** Elegir tareas que promuevan la interacción y la colaboración entre los estudiantes, y que estén alineadas con los contenidos de la materia.
- **Formar grupos heterogéneos:** Crear grupos inclusivos en términos de habilidades, conocimientos y estilos de aprendizaje para fomentar la diversidad de perspectivas. Aunque sean numerosos.
- **Proporcionar recursos y materiales:** Asegurarse de que los estudiantes tengan acceso a los recursos necesarios para completar las tareas de manera exitosa.

### Fase de Implementación

- **Crear un ambiente de aprendizaje colaborativo:** Fomentar un clima de respeto, confianza y colaboración en el aula.
- **Establecer roles y responsabilidades:** Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del grupo para evitar conflictos y asegurar la participación de todos.
- **Proporcionar orientación y apoyo:** Ofrecer guía y apoyo a los estudiantes durante todo el proceso de colaboración, aclarando dudas y resolviendo problemas. Recorriendo los pequeños grupos, dentro del grupo total.
- **Utilizar herramientas tecnológicas:** Incorporar herramientas digitales para facilitar la comunicación, la colaboración y el acceso a la información, incluso la opción de trabajo en grupo, en Línea (Webex, Zoom).

### Fase de Evaluación

- **Evaluar el proceso y los resultados:** Evaluar tanto el proceso de colaboración como los resultados obtenidos por los grupos. Por ejemplo, en base a rúbrica.



- **Proporcionar retroalimentación:** Ofrecer retroalimentación constructiva a los estudiantes sobre su desempeño individual y grupal.
- **Reflexionar sobre la experiencia:** Fomentar la reflexión sobre la experiencia colaborativa para identificar fortalezas y áreas de mejora.

### Ejemplos de Actividades Colaborativas

**Estudios de caso:** Analizar casos reales de empresas o economías y desarrollar soluciones en grupo. **Proyectos y trabajos de investigación:** Realizar investigaciones sobre temas específicos de ciencias económicas y presentar los resultados de manera colaborativa.

**Simulaciones:** Participar en simulaciones de mercados o negociaciones para aplicar los conceptos teóricos aprendidos en clase. **Debates y discusiones:** Organizar debates sobre temas controvertidos en economía para fomentar el intercambio de ideas y la defensa de diferentes puntos de vista. **Desarrollo de juegos:** el trabajo en equipo abordado desde un juego favorece a la motivación, a potenciar la división y coordinación de trabajo y al desarrollo de habilidades de coordinación.

**Simulaciones:** Participar en simulaciones de mercados o negociaciones para aplicar los conceptos teóricos aprendidos en clase. **Debates y discusiones:** Organizar debates sobre temas controvertidos en economía para fomentar el intercambio de ideas y la defensa de diferentes puntos de vista. **Desarrollo de juegos:** el trabajo en equipo abordado desde un juego favorece a la motivación, a potenciar la división y coordinación de trabajo y al desarrollo de habilidades de coordinación.

### Estrategias Adicionales para Abordar Desafíos

**Gestión del tiempo:** Establecer plazos claros y realizar seguimientos periódicos para asegurar que los grupos avancen a un ritmo adecuado. **Equilibrio en la participación:** Implementar estrategias para garantizar que todos los miembros del grupo contribuyan de manera equitativa, como la rotación de roles o la evaluación individual del desempeño o evaluación entre pares. **Resolución de conflictos:** Proporcionar herramientas y técnicas para que los estudiantes puedan resolver conflictos de manera constructiva.

El éxito del trabajo colaborativo en el aula de Ciencias Económicas depende de una cuidadosa planificación, implementación y evaluación. Al seguir estas estrategias, los docentes pueden crear experiencias de aprendizaje significativas que fomenten el desarrollo de habilidades clave para el éxito académico y profesional de sus estudiantes.

### Incorporación de Aulas Virtuales y TICs

**Plataformas de aprendizaje:** Utilizar plataformas como Google Classroom, Google Drive, Moodle o Canvas para crear espacios virtuales donde los estudiantes puedan compartir archivos, discutir ideas y colaborar en tiempo real.

**Herramientas de colaboración en línea:** Implementar herramientas como Google Docs, Sheets, Slides, o herramientas similares para la creación y edición



colaborativa de documentos, hojas de cálculo y presentaciones.

**Foros de discusión:** Crear foros de discusión en línea para que los estudiantes puedan intercambiar ideas, plantear preguntas y debatir sobre los temas tratados en clase.

**Videoconferencias:** Utilizar herramientas como Zoom, Meet o Teams para realizar reuniones virtuales y facilitar la comunicación sincrónica entre los miembros del equipo.

**Herramientas de gestión de proyectos:** Utilizar herramientas como Trello, Asana o Microsoft Project para planificar, organizar y gestionar las tareas de los grupos.

Otras estrategias para Potenciar el Trabajo en Equipo con TICs, pueden valerse de Creación de grupos virtuales, uso de wikis, etc.

Es importante que las aulas de Ciencias Económicas desarrollen el trabajo colaborativo como una práctica habitual. Al

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barkley, EF, Cross, KP y Major, CH (2005).

Técnicas de aprendizaje colaborativo: un manual para profesores universitarios . San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Biggs, J., y Tang, C. (2011). Enseñanza para un aprendizaje de calidad en la

hacerlo, no solo estaremos mejorando la calidad de la educación, sino también formando profesionales más competentes y preparados para trabajar en equipo.

Entendemos que hemos logrado el objetivo de este trabajo que fue de explorar las posibilidades del trabajo colaborativo en aulas numerosas de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, con el objetivo de mejorar el aprendizaje y desarrollar competencias clave para los futuros profesionales.

Y respondimos a la pregunta ¿Cómo el trabajo colaborativo en aulas numerosas de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, lograría mejorar el aprendizaje y desarrollar competencias clave para los futuros profesionales?

Estos últimos párrafos son tendientes a manifestar las conclusiones específicas de la investigación, en miras en seguir pensando y construyendo con otros, cómo mejorar la interacción y la colaboración en las aulas para el logro de los objetivos de enseñanza

universidad (4ª ed.). Maidenhead, Reino Unido: McGraw-Hill y Open University Press.

Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), (2014) Encuesta de competencias profesionales ¿Qué

- buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes? México.
- Davini, M. C. (2008) Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores. La ed. - Buenos Aires: Santillana.
- Ibarra, E. (2022). Guías de Cátedra de "Principios de Administración y Organización" y "Administración" - FCE- UNaM.
- Ibarra, E. (2023) Programas "Administración I" y "Administración II". RCD N° 008/2023 y RCD N° 009/2023 – carrera Contador Público - FCE- UNaM.
- Ibarra, E. (2023) Programas "Principios de Administración y Organización" y "Administración". 052/2023 y RCD N° 051/2023 – carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Economía - FCE. – UNaM
- Johnson, DW, Johnson, RT y Smith, KA (2007). El estado del aprendizaje cooperativo en entornos postsecundarios y profesionales. *Educational Psychology Review*, 19(1), 15-29. doi:10.1007/s10648-006-9038-8
- Litwin, E. (2008). Las configuraciones didácticas: una nueva agenda para la enseñanza superior. Buenos Aires: Amorrortu.
- Michaelson, LK, Knight, AB y Fink, LD (Eds.). (2004). *Aprendizaje en equipo: un uso transformador de grupos pequeños en la enseñanza universitaria*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- OCDE, (2010) Panorama de la educación 2010 Indicadores de la OCDE. [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2010-es.pdf?expires=1730096146&id=id&ac\\_name=guest&checksum=CFB320B44A411107AE888B8B8F0399AC](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2010-es.pdf?expires=1730096146&id=id&ac_name=guest&checksum=CFB320B44A411107AE888B8B8F0399AC)
- Piaget, J. (1970). *Ciencia de la educación y psicología del niño*. Nueva York, NY: Viking Press.
- Slavin, R. E., & Johnson, R. T. (1999). *Aprendizaje cooperativo: teoría, investigación y práctica*. Buenos Aires: Aique.
- Stahl, G., Koschmann, T. y Suthers, D. (2006). *Aprendizaje colaborativo asistido por ordenador: una perspectiva histórica*. En RK Sawyer (Ed.), *Cambridge handbook of the learning sciences* (pp. 409-426). Nueva York, NY: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511816833.025
- Steiman, Jorge (2018). *Práctica social, práctica docente, práctica de enseñanza en: Las prácticas de enseñanza en análisis desde una Didáctica reflexiva* Buenos Aires: Miño y Dávila. Pp 17 50.
- Vygotsky, LS (1978). *La mente en la sociedad: el desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Cambridge, MA: Harvard University Press