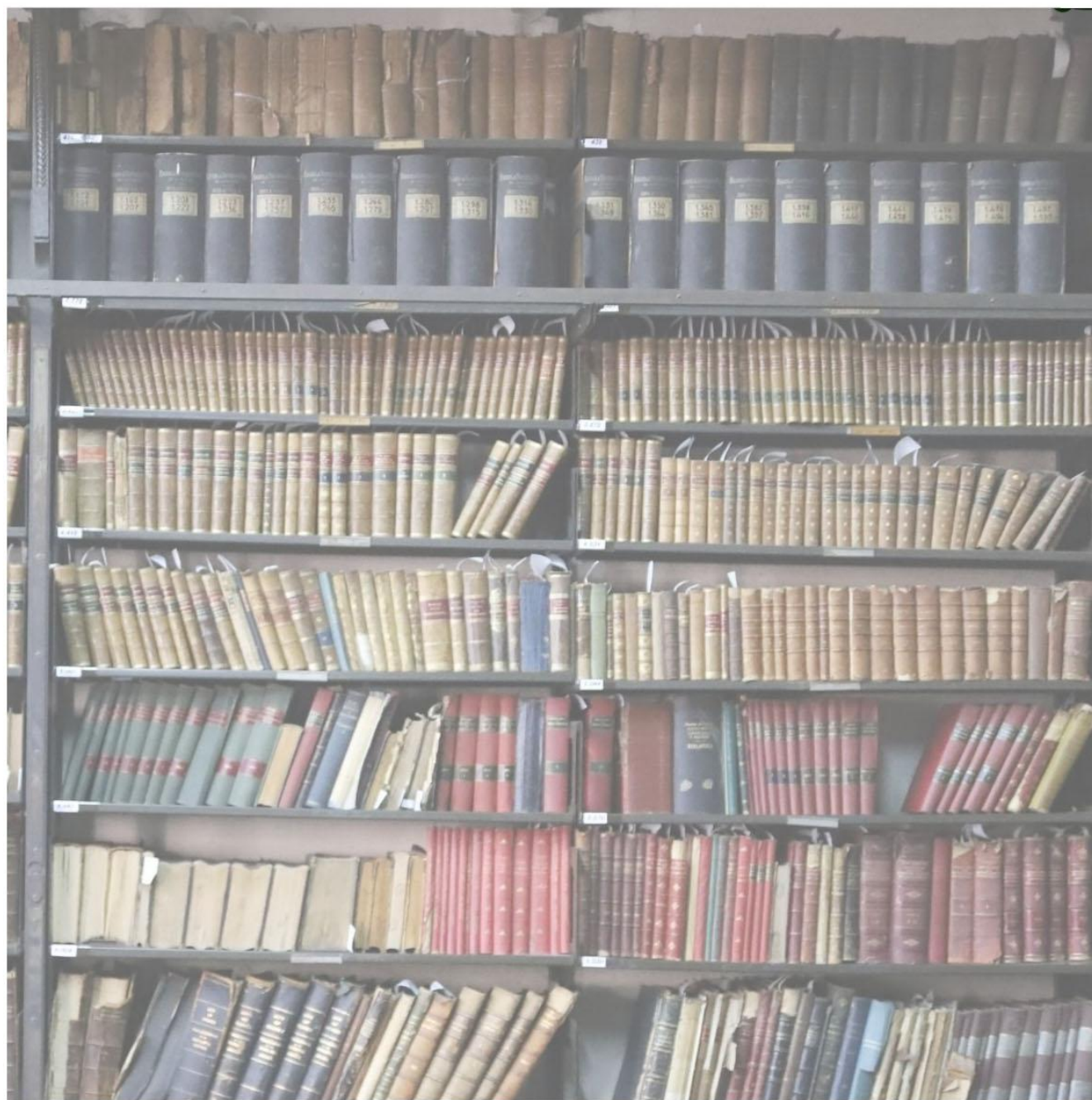


Informes de Investigación

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA EN ADMINISTRACIÓN

IIATA



Administración y Gestión

FCEYE



Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

100
AÑOS
1919-2019

FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ESTADÍSTICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE
ROSARIO



FCEYE

INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA EN ADMINISTRACIÓN

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística: Mg. Javier Eduardo Ganem

Directora de la Escuela de Administración: CP. Adriana Daffunchio

Secretaria de Ciencia y Tecnología: Lic. María Fernanda Ghilardi

Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración: Mg. Marcela Cavallo

Directora de la Revista: Mg. Marcela Cavallo

Gestión: Lic. Gabriel Bibiloni

Edición: Mg. Marcela Cavallo, Lic. Gabriel Bibiloni

Comité Evaluador: Cynthia Aryauhan, Sergio Albano, Marcelo Marchetti, María Fernanda Ghilardi, Hernán Lapelle, Marilina Andriulo, Julia Flamini, José Galimany, María Florencia Gaibazzi, Valeria Tubio.

ISSN 2525-1023

Publicación del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Universidad Nacional d Rosario

Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina

Tel-Fax 0341-8360851- 8360868 - e-mail: iata@fcecon.unr.edu.ar

Contenido

NOTA EDITORIAL.....	4
DIFICULTADES EN EL CURSADO Y DESERCIÓN EN LAS CARRERAS DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FCEYE.....	5
LENCI, Denise; FLAMINI, Julia	5
SENSIBILIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS SOCIALES. ESTUDIO DE CASO.....	15
KÓBILA, María Teresa; SALAZAR, Lorena; D' AVANZO, María Laura	15
LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS.....	23
RAMPELLO, Silvia Marisa; WOJTASIK, Kiara Belen.....	23
GÉNERO Y REALIDAD PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (UNR)	30
OVIEDO, Raúl Ricardo; RACCA, Adriana Patricia; FIOR, Marina; SEPLIARSKY, Patricia Adriana; SUÑER, María Natalia.....	30
LICENCIATURA EN TURISMO (FCEyE – UNR): GÉNERO E INSERCIÓN LABORAL.....	39
OVIEDO, Raúl Ricardo; RACCA, Adriana Patricia; CURTO, Lorena Paula; LEDA, Ayelén Cecilia; CERCOS, Juan Manuel	39
TURISMO MASIVO Y TURISMO ALTERNATIVO.....	48
GALIMANY, José Ignacio	48
ALGUNAS EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS INGRESANTES A LA LICENCIATURA EN TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)	54
ANDRIULO, Marilina.....	54
INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN PYMES DEDICADAS AL COMERCIO DE ALIMENTOS	61
CAILA, Mercedes; PÉREZ, Sebastián; ULLA, Verónica; STANLEY, Matías; LEDA, Ayelén.....	61
SOSTENIBILIDAD EN LA UNIVERSIDAD: TRES MIRADAS EN COMPARACIÓN – GRADUADOS, NODOCENTES Y ESTUDIANTES EN LA FCEYE – UNR.....	70

LEDESMA, A., CAVALLO, M., SCHMIDT STRANO, E., FACCO, S., BENZI, C., ALLEMAND, F.,DÍAZ, J.,MONTES DE OCA, M.	70
GESTIÓN Y TRANSMISIÓN DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES EN PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	77
ACOSTA, A.; CAVALLO, M; CICERCHIA, N.; GIMENEZ, C.; LOVAGNINI, S.; ROMANINI PORTA, M. y TORREGIANI, R.	77
CASOS DE ESTUDIO: LA IMPLEMENTACIÓN DE IA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESDE UNA PERSPECTIVA SUSTENTABLE	85
INGRASSIA Ramiro- AQUEL Sandra	85
ESTRATEGIAS DE ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS FRENTE A LAS DIFICULTADES ACADÉMICAS EN SUS TRAYECTORIAS.....	93
Marcela CAVALLO, Miriam GELI, Mayra MEDINA, Luciana RUIZ	93
TRANSFORMACIONES EN EL TURISMO: EL POSTURISMO COMO NUEVO PARADIGMA EN LOS VIAJES	106
FLAMINI, Julia; ANDRIULO, Marilina	106

NOTA EDITORIAL

Nos complace presentar una nueva edición de Informes de Investigación, la revista del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA). En esta ocasión renovamos nuestro compromiso con la difusión de conocimientos rigurosos y pertinentes, destinados a iluminar los debates actuales en el campo de la administración y en la vida de las organizaciones.

Cada número reafirma el propósito que ha guiado a esta publicación desde sus inicios: ofrecer un espacio donde la producción académica, la práctica profesional y la formación universitaria dialoguen y se enriquezcan mutuamente. Esta edición continúa esa trayectoria, incorporando trabajos que abordan problemáticas contemporáneas con enfoques innovadores y metodologías sólidas.

El contexto actual, marcado por transformaciones aceleradas y desafíos complejos, demanda análisis profundos y propuestas fundamentadas. Por ello, esta nueva entrega pone especial énfasis en estudios que exploran cuestiones emergentes de la gestión: la digitalización de procesos, los cambios en las dinámicas organizacionales, la sostenibilidad, la perspectiva de género, la gestión del conocimiento y la enseñanza universitaria de la disciplina, entre otros temas que requieren una mirada interdisciplinaria.

A quienes nos acompañan edición tras edición, agradecemos su dedicación y la calidad de sus contribuciones. Extendemos también nuestro reconocimiento a las autoridades de la FCEyE (UNR), a la editorial universitaria y a todas las personas que hacen posible esta publicación: el Decano, Mg. Javier Ganem; la Directora de la Escuela de Administración, CP Adriana Daffunchio; la Secretaria de Ciencia y Tecnología, Lic. Fernanda Ghilardi; el responsable de la gestión de la revista, Lic. Gabriel Bibiloni; y el Comité Evaluador, cuyo profesionalismo y compromiso sostienen los estándares de excelencia que caracterizan a Informes de Investigación.

Invitamos a nuestros lectores a sumergirse en los artículos que conforman esta nueva edición, fruto del trabajo de investigadores y profesionales que enriquecen el desarrollo del conocimiento en administración. Los animamos también a continuar participando, enviando sus contribuciones y acompañando el crecimiento de esta publicación que aspira a consolidarse como un referente para la comunidad académica y profesional.

Con cordialidad,

Mg. Marcela Cavallo

Directora

DIFICULTADES EN EL CURSADO Y DESERCIÓN EN LAS CARRERAS DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FCEYE

LENCI, Denise; FLAMINI, Julia

Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE), Universidad Nacional de Rosario (UNR)

denise.lenci@fcecon.unr.edu.ar; julia.flamini@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

La deserción estudiantil es un fenómeno observado a nivel global, que impacta a todos los países independientemente de su nivel de crecimiento económico y desarrollo humano, afectando, en promedio, al 50% de la población estudiantil en su dimensión social, económica e individual (Isaza, Enríquez & Pérez-Olmos, 2016). Al tratarse de una problemática tan generalizada, cada país y cada universidad ha analizado las causas de la deserción en las respectivas instituciones.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, anualmente se realizan informes de las Trayectorias estudiantiles. En la realizada en el año 2022, se indagó acerca de las dificultades que los estudiantes enfrentaron en el cursado, en lo académico y lo no académico. Los resultados arrojaron los valores más altos para los estudiantes de la Licenciatura en Turismo y valores en general medio-bajos para los estudiantes de la Licenciatura en Administración. Por tal motivo, el presente estudio busca conocer la relación entre las dificultades en el cursado y la deserción en ambas carreras.

Para ello se planteó una investigación con enfoque cuantitativo, a partir de un diseño exploratorio-descriptivo de campo, de carácter transversal. Se recurrió a fuentes de información primaria, a través de un cuestionario autoadministrado por Google Forms a una muestra de 171 estudiantes de ambas carreras. También se utilizó como fuente secundaria a la Trayectoria Estudiantil 2022 antes mencionada.

Los resultados arrojaron que el 90% de los encuestados consideran que las dificultades no académicas influyen a la hora de decidir dejar los estudios universitarios, siendo las que más peso tienen las “dificultades personales” y las “dificultades laborales”. Asimismo, las dificultades no académicas son menos frecuentes que las académicas, pero percibidas como más influyentes a la hora de tomar la decisión de desertar.

Palabras claves: educación superior - problemática universitaria - carreras de grado.

Abstract

Student dropout is a phenomenon observed globally, affecting all countries regardless of their level of economic growth and human development. On average, it impacts 50% of the student population across social, economic, and individual dimensions (Isaza, Enríquez & Pérez-Olmos, 2016). Due to the widespread nature of this issue, each country and university has analyzed the causes of dropout within their respective institutions.

At the Faculty of Economic Sciences and Statistics, annual reports are produced on student trajectories. In the 2022 report, difficulties faced by students during their studies—both academic and non-academic—were investigated. The results showed the highest levels of difficulty among students in the Bachelor’s in Tourism program, and generally medium to low levels among those in the Bachelor’s in Management program. Therefore, this study aims to explore the relationship between challenges faced during studies and dropout rates in both degree programs.

To this end, a quantitative research approach was employed, based on an exploratory-descriptive field design of a cross-sectional nature. Primary data were collected through a self-administered questionnaire via Google Forms, completed by a sample of 171 students from both programs. The 2022 Student Trajectory report was also used as a secondary source.

Results showed that 90% of respondents believe that non-academic difficulties influence the decision to leave university studies, with “personal difficulties” and “work-related difficulties” being the most significant. Moreover, although non-academic difficulties are less frequent than academic ones, they are perceived as more influential when deciding to drop out.

Keywords: higher education – university challenges – undergraduate programs.

Introducción

La deserción estudiantil es un fenómeno observado a nivel global, que impacta a todos los países independientemente de su nivel de crecimiento económico y desarrollo humano, afectando, en promedio, al 50% de la población estudiantil en su dimensión social, económica e individual (Isaza, Enríquez & Pérez-Olmos, 2016).

Particularmente en Latinoamérica en países como Colombia las tasas de deserción para el año 2015 se encontraban en el 46%, cifra muy similar a las de otros países de la región como México y Argentina con un 43%, Venezuela y Chile con un 53% y Costa Rica con un 62% (Chalela-Naffah, 2020, p. 105).

Al tratarse de una problemática tan generalizada, cada país y cada universidad ha analizado las causas de la deserción en las respectivas instituciones. Podemos organizar las causas entre dos motivos: académicos y no académicos. Éstos últimos suelen englobar problemáticas de índole personal del estudiante tales como factores familiares, económicos, entre otros.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, anualmente se realizan informes de las Trayectorias estudiantiles. En la realizada en el año 2022, se indagó acerca de las dificultades que los estudiantes enfrentaron en el cursado, en lo académico (donde se diferencian dos subcategorías: en cursado y/o evaluaciones y exclusivamente académicas) y lo no académico (dificultades personales, laborales, familiares y relacionadas con la salud). Los resultados arrojaron los valores más altos para los estudiantes de la Licenciatura en Turismo y valores en general medio-bajos para los estudiantes de la Licenciatura en Administración. Por tal motivo, el presente estudio busca conocer la relación entre las dificultades en el cursado y la deserción en ambas carreras. No se debe perder de vista que se trata del primer ciclo lectivo luego del retorno de la Pandemia por COVID-19.

Cabe resaltar que en relación a las mencionadas dificultades tanto la Facultad como la Universidad ofrecen diferentes instancias de asistencia estudiantil. Entre ellas encontramos becas, residencias estudiantiles, comedores, áreas específicas orientadas al asesoramiento pedagógico, en accesibilidad y género, entre otros. Si bien entendemos que dichas instancias no agotan los problemas de los

alumnos, representan un apoyo y en ese contexto, nos interesa saber el grado de conocimiento que los estudiantes tienen sobre los mismos.

Marco teórico

Como se mencionó anteriormente, la deserción universitaria es un fenómeno global definido de muchas maneras. Al respecto, Lorenzi señala que se trata de una definición escasamente clara y poco universal que “incluye dejar los estudios dentro de la misma institución, trasladarse a otra o abandonar completamente el sistema educativo” (2024, p. 269).

Escalante López et al. (2023) la concibe como:

“el abandono voluntario o inducido de una profesión elegida por el estudiante, los cuales tienen múltiples efectos negativos que afectan desde la familia hasta el Estado, resaltando los problemas de índole económica y familiares como primera condicionante de la deserción, siguiendo la falta motivación, vocación y técnicas de estudio.” (p. 69)

A los fines del presente estudio, tomaremos la definición propuesta por Páramo y Correa que define la deserción como “el abandono definitivo de las aulas de clase por diferentes razones y la no continuidad en la formación académica” (1999, p. 67). Los autores, además, ubican una serie de variables asociadas a la deserción, entre ellas: ambientes familiares, factores económicos que impiden la continuidad del desertor, entre otras. En la misma línea, Sánchez Bautista (2024) ubica cinco tipos de factores:

- a) *Económicos: La falta de recursos para matrículas, libros y transporte y la necesidad de trabajar para sostenerse o mantener a la familia.*
- b) *Personales: Problemas de salud graves, falta de motivación hacia el programa de estudios, responsabilidades familiares y problemas de salud mental.*
- c) *Académicos: Bajo rendimiento académico, falta de preparación y dificultades para adaptarse al entorno universitario.*
- d) *Sociales: Falta de apoyo de amigos o mentores, presión de grupo y experiencias de discriminación o acoso.*
- e) *Institucionales: La falta de recursos de apoyo, rigidez en los planes de estudio y la falta de flexibilidad académica son barreras adicionales para algunos estudiantes. (p. 8)*

Como podemos ver, cada autor ubica diferentes categorías de factores asociados a la deserción. En este caso nos centraremos en la clasificación utilizada por la Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística en las trayectorias estudiantiles del 2022:

1. Dificultades académicas en el cursado y/o evaluaciones
2. Dificultades exclusivamente académicas
3. Dificultades personales
4. Dificultades laborales
5. Dificultades familiares
6. Dificultades relacionadas con la salud

A los fines del presente análisis se las agrupará en: académicas (en el cursado y/o evaluaciones y exclusivamente académicas) y no académicas (personales, laborales, familiares y relacionadas con la salud).

Los resultados arrojaron en general los valores más altos para los estudiantes de la Licenciatura en Turismo (35,9% dificultades personales; 17,5% dificultades laborales; 16,5% dificultades familiares; 6,8% dificultades relacionadas con la salud) y valores en general medio-bajos para los estudiantes de

la Licenciatura en Administración (16,3% dificultades personales; 15,6% dificultades laborales; 6,9% dificultades familiares; 6,3% dificultades relacionadas con la salud). Por tal motivo, resulta interesante conocer la relevancia que tienen las dificultades en el cursado en la decisión de continuar la carrera de los estudiantes universitarios de las licenciaturas de la Escuela de Administración.

Tabla 3. Dificultades en el cursado

Dificultades en el cursado	CIC	Cont.	L. Adm.	L. Econ.	L. Estad.	L. Tur.	Total
No tuve dificultades	43,0	34,2	34,0	48,4	41,0	30,1	37,7
Dificultades académicas en el cursado y /o evaluaciones	34,5	38,4	39,4	23,3	28,2	42,7	36,2
Dificultades exclusivamente académicas	21,8	22,7	32,7	14,3	15,4	19,4	22,7
Dificultades personales	22,5	20,0	16,3	22,2	30,8	35,9	22,3
Dificultades laborales	9,5	23,0	15,6	17,8	15,4	17,5	16,9
Dificultades familiares	6,7	9,3	6,9	5,6	5,1	16,5	8,5
Dificultades relacionadas con la salud	3,2	5,8	6,3	1,1	2,6	6,8	4,7

Fuente: Cavallo - Informe sobre encuesta de trayectorias estudiantiles 2022.

Objetivos de la investigación

Objetivo general: Conocer la relación entre las dificultades en el cursado y la deserción en las Licenciaturas en Turismo y en Administración.

Objetivos específicos:

- Conocer las dificultades no académicas (personales, laborales, familiares y relacionadas con la salud) y académicas que enfrentan los estudiantes de Turismo y de Administración.
- Indagar acerca de las intenciones de deserción de los estudiantes de Turismo y Administración.
- Explorar la relación percibida por los estudiantes entre las intenciones de deserción y las dificultades no académicas en el cursado.
- Conocer el nivel de información con el que cuentan los estudiantes acerca de los dispositivos de asistencia estudiantil.

Metodología

Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo, a partir de un diseño exploratorio-descriptivo de campo, de carácter transversal. El objetivo fue conocer la relación entre las dificultades en el cursado y la deserción entre estudiantes de la Licenciatura en Turismo y Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

Se recurrió a fuentes de información primaria, a través de un cuestionario autoadministrado por Google Forms a estudiantes de ambas carreras. Se encuestó a una muestra de 179 estudiantes, de los cuales uno pertenece a la Licenciatura en Operaciones y Logística y no forma parte de la población objetivo del estudio, por lo que fue excluido del análisis. Asimismo, siete encuestados no aprobaron ninguna materia y uno es graduado, por lo que tampoco fueron considerados para el presente estudio. Finalmente, el total de encuestados a considerar es 171 estudiantes de la Licenciatura en Turismo y la Licenciatura en Administración.

También se utilizó como fuente secundaria la Trayectoria Estudiantil 2022 realizada por la Asesoría Pedagógica de la Secretaría Académica (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística).

Alcances:

- 1) La investigación abarca exclusivamente a los estudiantes de la Licenciatura en Turismo y la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

Limitaciones:

- 1) Se identificaron algunas limitaciones en el acceso a la base de estudiantes e incertidumbre respecto de la tasa de respuesta.
- 2) El período de tiempo de recolección de la información comprende un mes y medio a partir del 15 de febrero de 2025.

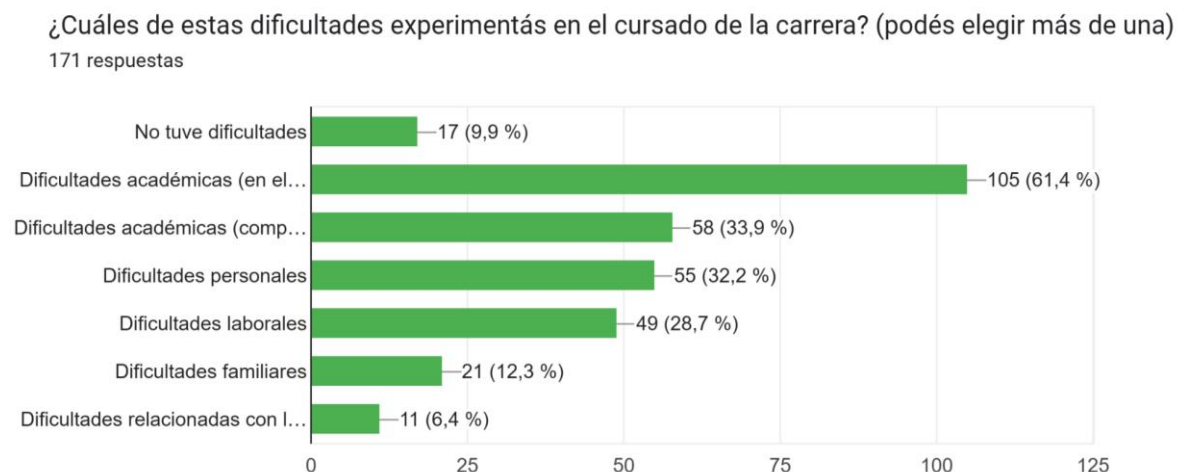
Resultados

Factores demográficos.

De los encuestados, 136 son género Femenino, 39 género Masculino, 0 género No binario y 1 prefirieron no decirlo. De ellos, el 58,3% son oriundos de Rosario, mientras que el porcentaje restante es de diferentes puntos del país. Se observa que el 62% de los estudiantes de Turismo provienen de Rosario, mientras que los de Administración provenientes de la ciudad representan el 52%. La mediana de ingreso es 2021, mientras que el promedio etario es 26 años (25,9 para ser exactos).

La mediana de materias aprobadas para ambas carreras es cercana al 50% de la misma: en Administración es 20 materias aprobadas (de 39 totales) y en Turismo es 16 (de 35 totales).

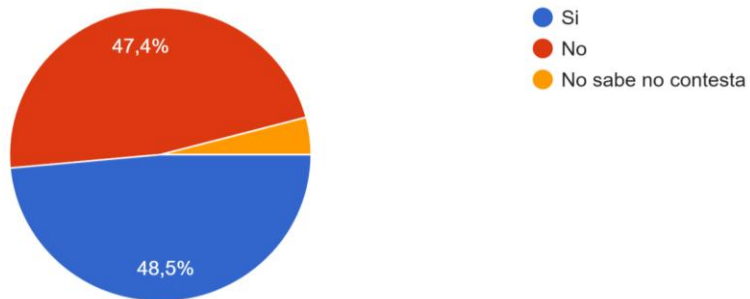
Figura 1



La Figura 1 muestra las dificultades más frecuentes entre los estudiantes de ambas carreras. Se observa que las más habituales son las académicas en sus dos categorías (en el cursado o evaluaciones primero con un 61,4% de los estudiantes y segundo comprensión del material de estudio o de las clases con un 33,9%). De las dificultades no académicas, la más votada es “Dificultades personales” con un 32,2% de los estudiantes encuestados, seguido por “Dificultades laborales” con un 28,7% y “Dificultades Familiares” con el 12,3% y por último “Dificultades relacionadas con la salud” con un 6,4%.

Figura 2

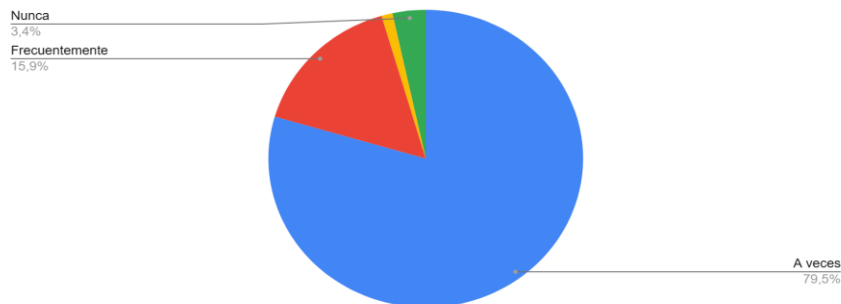
¿Alguna vez consideraste dejar tus estudios universitarios y no volver a retomarlos?
171 respuestas



La Figura 2 muestra que el 48,5% de los estudiantes pensó en dejar los estudios universitarios sin volver a retomarlos, mientras que el 47,4% no lo consideró. El restante 4,1% seleccionó la opción “No sabe no contesta”.

Figura 3

Recuento de ¿Con qué frecuencia piensas en dejar tus estudios sin intenciones de retomarlos?

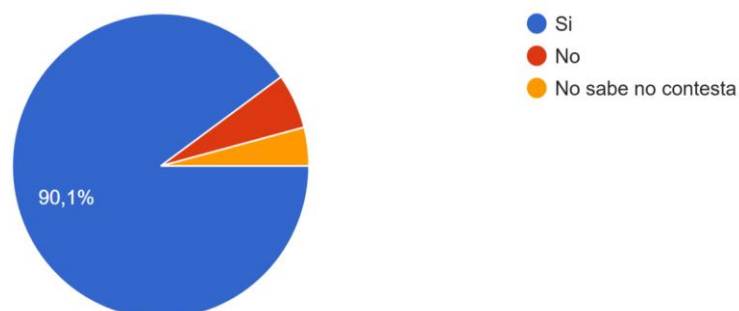


La Figura número tres muestra con qué frecuencia el 48,5% afirmativo de la Figura 2 consideró dejar la carrera sin intenciones de retomar los estudios. Se observa que del 47,4% que en la Figura 2 indicó no haber pensado en dejar los estudios, muchos respondieron sobre la frecuencia. Dichos resultados no se retomarán ya que resultan inconsistentes.

Figura 4

¿Creés que las dificultades no-académicas (personales, laborales, familiares, relacionadas con la salud) influyen a la hora de decidir dejar los estudios universitarios?

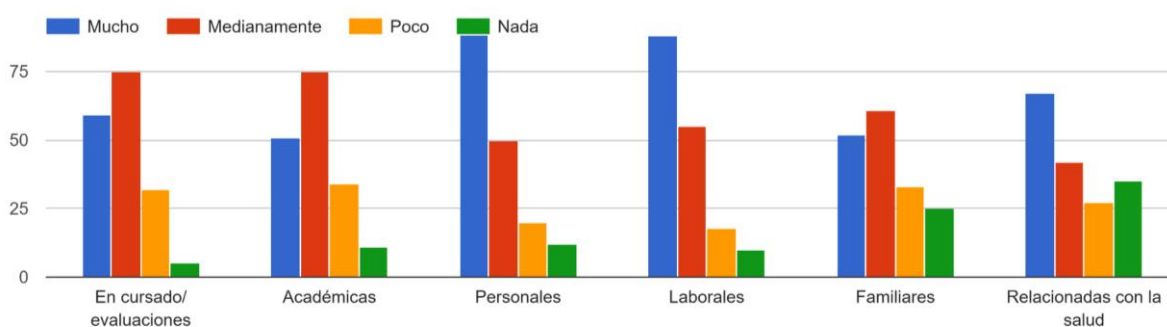
171 respuestas



La Figura 4 muestra que el 90,1% de los estudiantes consideran que las dificultades no académicas (personales, laborales, familiares, relacionadas con la salud) influyen a la hora de decidir dejar los estudios universitarios.

Figura 5

¿En qué medida considerarás que las siguientes dificultades influyen en la decisión de dejar los estudios universitarios? (girá el celular en posición horizontal para ver todas las opciones)

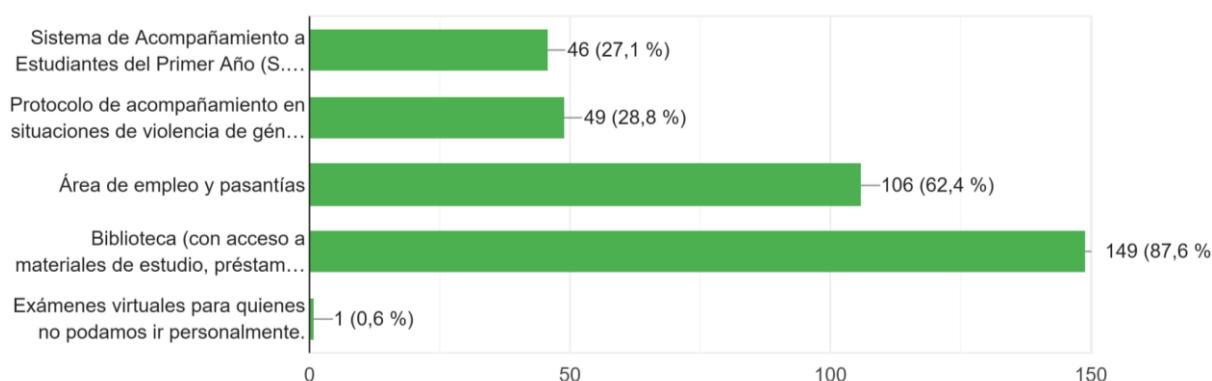


La Figura 5 muestra la percepción de los estudiantes acerca de la influencia que tienen las diferentes Dificultades académicas y no académicas a la hora de decidir desertar. Se prevé un sesgo en relación a la pregunta anterior, considerando que los seis estudiantes que consideran que las Dificultades no académicas no influyen a la hora de decidir dejar la carrera, votaron en la presente pregunta las opciones “mucho”, “medianamente” y “poco” en la medida de la influencia.

Figura 6

¿Cuáles de los siguientes recursos que la Facultad dispone para los estudiantes conocés? (podés marcar más de una opción)

170 respuestas

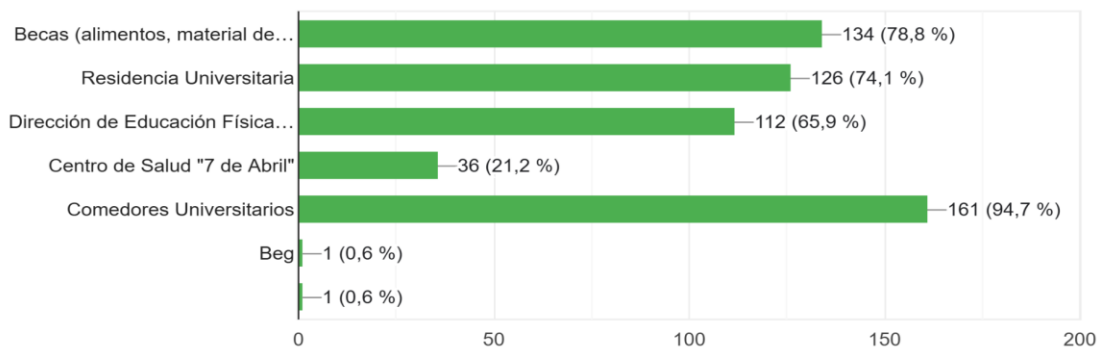


La Figura 6 muestra el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes de los diferentes dispositivos de asistencia estudiantil que brinda la Facultad. El más conocido es la Biblioteca (con sus servicios) 87,6%, seguido por el Área de empleo y pasantías con un 62,4%, el Protocolo de acompañamiento en situaciones de Violencia de Género fue el tercero más votado con un 28,8% de los estudiantes y por último encontramos el Sistema de Acompañamiento a Estudiantes de Primer año (S.A.E.P.A.) con el 27,1%.

Figura 7

¿Cuáles de los siguientes recursos que la UNR dispone para los estudiantes conocés? (podés marcar más de una opción)

170 respuestas



La Figura 7 muestra el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes de los diferentes dispositivos de asistencia estudiantil que brinda la Universidad Nacional de Rosario. El más conocido es el servicio de Comedores Universitarios con el 94,7%, seguido por las Becas estudiantiles con un 78,8%, la Residencia Universitaria fue la tercera opción más votado con un 74,1% de los estudiantes y por último encontramos la Dirección de Educación Física conocido por el 65,9% y el Centro de Salud 7 de Abril con el 21,2%.

En relación a la pregunta abierta opcional realizada al final de la encuesta, se destacan dos comentarios recurrentes y una observación puntual. Estas son, respectivamente: la poca variedad de horarios de cursado (mayormente en la Licenciatura en Administración) y algunos conflictos en las formaciones pedagógicas (en ambas carreras) y disciplinares específicas (en turismo exclusivamente); y la inexistencia de grupos de acompañamiento para aquellos estudiantes que se mudan solos a la ciudad de Rosario para estudiar y enfrentan dificultades de integración.

Discusión.

Los resultados de la encuesta realizada arrojaron que no se continuó la tendencia de la Trayectoria Académica 2022 realizada por Secretaría Académica. Los estudiantes de Administración presentaron valores más altos de dificultades que los estudiantes de Turismo:

Turismo	
17,50%	Dificultades académicas (comprensión del material o de las clases)
28,90%	Dificultades académicas (en el cursado y/o evaluaciones)
16,50%	Dificultades personales
13,40%	Dificultades laborales
8,20%	Dificultades familiares
4,10%	Dificultades relacionadas con la salud

Administración	
31,1%	Dificultades académicas (comprensión del material o de las clases)
62,2%	Dificultades académicas (en el cursado y/o evaluaciones)
6,8%	Dificultades personales
29,7%	Dificultades laborales
10,8%	Dificultades familiares
6,8%	Dificultades relacionadas con la salud

Los resultados arrojaron que el 90% de los encuestados consideran que las dificultades no académicas (personales, laborales, familiares, relacionadas con la salud) influyen a la hora de decidir dejar los estudios universitarios, siendo las que más peso tienen las “dificultades personales” y las “dificultades laborales”. Asimismo, las dificultades no académicas son menos frecuentes que las académicas, pero percibidas como más influyentes a la hora de tomar la decisión de desertar.

Se observó que más estudiantes de Turismo piensan en desertar “A veces” (58,76% de Turismo contra un 44,59% de Administración), mientras que más estudiantes de Administración lo hacen “Frecuentemente” (12,16% de Administración contra un 6,19% de Turismo).

Por último, se identificó que el nivel de conocimiento que los estudiantes tienen de los dispositivos de asistencia estudiantil brindados por la Facultad es intermedio, mientras que aquellos que ofrece la Universidad presentan un mayor porcentaje.

Conclusiones.

De la comparación entre los resultados de la encuesta y las Trayectorias estudiantiles, se pudo observar en principio que las tendencias en las problemáticas enfrentadas por los estudiantes de la Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Turismo son dinámicas y varían con el tiempo.

Se identificó, además, que en ambas carreras, las dificultades no académicas son menos frecuentes que las académicas. Sin embargo, de acuerdo a la percepción de los estudiantes encuestados, las primeras se consideran más influyentes que las segundas a la hora de decidir desertar. Por lo tanto, se observa que las dificultades no académicas son menos frecuentes, pero más determinantes de la deserción.

En este sentido, resulta relevante destacar que los dispositivos de asistencia estudiantil brindados por la Universidad son los que más apuntan al acompañamiento en las dificultades no académicas. Sin embargo, también son las menos conocidas por el estudiantado, generando una brecha que interfiere en la efectividad de las políticas de retención estudiantil.

En síntesis, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación institucionales sobre los dispositivos de acompañamiento integral para reducir la deserción.

Sería pertinente en futuras investigaciones profundizar en los factores personales y laborales mediante técnicas cualitativas que permitan comprender mejor las trayectorias estudiantiles.

REFERENCIAS.

CAVALLO, M.; FATTORE, N.; GELI, M.; GIUSTINIANI, P.; MEDINA, M.; RUIZ, L. (2023). Informe sobre encuesta de trayectorias estudiantiles 2022. Revista Digital de la Asesoría Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

CHALELA-NAFFAH, S.; VALENCIA-ARIAS, A.; RUIZ-ROJAS, G. A. & CADAVID-ORREGO, M. (2020). Factores psicosociales y familiares que influyen en la deserción en estudiantes universitarios en el contexto de los países en desarrollo. Revista Lasallista de investigación, 17(1), 103-115.

ESCALANTE LÓPEZ, J. I., MEDINA, C. J., VÁSQUEZ, A. La deserción universitaria: un problema no resuelto en el Perú. Rev. Hacedor. Enero – junio 2023. Vol. 7/ N° 1, pp. 60 -72 – ISSN: 2520 - 0747, versión electrónica.

ISAZA, A.; ENRIQUEZ, C. & PÉREZ-OLMOS, I. (2016). Deserción y rezago académico en el programa de medicina de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Revista Ciencias de la Salud, 14(2), 231-245.

LORENZI, G. (2024). Deserción en la educación superior Argentina. Las competencias digitales como nuevo desafío para la inclusión. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación, 22(30), 269-278.

PÁRAMO, G. J. & CORREA, C. A. (1999). Conceptualización. Revista Universidad EAFIT, Abril-Mayo–Junio, Medellín.

SÁNCHEZ BAUTISTA, R. H. (2024). Factores académicos y deserción estudiantil en la carrera técnica de contabilidad ISTP Argentina 2021-2023. Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico, (5), 14-14.

SENSIBILIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS SOCIALES. ESTUDIO DE CASO.

KÓBILA, María Teresa; SALAZAR, Lorena; D' AVANZO, María Laura

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA).

E-mail: mtkobila@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

La empresa bajo estudio ofrece servicios relacionados a sepelios en la ciudad de Rosario desde 1914 y es parte de un holding conformado por tres empresas. Estas brindan diferentes servicios, el más antiguo es el de cochería -objeto de análisis de este trabajo-, al que luego se incorporaron los otros dos. A partir de cambios en el entorno detectados por un integrante del directorio y luego confirmados por estudios de mercado, deciden iniciar un proceso de cambio hacia la sostenibilidad. A pesar de la convicción de los directivos sobre su conveniencia, se evidenció resistencia al cambio por parte de algunos sectores. Fue relevante el papel de una fuerte cultura organizacional basada en la ética, el respeto, la sensibilidad al cliente y la calidad del servicio prestado. Si bien algunos aspectos de la cultura organizacional favorecieron dicho cambio, otros fueron una barrera a superar. Una experiencia de intento de cambio fallido, tradiciones y prácticas recurrentes instaladas en una actividad conservadora y de extrema sensibilidad no favorecieron inicialmente los cambios propuestos. Sin embargo, a partir de la decisión de una gestión comprometida con los valores, basada en una comunicación eficiente y la participación del personal y respaldada por un programa municipal de prácticas ambientales, logró una gestión del cambio exitosa en el sentido de la sostenibilidad.

Palabras clave: Cultura – Gestión – Cambio organizacional

Abstract

The company under study has been offering services related to burials in the city of Rosario since 1914 and is part of a holding company made up of three companies. These provide different services, the oldest being the garage -object analysis of this work-, to which the other two were later incorporated. Based on changes in the environment detected by a member of the board of directors and then confirmed by market studies, they decide to initiate a process of change towards sustainability. Despite the conviction of the directors about its convenience, there was resistance to change on the part of some sectors. The role of a strong organizational culture based on ethics, respect, customer sensitivity and the quality of the service provided was relevant. While some aspects of organizational culture favored such change, others were a barrier to overcome. An experience with failed attempts at change, and long-standing traditions and practices embedded in a conservative and extremely sensitive business, initially did not favor the proposed changes. However, a management commitment to values, based on efficient communication and staff participation, and supported by a municipal program of environmental practices, led to successful change management in the direction of sustainability.

Keywords: Culture - Management - Organizational change

Introducción

En la actualidad, además de la dimensión económica tenida en cuenta tradicionalmente por empresarios, las dimensiones sociales y ambientales adquieren cada vez más relevancia. Hoy la adopción de tecnologías y prácticas sostenibles son temas de agenda que instalan debates en las organizaciones y la sociedad. Cada vez más, las personas adquieren conciencia por los productos y servicios sostenibles y se manifiestan respetuosas con el medio ambiente.

En las últimas décadas en nuestro país, las tendencias hacia la sostenibilidad se integran a la visión del negocio y la estrategia empresarial (Lozano, 1999).

En la ciudad y los alrededores de Rosario el incremento de consumo de productos y servicios sostenibles se evidencia en la creación de economía circular en el rubro textil, la promoción de prácticas agroecológicas en diferentes emprendimientos, la adopción de tecnologías para la construcción de viviendas y empresas, la adopción de energías renovables, entre otros.

Viendo la otra cara, desde el sector público, la Municipalidad de Rosario y sus Secretarías expresan estar atravesadas por la “mirada de urgencia” sobre el cambio climático. *“Estamos tratando de construir una cultura organizacional, cada vez que se hace una obra pública, se toma una decisión de una infraestructura que tiene que tener esa mirada transversal”* (Puntobiz, 8/6/2024). Es interesante la revisión del programa de Buenas Prácticas Ambientales (s/f.) que asisten a las organizaciones que lo requieren y que componen las variables del entorno que pueden coadyuvar a fomentar el desarrollo de la sostenibilidad.

Marco teórico

Más allá de las teorías y marcos apriorísticos ciertos investigadores se siguen cuestionando si las políticas y prácticas de sostenibilidad se adoptan por convicción o por conveniencia y si éstas se originan en cambios impulsados por normativas globales o locales, o por cambios en el comportamiento y las preferencias de los consumidores.

Robbins y Coulter (2018) entienden que las organizaciones socialmente responsables perciben las cosas de manera diferente. *“Una organización socialmente responsable hará lo correcto por la sencilla razón de que considera que hacerlo es una obligación ética”* (Ibidem, 2018: 175). Los mismos autores describen la cultura organizacional a partir de siete dimensiones, dando lugar a tipos de organizaciones con diferentes características culturales como ser: culturas éticas, sensibles al cliente, de apoyo a la diversidad y de innovación.

La noción de sustentabilidad, que surge con el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD) conocido como Informe Brundtland (1987), se fue extendiendo y aplicando con los ODS y la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015).

Con el desarrollo de estas concepciones los empresarios y/o directivos comenzaron a concientizarse, cada vez más, sobre los impactos que sus decisiones y acciones despliegan en el entorno. Progresivamente la “administración verde” comienza a considerar el modelo del triple impacto - económico, ambiental y social- (Foro Ambiental, 2024).

Así los directivos y por ende las organizaciones que poseen una cultura organizacional orientada hacia la dimensión ética revelan un grado más elevado de sensibilidad social y/o ambiental. De allí que las dimensiones o características más relevantes de la cultura organizacional pueden fortificar o debilitar el inicio e impulso hacia la sostenibilidad.

Es necesario añadir los hallazgos y aportes de otros trabajos (Kóbila y otros; 2024) que expresan que una organización sostenible es aquella que procura además de productos y/o servicios de excelente calidad, el cuidado de su personal, la apropiada atención a clientes y proveedores, la consideración del medio ambiente y en general, el bienestar de la sociedad en su conjunto.

En particular, para el tratamiento de este caso, se examina el Código de Ética y Prácticas de las Empresas de Servicios Funerarios (mayo 2022/2023) que establece que sus servicios engloban actividades relacionadas con la prestación de servicios funerarios y de tanatorio, de cremación e inhumación de cadáveres y, en general, todo el resto de los servicios propios de la profesión que prestan los profesionales del sector con fundamento en la normativa vigente y en los usos y costumbres de cada lugar. Se trata de servicios que son considerados universales, básicos o esenciales en la vida cotidiana, que inicialmente estaban prestados por la administración pública, pero que

actualmente lo hacen empresas privadas, según contempla el citado código. La evolución de nuestra sociedad hace que los derechos de las personas, incluidos los servicios funerarios, tomen progresivamente más relieve y la liberalización de la prestación de estas actividades, consideradas esenciales, no puede conllevar la disminución de derechos y garantías para las personas.

Se sostiene que la garantía de los derechos de las personas implica a menudo la mejora o variación de los servicios, pero también en ocasiones puede provocar que las empresas sujetas a un determinado marco legal tengan problemas para aplicar criterios o formas de actuación más respetuosas con los derechos que se les demanda respetar. En caso de que se den estas circunstancias, se debería actuar en beneficio de los derechos de las personas e impulsar las modificaciones normativas necesarias.

Objetivos y encuadre metodológico

El trabajo contempla los siguientes objetivos: a) describir las dinámicas del cambio organizacional de los últimos cinco años de la empresa bajo estudio; b) narrar los rasgos culturales más relevantes que facilitaron u obturaron el proceso de cambio y c) reflexionar en torno a la gestión y la cultura del caso estudiado.

Afín a los objetivos señalados, el estudio se aborda desde el paradigma cualitativo de “tipo interpretativo” (Vasilachis de Gialdino, 2006). Una investigación centrada en el “entendimiento e interpretación” de la cultura y gestión organizacional, aspectos que este equipo de investigación viene estudiando en el marco de un proyecto de investigación¹ de mayor alcance.

En esta ponencia se aborda un estudio de caso único o un solo caso (Yin, 1994; Stake, 1995), más precisamente en una línea de negocio de la empresa Caramuto. Una empresa con vasta trayectoria y estrechos vínculos con la comunidad en la ciudad de Rosario.

Para el relevamiento de datos se emplearon los instrumentos de entrevistas en profundidad y observación participante. El trabajo de campo se efectuó durante los meses de febrero y marzo del año 2025.

Resultados

La empresa y sus servicios

Empresa fundada en 1914, Caramuto ofrece servicios relacionados a sepelios en la ciudad de Rosario como ser: salas velatorias, tanto estética, cremación, traslados, repatriación, parcelas y el nuevo “Árbol de Vida”.

Está ubicada en el radio céntrico de la ciudad, consta de un edificio en cinco niveles que albergan una estructura interna moderna y sobria, posee playa de estacionamiento privada para comodidad y seguridad, que permite el acceso desde las cocheras hacia las salas velatorias. En el primer nivel se encuentran las oficinas de atención al cliente, que ofrecen asesoramiento y orientación sin cargo, así como la contratación del servicio, todo en un mismo lugar y sin necesidad de trámites o gestiones externas. En el mismo piso se encuentra un Resto-Bar, con una disposición cómoda, ambientación agradable, precios diferenciales, atención personalizada durante el día y funcionamiento en forma automatizada las 24hs.

La empresa pertenece a *Previnca Holding* que actualmente está conformada por tres (3) empresas de servicios o unidades funcionales y que está en proceso de ampliación a otros dos nuevos servicios en desarrollo. El más antiguo es el servicio de cochería, objeto de análisis de este trabajo, al que luego se incorporaron los de salud y seguros. El *holding* posee un directorio conformado por nueve (9)

¹ Proyecto 80020220700036UR titulado: “Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones”, dirigido por la Dra. María Teresa Kóbila.

directores, de los cuales siete (7) son descendientes directos del fundador y dos (2) son totalmente externos a la familia. Por debajo de ellos hay actualmente tres (3) gerencias particulares – una para cada una de las empresas o unidades funcionales- y cinco (5) coordinaciones comunes que dan servicio a todas las unidades funcionales del holding:

- Sistemas
- Capital Humano
- Compras y mejora continua
- Comunicación y sustentabilidad
- Marketing

Dentro de la empresa de servicio de cochería bajo análisis hay dos encargados del nivel operativo: una encargada de funciones “Administrativas” y un encargado de “Atención al cliente, Servicios y Mantenimiento”.

El cambio hacia la sostenibilidad

Si bien en 2003 la empresa plantó en el bosque de Los Constituyentes más de 1900 árboles, dicha acción no respondió a un plan más amplio en el sentido de la sostenibilidad. En 2023 hace una investigación de mercado y se asocia al programa “Buenas Prácticas Ambientales” de la Secretaría de Ambiente y Espacio Público de la Municipalidad de Rosario, lo que permitió configurar cuatro ejes de acción para la empresa: 1) eficiencia energética, 2) energía renovable, 3) gestión de residuos y 4) plantación de Árboles de Vida. En función de los ejes 1), 2) y 3) se instalaron paneles solares y cargadores para autos eléctricos en el estacionamiento, así como se adoptaron prácticas de gestión responsable de los residuos.

La idea del cambio hacia la sostenibilidad comienza con la incorporación -hace 4 años- de un nuevo miembro del directorio, externo al clan familiar, que trae una nueva visión sobre el servicio a prestar. La dirección de estas ideas pronto es confirmada por un estudio de mercado² que mostró la existencia concreta de cambios en las preferencias de los consumidores, consistentes en:

- Reducción de la cantidad de personas asistentes a la ceremonia
- Reducción del tiempo de duración de la ceremonia
- Preferencia por la cremación
- Interés por la propuesta “Árbol de Vida”

La plantación de Árboles de Vida, el nuevo servicio ofrecido, consiste en una urna ecológica biodegradable que contiene las cenizas del ser querido, una vez que se coloca en la tierra, se convierte en fertilizante natural, nutriendo el árbol que crecerá a partir de ella. Proponen una experiencia más cercana e íntima, impactando directamente en la respuesta espiritual y emocional e incluyendo a todas las edades. El árbol se encuentra geolocalizado en San Lorenzo y a partir del contacto con la naturaleza se intenta crear “un entorno seguro y amigable para recordar”. Cuenta con la posibilidad de personalizar detalles del servicio, con asesoramiento y cuidado continuo para garantizar que el árbol crezca fuerte y saludable y no posee costos de mantenimiento.

El cambio en el servicio de sepelios, al tratarse de un rubro con características tradicionalmente muy conservadoras y en muchos casos con sentido religioso, representó todo un desafío para la cultura

² Focus group conformado por 90 personas de 18 a 75 años de Rosario y su región.

organizacional existente: dejar de considerar a la circunstancia funeraria como un evento social para pasar a considerarla como un proceso íntimo.

Luego de confirmados los cambios en las preferencias de los consumidores a través del estudio de mercado, las ideas son aceptadas, sin mayores inconvenientes, por el resto del directorio. A partir de la determinación del cambio se decide formar un comité encargado del desarrollo de producto y la planificación nuevo servicio. La selección de las personas que lo integrarían fue clave en este proceso de innovación. Además de convocar a otra empresa de San Lorenzo para asociarse al proyecto, se dio participación a personal que cumplía funciones operativas (administrativas).

El desarrollo del producto fue hecho por el comité con alta participación de empleados. El nuevo producto consiste en una ceremonia distinta, íntima, más corta, con el ambiente físico transformado: pasa a ser menos pomposo, más liviano, con menos mármol y se elimina el color negro de ambientes y uniformes del personal.

Se trabaja intensamente en comunicación sobre la sostenibilidad del proyecto. La adhesión al Programa municipal de eficiencia energética llevó a hacer inversiones y mediciones que respaldan el ahorro energético y el cambio a la utilización de fuentes renovables (paneles solares y cargadores para autos eléctricos dentro de la empresa). Estas mediciones son comunicadas hacia el público interno y externo de la empresa.

A pesar de que la decisión tomada por los directivos fue ampliamente aceptada por la mayoría de los colaboradores, un pequeño grupo de personal operativo con mucha antigüedad en la empresa fue resistente a los cambios, dilatando el ofrecimiento del nuevo servicio a los clientes. Esto ocurría principalmente porque no había un conocimiento profundo ni un convencimiento sobre las ventajas de este cambio, por lo que se continuaba ofreciendo sólo el servicio tradicional. El descreimiento o falta de convencimiento por parte de algunos fue tomado conjuntamente por los sectores de Capital Humano y de Comunicación y Sostenibilidad que trabajó con ellos para superar la barrera. Las barreras internas también estaban relacionadas a la cultura fuertemente arraigada con tradiciones y formas de hacer las cosas inalterables, así como al recuerdo de anteriores intentos de cambio frustrados, a cargo de gestores externos a la empresa.

Se amplió la participación de los empleados, escuchándolos y permitiendo la toma de algunas decisiones. Actualmente no se realizan cambios en ningún servicio sin que antes haya sido presentado a los colaboradores internos, lo que significó un cambio comunicacional importante: antiguamente se presentaban al público los nuevos servicios y los empleados se enteraban de ello por los requerimientos de algún cliente.

Además, en el proceso de selección de personal se hace hincapié en el aspecto actitudinal del posible ingresante a la empresa. Para el proceso de mejora continua en los servicios se hacen capacitaciones constantes sobre los nuevos procesos, alguno de estos son registrados, se filman para luego observar y corregir procedimientos.

Valores de la cultura organizacional: sensibilidad, ética y apoyo a la diversidad

Más allá de los recientes cambios en las preferencias de los consumidores, existe desde hace tiempo un cambio en el contexto en donde el servicio que antes era ofrecido por el Estado actualmente es ofrecido por empresas privadas. Estas compiten en un mercado abierto y deben supervisar de forma directa las actividades que conllevan el ejercicio de obligaciones de servicio público, lo que impacta directamente en la cultura organizacional: deben superar la consideración de la persona como simple usuario de una empresa de servicios funerarios para avanzar hacia la consideración de la persona como titular de derechos subjetivos con relación a un servicio esencial y a un precio asequible.

A partir de su filosofía *“Crecemos y nos proyectamos con cada uno de nuestros afectos y ellos permanecen con nosotros para siempre”*, afirman interpretar los sentimientos de quienes se

encuentran transitando los momentos difíciles de la pérdida de un ser querido, ofreciendo contención y reparo, brindando no sólo eficiencia profesional, sino también contacto humano. Sostienen que, en general, sus servicios son percibidos como de alta calidad para momentos delicados en los que la empresa brinda un tratamiento responsable que resuelve detalles y trámites, dando la contención adecuada para despedir a un ser querido. Su lema es: “Mucho más que una estructura eficiente”.

Dado que se trata de una actividad con un fuerte contenido ético y que exige disponer de conocimientos adecuados, deben contar con profesionales plenamente cualificados y con formación en derechos de las personas.

El “Código ético de la empresa”³ describe detalladamente las “Buenas prácticas de las empresas de servicios funerarios”. En este se establecen algunas consideraciones de cuidado a tener en cuenta, como por ejemplo facilitar la interpretación del servicio y los componentes del precio de este, así como tener en cuenta las distintas posibilidades económicas de los contratantes:

La complejidad de los diferentes elementos que conforman el servicio funerario, y las especiales circunstancias en las que este servicio es contratado por la mayoría de las personas, hacen necesario que se tenga por objetivo el establecimiento de unos parámetros de precios cerrados que sean de comprensión fácil y que tengan en cuenta, en dos o tres tramos de precios, la diversidad de situaciones económicas de las personas. La empresa es consciente de la complejidad del servicio funerario y, dentro de estas coordenadas, trabajará con las empresas del sector para posibilitar este objetivo. (Caramuto, 2022/2023, p.5)

Existen normas con relación a las personas sin recursos, a las que deberá prestarse un servicio funerario digno. También se hace hincapié en la transparencia de la información disponible. En el código de ética citado, la empresa se obliga a establecer precios de forma clara, precisa, comprensible y actualizada y a publicarlos en su página web, en tablón de anuncios colocado a disposición de las personas y en lugar de fácil acceso.

Las empresas con culturas que apoyan la diversidad hacen hincapié en tanto en la selección de personal y el entorno de trabajo acordes al servicio prestado, así como en la confianza que se tiene al compromiso y criterio de los colaboradores respaldada en una firme capacitación. En el código de ética de la empresa se establecen políticas de no discriminación:

“En el ámbito de su actuación, las empresas de servicios funerarios deben tratar con la misma consideración a todas las personas fallecidas, sus familiares y allegados, sea cual sea su nacionalidad, su situación socioeconómica o sus convicciones, sin que sea admisible ningún tipo de discriminación” (Caramuto, 2022/2023, p.5).

En las capacitaciones se exaltan valores como el respeto, la lealtad y la confidencialidad, claves para la prestación del servicio también plasmados en dicho código:

“Las empresas de servicios funerarios deben mantener siempre una actitud respetuosa y leal con las personas, actuando con corrección y comprensión y absteniéndose de cualquier intrusión en los asuntos familiares de la persona fallecida. (...) Las empresas de servicios funerarios, como depositarias de las confidencias de las personas, están obligadas a guardar el secreto profesional. El secreto profesional constituye un deber y un derecho fundamental del profesional de los servicios funerarios que permanece incluso después de haber cesado la prestación de los servicios”. (Caramuto, 2022/2023, p.5)

Promueven la calidad y un comportamiento sumamente cuidadoso y ético “que los profesionales se comporten éticamente en sus relaciones con las personas y se abstengan de cualquier actuación que

³ Código de ética y prácticas de las empresas de servicios funerarios. mayo 2022/2023. Disponible en: <https://caramuto.com.ar/wp-content/uploads/2022/06/CODIGO-ETICO-CARAMUTO.pptx>

pueda vulnerar sus derechos y que empañe su reputación y dignidad profesionales” (Caramuto, 2022/2023, p.5). Para ello es clave la norma de secreto profesional incluida en el código que comprende:

“...las confidencias realizadas por las personas usuarias de los servicios funerarios incluye todo aquello de lo que hayan informado los familiares o allegados del fallecido al profesional funerario, y se extiende a todo lo que éste haya visto, escuchado, conocido, descubierto u oído ocasionalmente con motivo del ejercicio de su profesión, así como a todos los actos y documentos que el profesional conozca por tal causa. (...) se extiende a todos los profesionales funerarios y a la propia empresa, así como a sus colaboradores. Sin el consentimiento expreso de la persona usuaria, las conversaciones no podrán ser registradas por ningún medio” (Caramuto, 2022/2023, p.6)

La ceremonia del entierro está íntimamente ligada a las convicciones religiosas de la persona, por lo que respetarán los usos y costumbres relacionadas con el luto de los distintos credos y religiones, facilitando las prácticas religiosas y laicas de los familiares con arreglo a sus creencias.

Con respecto a la igualdad de género, en los niveles medio y operativo existe equilibrio numérico en cuanto a la integración por hombres y mujeres. Sin embargo, en el nivel superior, el Comité Directivo está conformado exclusivamente por hombres. Reconocen que este es un aspecto que se considera mejorar.

Conclusiones

La empresa inició un cambio hacia la sostenibilidad impulsado principalmente por detección y confirmación de las tendencias del mercado hacia el cuidado del medioambiente y lo social. Si bien, desde el principio existió entre los directivos firme convicción sobre la conveniencia del cambio; algunos aspectos de la cultura organizacional favorecieron dicho cambio entre la mayoría de los colaboradores, mientras que otros fueron una barrera a superar para lograr el éxito. La antigüedad de la empresa y de parte de su personal operativo conformó una cultura fuerte en donde experiencias pasadas, tradiciones y prácticas recurrentes instaladas de una actividad conservadora y de extrema sensibilidad no favorecían la innovación en el servicio y el cambio hacia la sostenibilidad. Sin embargo, con la sólida base de valores centrados en la ética, la sensibilidad al cliente y el respeto a la diversidad, y adicionalmente respaldada en mediciones del programa municipal de prácticas ambientales, se logró llevar adelante una gestión del cambio exitosa hacia la sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES (s/f.) Disponible en: <https://datos.rosario.gov.ar/buenas-practicas-ambientales> (consultado el 25/04/2025).

CÓDIGO DE ÉTICA Y PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FUNERARIOS (mayo 2022/2023) Disponible en: <https://caramuto.com.ar/wp-content/uploads/2022/06/CODIGO-ETICO-CARAMUTO.pptx>

FORO AMBIENTAL (2024). “E3i 2024: El Encuentro de Triple Impacto que Impulsa la Sostenibilidad en Buenos Aires”. Disponible en: <https://www.foroambiental.net/e3i-2024-el-encuentro-de-triple-impacto-que-impulsa-la-sostenibilidad-en-buenos-aires/> (consultado el 25/04/2025)

GREENWASHING, TRANSPARENCIA Y SOSTENIBILIDAD. Charla vía Zoom, organizada por Departamento de Extensión Económica de UCA Rosario. 11/03/2025 18 hs.

INFORME BRUNDTLAND(1987) Disponible en: https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

KÓBILA, M.T. y OTROS (2024). "El reto de construir una cultura empresarial sostenible". Revista Nro.8 del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA). Disponible en: <https://hdl.handle.net/2133/28223>

NACIONES UNIDAS (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1. Disponible en: <http://www.un.org/ga/search/>

LOZANO, J. (1999). *Ética y Empresa*. Madrid, España: Trotta.

PUNTOBIZ (8 junio de 2024). "Qué están haciendo Rosario y Santa Fe para mitigar el cambio climático". Nota disponible en: <https://puntobiz.com.ar/actualidad/la-agenda-de-provincia-y-municipio--20246816300> (consultado el 25/04/2025)

ROBBINS, S. P. y COULTER, M. (2018). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

STAKE, R. E. (1994). "Case Studies" en Denzin N.K. y Lincoln, Y.S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.

VASILACHIS DE GIALDINO, I, (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. España, Barcelona: Gedisa.

YIN, R. K. (1995). *Case Study Research: design and methods*" [Second Edition] United States-London-Nex Delhi, Sage Publications Inc.

Sitios web

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238950/20201221>

<https://caramuto.com.ar/empresa/>

https://www.caramuto.com.ar/arboldevida/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAqr_hwELKK9_YRpHpKUWP75HqebzJ&gclid=Cj0KCQjw1um-BhDtARIsABjU5x5zsCkpsgdoWSPi7E5xkATmbfSVT_5kMslwRkdY1TMIkkqIK4FAhosaAtE-EALw_wcB

LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS

RAMPELLO, Silvia Marisa; WOJTASIK, Kiara Belen.

Universidad Nacional de La Matanza.

srampello@unlam.edu.ar; kwojtasik@alumno.unlam.edu.ar

RESUMEN: El presente trabajo profundiza una investigación acerca de cómo las asociaciones civiles llevan adelante su gestión administrativa. El objetivo es conocer todos los aspectos, así como las problemáticas más comunes a las que se enfrentan.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son actores clave, protagonistas de las fuerzas vivas de la sociedad, son actores demandantes de intereses específicos. Estas organizaciones de la sociedad civil pueden utilizar distintas figuras legales, tales como fundaciones, simples asociaciones, entidades religiosas, consorcios, mutuales, cooperativas y la figura que se analiza en el presente trabajo: las asociaciones civiles. (Rampello, 2021).

En la actualidad, las asociaciones civiles, enfrentan el reto de sobrevivir y ser autosuficientes. Teniendo en cuenta que este tipo de organización representa un 47% del total de organizaciones sin fines de lucro registradas en el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), es éste un universo para profundizar en su estudio acerca de cómo se lleva a cabo su gestión, qué aspectos involucra, cómo *generan fondos* para su subsistencia, entre otros. En la República Argentina existen más de 194.000 organizaciones sin fines de lucro registradas como asociaciones civiles, según datos oficiales, es por ello por lo que en el presente estudio se realizará un relevamiento de estas organizaciones, así como mediante diferentes herramientas, se profundizará la investigación para determinar cómo llevan a cabo la gestión de las mismas.

Se está llevando a cabo un estudio cuanti cualitativo. Se realizará un relevamiento de normativas inherentes a las asociaciones civiles y encuestas a actores para entender la gestión dentro de estas instituciones. La presente investigación de tipo aplicada incorpora trabajo de campo, considerándose a la misma descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es profundizar en cuales son las problemáticas a las que se enfrentan las asociaciones civiles, tipificarlas, y establecer el grado de dependencia de los programas estatales para su supervivencia.

PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN - ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO - DEPENDENCIA

ABSTRACT: The present paper delves into research on how civil associations manage their administrative operations. The objective is to understand all relevant aspects, as well as the most common challenges they face.

Civil society organizations (CSOs) are key players, protagonists of the active forces within society, representatives of specific interests. These civil society organization's can adopt different legal forms, such as foundations, simple associations, religious entities, consortiums, mutual societies, cooperatives and, in the case of the present study: civil associations. (Rampello, 2021).

Nowadays, civil associations face the challenge of surviving and being self-sufficient. Considering that this type of organization represents a 47% from the total of non-profit organizations registered in the CENOC (National Center for Community Organizations), it becomes essential to dive in the study of how they are managed, what aspects are involved, and how they *raise funds* to sustain themselves, among other factors. In the Argentine Republic over 194.000 non-profit organizations are registered as civil associations, regarding official data. That is the motive for which the present study will make a review of these, as well as use different tools to further investigate and determine their management.

A quantitative and qualitative study is being carried out. A review of the normative and regulations regarding civil associations will be made, as well as surveys of relevant actors to understand the internal management of these organizations. The present investigation is classified as applied research and includes fieldwork, considering itself descriptive, as it analyzes the collected data and its outcomes.

The main objective of this research is to examine thoroughly the challenges civil associations face, categorize them, and determine their dependency level on government programs for its survival.

KEY WORDS: MANAGEMENT – NON-PROFIT ORGANIZATIONS – DEPENDENCE

INTRODUCCIÓN:

Las asociaciones civiles, tipificadas en el Código Civil y Comercial de la Nación, en los artículos 168 a 186, constituyen un tipo de organización particular, con normativas y gestión diferentes a otras organizaciones sin fines de lucro y en particular a las organizaciones con fin de lucro. Es por ello, que el análisis de la gestión de las mismas, sus particularidades, los desafíos que enfrentan, es motivo de esta investigación.

Las organizaciones sin fines de lucro, dentro de las cuales encontramos a las asociaciones civiles, se remontan al período colonial en Argentina, aunque su visibilidad real comenzó a darse recientemente. Si bien existen estudios que transitan la evolución de las organizaciones sin fines de lucro desde la colonia a la actualidad, la mayor relevancia de estas comenzó a darse a partir de fines de la década del 80, donde Argentina vivía una gran crisis social y económica, lo que determinó la aparición de muchas organizaciones de la sociedad civil.

Las asociaciones civiles realizan tareas muy diferentes a lo que pueden hacer empresas comerciales o el gobierno, las empresas comercializan bienes y servicios y el gobierno controla. Una empresa comercial cumple sus objetivos cuando un cliente adquiere el producto o servicio, lo utiliza y queda satisfecho con él. El gobierno cumple sus funciones cuando sus políticas son eficaces y eficientes. (Rampello, 2021)

Las asociaciones civiles no proveen bienes o servicios, su producto es un «ser humano cambiado», estas asociaciones son agentes de cambio social (Drucker, 1997). Estas organizaciones a diario demuestran que poseen la capacidad de responder a las necesidades de la sociedad, desarrollando respuestas innovadoras frente a los requerimientos.

La investigación tiene como origen ampliar los conocimientos producidos respecto de la gestión de las asociaciones civiles en la República Argentina, en los aspectos administrativos, contables y legales, así como las problemáticas y desafíos a los que se enfrentan.

MARCO TEÓRICO/ESTADO DEL ARTE:

Para comenzar, debemos definir que es una Asociación Civil. Según el manual para asociaciones civiles de la Provincia de Buenos Aires (2025) *“Una asociación civil es una organización de la comunidad con personería jurídica, integrada por varias personas que se constituyen sin fines de lucro, para el cumplimiento de un objeto de interés general y de bien común. Sus objetivos son culturales, educativos, artísticos, asistenciales, deportivos, o similares, sea para las personas asociadas o para terceros.”*

Caracteriza a este tipo de organización su objeto, ya que éste no debe ser contrario al interés general o al bien común y no debe perseguir fin de lucro para sus miembros o terceros.

Este tipo de organizaciones y sobre todo el sector sin fines de lucro se volvió, en la última década, el centro de atención de debates académicos, con discusiones que giran en torno a definiciones, vinculación, concepciones, entre otras.

Las asociaciones civiles comienzan su existencia formal a partir de la constitución.

Como es habitual –y al igual que en el caso de las personas jurídicas privadas que tienen un fin comercial– toda organización formal debe diseñar y redactar sus estatutos, reflejando principalmente sus fines y las cláusulas que regirán la vida de la organización. El otorgamiento de la personería jurídica implica el reconocimiento de la organización como un sujeto de derecho diferenciado de sus miembros. A partir de entonces, la entidad cuenta con aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones a título propio, y no a título de sus fundadores. (Aportes, Probono, & Fadepof, 2023)

Una asociación civil nace como respuesta a necesidades humanas concretas, se constituye a partir de la inquietud de individuos que buscan agruparse para resolver distintas problemáticas sociales. Cuando estos grupos tienen la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales o cualquier otra que tienda la bien común, sin perseguir el lucro, queda constituida una simple asociación. «Cuando esta agrupación establece reglas por escrito, distribuye roles y responsabilidades, especifica tareas a las que se van a dedicar y solicita ante un organismo del Estado su reconocimiento como entidad jurídica, esta simple asociación pasa a constituirse en una asociación civil.» (Gabrielle, 2011)

La gestión administrativa y el personal estará dado básicamente por la estructura diseñada para el funcionamiento y las actividades relacionadas a la organización. Si bien las asociaciones civiles tienen un esquema básico, dependiendo sus objetivos, su estructura cambia, no es lo mismo la estructura organizacional de una biblioteca popular, un cuerpo de bomberos o un club de barrio. Si bien las tres instituciones pueden estar conformadas como asociaciones civiles, su esquema de funcionamiento y su administración pueden variar, así como el personal necesario.

Es importante, asimismo, tener en cuenta lo establecido en el Código Civil y Comercial de La Nación, en sus artículos Nº 168 a 186, donde se determinan aspectos tales como el objeto, el acto constitutivo, la administración, fiscalización, el contralor estatal, extinción de responsabilidades, asambleas, renunciaciones y exclusiones. Este es el punto de partida del análisis de la gestión en las asociaciones civiles, ya que son los primeros pasos para legalizar su existencia.

LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES:

La gestión comienza con su constitución mediante una escritura y la redacción de su estatuto. El otorgamiento de la personería jurídica implica el reconocimiento de la organización como un sujeto de derecho diferenciado de sus miembros. A partir de entonces, la entidad cuenta con aptitud para

adquirir derechos y contraer obligaciones a título propio, y no a título de sus fundadores. (Aportes, Probono, & Fadepof, 2023, pág. 10)

Una asociación civil se encuentra conformada por:

- ✓ Asamblea: que es el órgano integrado por los socios.
- ✓ Comisión directiva: que es el órgano de administración.
- ✓ Comisión revisora de cuentas: que es el órgano de fiscalización.

Teniendo en cuenta que una asociación civil no persigue fines de lucro, todos los ingresos que generen deben ser utilizados con el fin establecido en el estatuto.

Por otro lado, deben inscribirse en ARCA, pero al realizar la inscripción en IVA, la opción a establecer es "IVA Exento". También se puede pedir la exención del impuesto a las ganancias.

La gestión de una asociación civil siempre debe estar vinculada al estatuto, pero hay cuestiones que deben cumplimentarse más allá del objeto social:

- ✓ Realizar mensualmente reunión de comisión directiva.
- ✓ Realizar anualmente la asamblea de socios (ordinaria y/o extraordinaria).
- ✓ Confección de memoria y balance.
- ✓ Presentación de documentación post asamblea en IGJ o DPPJ.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA:

Objetivo general:

Relevar y definir los pasos para la creación, puesta en marcha y gestión de una asociación civil en la República Argentina, con el objetivo de generar propuestas de gestión de apunten al desarrollo y crecimiento de estas.

Objetivos específicos:

1. Relevar las asociaciones civiles legalmente constituidas y en funcionamiento con el fin de constituir un registro de conjunto de datos (dataset) que sirva como evidencia para la sociedad y la comunidad científica. Clasificarlas según lugar de radicación y por actividad desarrollada.
2. Identificar específicamente aquellas que se encuentran radicadas en el Partido de La Matanza para constituir un segundo registro.
3. Relevar la normativa que las encuadra.
4. Realizar una encuesta entre las asociaciones civiles para obtener información sobre la gestión realizada en las mismas.
5. Profundizar dentro de las estrategias llevadas a cabo por estas organizaciones los aspectos inherentes al marketing.
6. Proponer, en función de lo hallado en la investigación, diferentes alternativas para que estas organizaciones crezcan y se desarrollen.

Metodología

Se lleva a cabo un estudio cuanti cualitativo. Se realizará un relevamiento de normativas inherentes a las asociaciones civiles y encuestas a actores para entender la gestión dentro de estas instituciones.

La presente investigación de tipo aplicada incorpora trabajo de campo, considerándose a la misma descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

Para analizar la gestión, entonces, partiremos de analizar los siguientes aspectos:

- Constitución: cumplimiento de todos los requisitos.
- Objetivos de la asociación.
- Gestión y obtención de recursos.
- Gestión de socios.
- Control y transparencia.
- Cumplimiento de las normativas.
- Problemáticas detectadas en la gestión.
- Soluciones implementadas.

RESULTADOS:

Para cumplimentar el objetivo de relevar y armar una base de datos, se obtuvieron datos gubernamentales que muestran la existencia de más de 194.000 asociaciones civiles en toda la República Argentina. Debido a que la base es tan grande, se está trabajando en el fraccionamiento de la misma por regiones para facilitar el análisis.

La normativa relevada se encuentra organizada por niveles, desde el Código Civil y Comercial a las diferentes especificaciones de la Inspección General de Justicia, y Direcciones provinciales de Personas Jurídicas.

De lo observado en los resultados de la primera encuesta enviada a las asociaciones civiles en general se pudo concluir que:

- ✓ Marco regulatorio complejo y cambiante: las leyes y regulaciones que rigen a las asociaciones civiles pueden ser intrincadas y a veces sufren modificaciones, lo que exige una constante actualización y adaptación.
- ✓ Afrontan serias dificultades para sostener la infraestructura existente.
- ✓ Imposibilidad de obtener fondos para el crecimiento de esta infraestructura.
- ✓ Imposibilidad de actualizarse tecnológicamente por la falta de fondos.
- ✓ Falta de recursos humanos especializados ya que no pueden sostener el pago de sueldos y cargas sociales.
- ✓ Comisiones directivas con buena voluntad, pero sin conocimiento de gestión.
- ✓ Según el objeto social, a que se dedican, dependen mucho de los subsidios estatales (por ejemplo, bibliotecas populares).

Con respecto a las normativas existentes, cabe destacar que cada jurisdicción tiene sus propios procedimientos, por lo que, si bien se atienen a los establecidos en el Código Civil y Comercial de la Nación, pueden variar. Asimismo, estos procedimientos van variando, lo que implica una constante actualización por parte de los integrantes de las comisiones directivas y/o quienes lleven a cabo la gestión. En muchos casos, estas asociaciones no tienen los medios económicos para pagar

especialistas en el tema, por lo que deben desenvolverse de modo independiente, generando complicaciones a la hora de presentar la documentación pertinente.

Con respecto a los ingresos que obtienen, generalmente provienen de cuotas sociales (que suelen ser montos muy bajos) y de subsidios gubernamentales según el rubro. Rara vez obtienen fondos privados. Esto hace que deban apelar a la creatividad en la gestión para obtener fondos que les permitan sostener la estructura y sobrevivir en el tiempo. Como resultado de la investigación, hemos observado que realizan actividades como talleres, cursos, charlas, bonos contribución, festivales, entre otras, para generar ingresos. Dado que estos ingresos apenas alcanzan para sostenerse, es que no pueden ir mejorando su estructura edilicia, sus equipamientos o pagar sueldos y cargas sociales. Este último aspecto hace que no cuenten con los recursos humanos calificados para llevar a cabo la gestión.

La gestión suele ser compartida entre los integrantes de la comisión directiva, quienes, en muchos casos no tienen la formación necesaria, lo que dificulta el buen accionar.

Como resultado notorio, en la encuesta realizada se detectó que al consultarles respecto a que subsidios o beneficios sería conveniente recibir para mejorar su gestión, desarrollo y supervivencia a largo plazo, las respuestas variaban:

- ✓ Reducción de tasas municipales.
- ✓ Reducción de cargas sociales.
- ✓ Subsidios ajustados por inflación.
- ✓ Pago en tiempo y forma.
- ✓ Subsidios específicos para construcciones/refacciones.
- ✓ Subsidios para pago de sueldos.

Los más solicitados se encontraban vinculados a dos ítems: reducciones de los gravámenes municipales y reducciones de cargas sociales, ambos ítems impactan en las finanzas de las bibliotecas populares, impidiendo destinar fondos a cuestiones más específicas referidas a su funcionamiento.

Por último, cuando se indaga respecto de cómo gestionan en el día a día las cuestiones administrativas, quiénes se encargaban, y cómo planificaban, detectamos que estos aspectos eran manejados por los empleados y la comisión directiva. Que solo un porcentaje muy bajo tiene recursos humanos especializados para las tareas o un staff de apoyo externo para gestión. Generalmente se van resolviendo las problemáticas día a día, sin planificación a futuro.

CONCLUSIONES:

Luego de indagar mediante encuestas y entrevistas, se considera que los grandes desafíos de estas organizaciones, a partir de las problemáticas en común que tienen son:

- ✓ Conseguir subsistir de manera autónoma, generando los ingresos necesarios, sin depender de subsidios gubernamentales, para ello, deben mejorar la gestión planificando a futuro la captación de socios y las actividades necesarias.
- ✓ Tener recursos humanos calificados para la gestión.
- ✓ Capacitar a la comisión directiva para comprender respecto de los temas legales, contables y administrativos.

- ✓ Crear redes de vinculación entre asociaciones civiles según su objeto, región, municipio o provincia. En este caso, ya existen algunas federaciones que las agrupan y que promueven actividades en conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aportes , Probono, & Fadepof. (2023). *MANUAL LEGAL ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA INSTRUCTIVO FORMACIÓN Y/O REGULARIZACIÓN DE OSC*. Buenos Aires.

Aportes de Gestión para el Tercer Sector. (2023). *MANUAL LEGAL ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL*. Buenos Aires.

Argentina.gob.ar. (1 de 8 de 2022). *CENOC*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc>

Código Civil y Comercial. (2015).

Drucker, P. (1997). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

Gabrielle, E. (2011). *Guía de gestión para organizaciones sin fines de lucro*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Garay, C. (2013). *El marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.

Jurídicas, D. P. (25 de 04 de 2025). *DPPJ*. Obtenido de https://www.gba.gob.ar/dppj/comunicaciones/manuales_para_asociaciones_civiles

Rampello , S. M. (2022). GESTION DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. ESTRATEGIAS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO. *CONLAD- Congreso Latinoamericano de Administración* (págs. 66-75). Posadas, Misiones: Universidad Nacional de Misiones.

Rampello, S. M. (2021). Desarrollo y crecimiento de las asociaciones civiles utilizando estrategias de marketing holístico. *RINCE*. Obtenido de <https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/234>

Rampello, S. M. (2023). LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC). *Anales Conlad*. Posadas, Misiones: Universidad Nacional de Misiones.

GÉNERO Y REALIDAD PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (UNR)

OVIEDO, Raúl Ricardo; RACCA, Adriana Patricia; FIOR, Marina; SEPLIARSKY, Patricia
Adriana; SUÑER, María Natalia

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias
Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

roviedo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen:

Este artículo analiza la inserción profesional de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario desde una perspectiva de género. A través de una encuesta a 193 graduados, se describen sus trayectorias académicas y laborales, identificando similitudes y diferencias entre mujeres y varones. Los resultados muestran que, si bien la proporción de quienes cursan posgrados es similar, los varones tienden a iniciarlos con mayor rapidez y a elegir con mayor frecuencia áreas como Finanzas y Dirección General, mientras que las mujeres se inclinan por Recursos Humanos y Comercialización. En el plano profesional, la mayoría se encuentra actualmente trabajando, destacándose que, si bien ambos géneros optan mayoritariamente por el trabajo en relación de dependencia, los varones presentan mayor presencia en emprendimientos propios. El ámbito privado predomina ampliamente, aunque las mujeres exhiben una inserción algo mayor en el sector público y en Educación. El estudio evidencia que el género condiciona, al menos parcialmente, tanto las decisiones formativas como las trayectorias laborales, lo que resalta la importancia de continuar investigando desde una perspectiva de género para comprender las dinámicas del mercado profesional y promover condiciones más equitativas para todos los egresados.

Palabras clave: Egresados universitarios – Inserción profesional – Perspectiva de género

Abstract:

This article analyzes the professional placement of Business Administration graduates from the National University of Rosario from a gender perspective. Through a survey of 193 graduates, the study describes their academic and professional trajectories, highlighting similarities and differences between women and men. Results show that although the proportion of those pursuing postgraduate studies is similar, men tend to start them sooner and more frequently choose areas like Finance and General Management, while women are more inclined toward Human Resources and Marketing. In the workplace, most graduates are currently employed, with women showing a higher rate of participation in professional roles, predominantly under employment relationships. Men display greater involvement in entrepreneurial ventures. The private sector is the main field of employment, although women also show notable presence in the public sector and in Education. The study demonstrates that gender continues to influence both educational and career decisions, underscoring the importance of ongoing research from a gender perspective to understand the dynamics of professional life and to promote more equitable opportunities for all graduates.

Keywords: University graduates – Career placement – Gender perspective

Introducción

La inserción profesional de los egresados universitarios es un tema de creciente interés en el ámbito académico y laboral. En particular, resulta relevante analizar cómo la experiencia académica influye en las trayectorias profesionales de los graduados y cómo estas se ven moldeadas por factores como el género. Este artículo aborda este fenómeno desde la perspectiva de los Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Género & Gestión: Peculiaridades de la Conducción Femenina”. Los integrantes del equipo, en su mayoría, participaron asimismo de un proyecto anterior, denominado “Realidad Profesional del Licenciado en Administración: Representaciones, Expectativas, Formación y Ejercicio”. Este trabajo representa una articulación entre ambos proyectos (de ahí, la combinación de sus nombres en el título).

Se busca caracterizar las experiencias académicas y profesionales de los graduados de esta carrera y explorar las posibles diferencias por género en sus trayectorias. El análisis se sustenta en una encuesta realizada a una muestra de egresados de la carrera, lo que permite obtener una visión integral de su inserción profesional y reflexionar sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan en el mercado laboral contemporáneo.

Objetivos

El presente trabajo de investigación se propone:

- Caracterizar la experiencia académica y profesional de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario.
- Identificar diferencias por género.

Metodología

Para el presente estudio se utilizó un enfoque eminentemente cuantitativo, con alcance descriptivo y corte transversal.

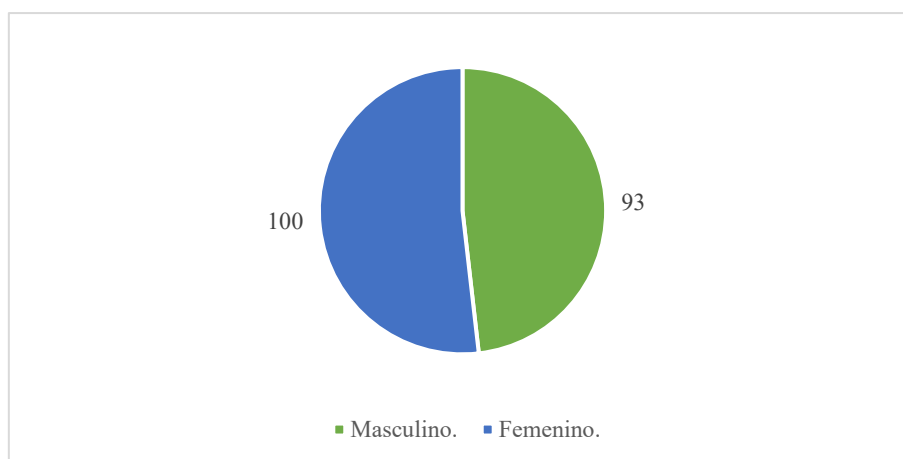
Se realizó una encuesta a graduados de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario desde los inicios de la carrera.

Se aplicó un muestreo autoseleccionado, lográndose una muestra de 193 casos.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada, iniciando con la caracterización de los participantes.

Gráfico 1: ¿Con qué género te identificás?



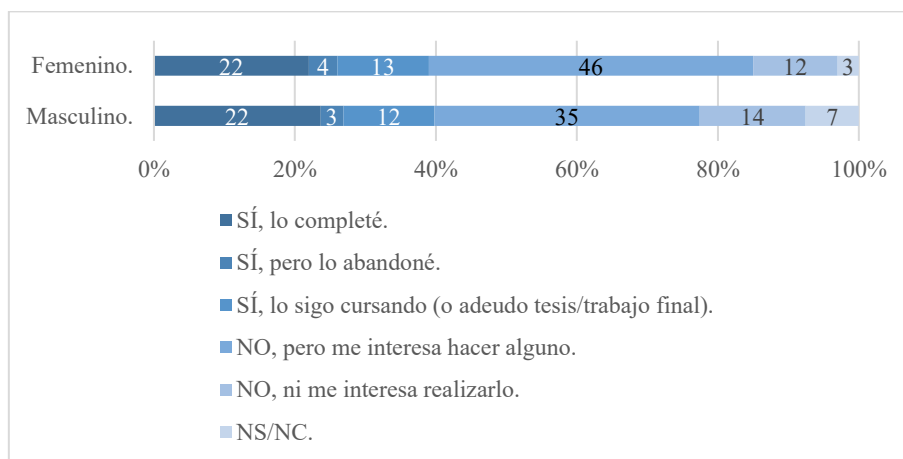
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

El 51,5% de la muestra se identifica con el género femenino y el 48,2% restante con el masculino. No se presentan casos de género no binario entre los graduados encuestados.

Posgrados

Una de las características más significativas de la Licenciatura en Administración es su carácter generalista. El primer bloque de preguntas a analizar se enfoca en los estudios de posgrados realizados por los graduados para especializarse una vez recibidos.

Gráfico 2: ¿Realizaste algún posgrado para especializarte?

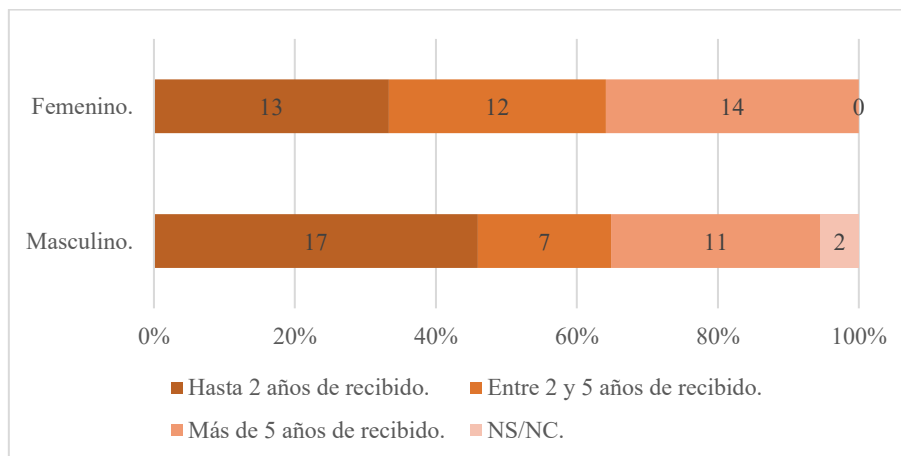


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Respecto a la proporción de graduados que han iniciado en algún momento estudios de posgrado, no se observan diferencias significativas por género. En las mujeres, tal proporción es del 39,0%, mientras que en varones es del 39,8%.

A la hora de completarlos, aparece una pequeña diferencia. El 59,5% de los varones que iniciaron estudios de posgrado los han completado, mientras que en las mujeres los han completado el 56,4%.

Gráfico 3: A partir de haberte recibido, ¿qué tan pronto empezaste tus estudios de posgrado?

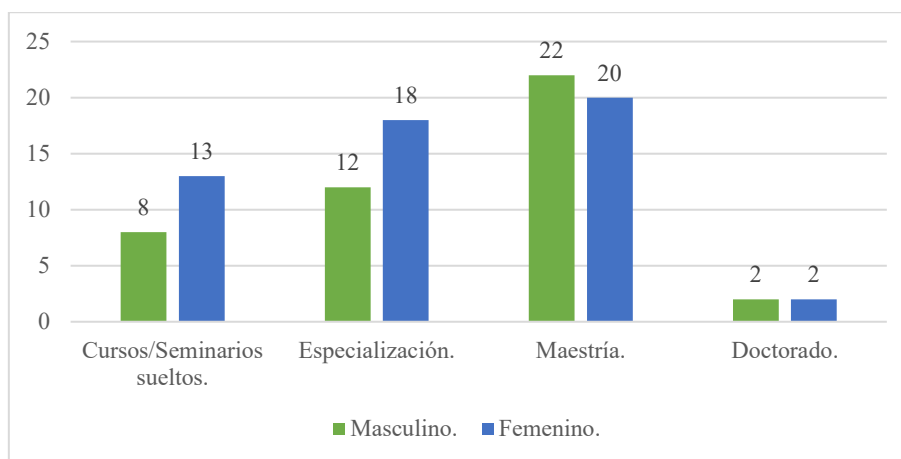


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

En los varones se nota una mayor celeridad para arrancar estudios de posgrado una vez recibidos. El 49,5% de los varones que iniciaron estudios de posgrado lo hizo dentro de los dos años de recibido, mientras que en las mujeres tal porcentaje cae al 33,3%.

En ambos géneros, la gran mayoría arrancó sus estudios de posgrado dentro de los 5 años de recibido.

Gráfico 4: ¿Qué nivel de posgrado realizaste o estás realizando?



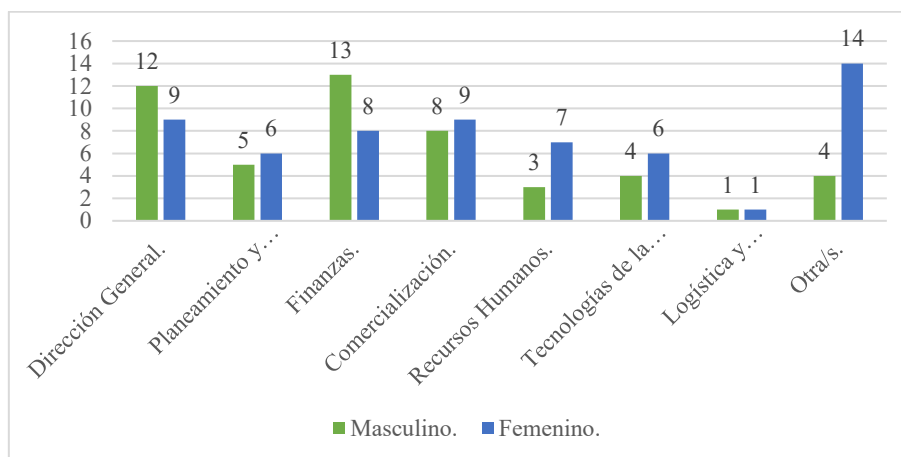
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

En ambos géneros, el nivel de posgrado más elegido es el de maestría, seleccionado por más de la mitad de los graduados que realizaron posgrados. Por el contrario, el nivel de doctorado es el menos elegido en ambos géneros, con apenas dos casos en cada uno.

En mujeres, el 51,3% de quienes iniciaron posgrados eligió maestría, el 46,2% eligió especialización, y el 33,3% realizó cursos o seminarios sueltos. En varones, se observa una mayor concentración en el

nivel de maestría: el 59,5% de quienes iniciaron posgrados eligió tal nivel, seguido por especialización, con 32,4%.

Gráfico 5: ¿En qué área/s te especializaste?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Respecto de las áreas de estudio, dentro de la Administración, en que han decidido especializarse, pueden observarse sutiles diferencias por género.

En el total, las áreas de estudio más seleccionadas para especializarse son Dirección General y Finanzas (27,6% de quienes iniciaron posgrados, sin discriminar por género, eligió cada una), seguidas por Comercialización (22,4%), Planeamiento y Control de Gestión (14,5%), Recursos Humanos y Tecnologías de la Información (13,2% cada una).

Al discriminar por género, este ordenamiento cambia. En los varones, coincide bastante, si bien Finanzas se impone a Dirección General, y Tecnologías de la Información a Recursos Humanos. En las mujeres, en cambio, coinciden Dirección General en el primer lugar, seguidas por Comercialización, Finanzas y Recursos Humanos, en ese orden, coincidiendo Planeamiento y Control de Gestión y Tecnologías de la Información en la proporción de elección.

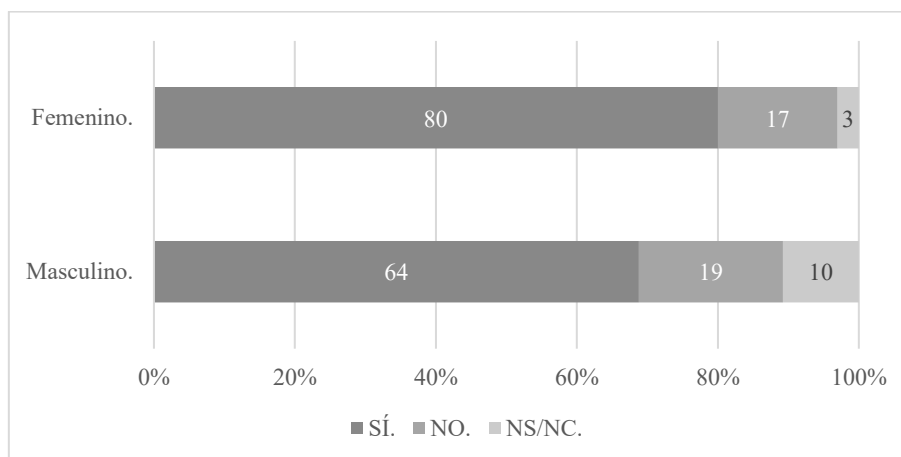
Las diferencias más llamativas dentro de cada área se dan en los casos de Finanzas, Recursos Humanos, Dirección General y Tecnologías de la Información. En el caso de Finanzas y Dirección General, es mayor su elección entre los varones que iniciaron posgrados que entre las mujeres (35,1% contra 20,5% y 32,4% contra 23,1%, respectivamente); mientras que en el caso de Recursos Humanos y Tecnologías de la Información, la relación es inversa, siendo mayor su elección entre las mujeres (17,9% contra 8,1% y 15,4% contra 10,8%, respectivamente).

Dentro de otros se encuentran: Agronegocios (1 varón y 4 mujeres), Coaching (2 mujeres), Contabilidad (1 mujer), Comercio Exterior (1 varón y 1 mujer), Educación (2 mujeres), Petróleo y Gas Natural (1 mujer), Responsabilidad Social Corporativa (1 mujer), Gestión Territorial (2 varones), Turismo (1 mujer) y Emprendedorismo (1 mujer).

Trabajo profesional

El 74,6% de los graduados encuestados afirma estar actualmente trabajando como profesional, el 18,7% afirma no trabajar profesionalmente y el 6,7% no contesta.

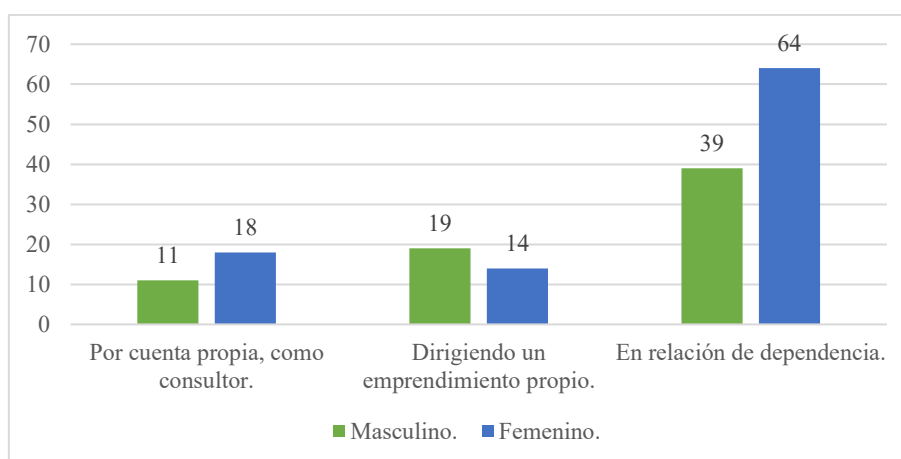
Gráfico 6: ¿Estás trabajando actualmente como profesional?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Al cruzar por género, la proporción de no respuesta es bastante mayor en varones (10,8%) que en mujeres (3,0%), por lo que para la comparación se trabajará exclusivamente con las respuestas efectivas. Así, en mujeres, el 82,5% trabaja profesionalmente, mientras que en varones lo hace el 77,1%.

Gráfico 7: ¿Cuál es actualmente tu alternativa de ejercicio profesional?

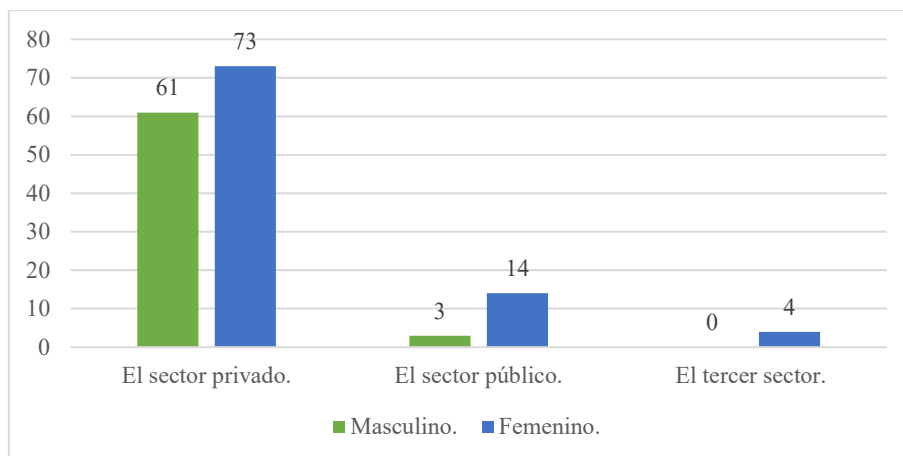


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Respecto a la alternativa de ejercicio profesional, en ambos géneros el trabajo en relación de dependencia es claramente mayoritario (71,5%); ahora bien, su proporción varía por género: en mujeres asciende al 80,0%, mientras que en varones alcanza el 60,9%.

Entre las graduadas, la alternativa que se impone en segundo lugar es el trabajo por cuenta propia (22,5%), quedando el emprendimiento propio en último lugar (17,5%). En los graduados, en cambio, el emprendimiento propio se ubica segundo (29,7%), relegando al último lugar el trabajo independiente como consultor (17,2%).

Gráfico 8: ¿Cuál es actualmente tu ámbito de ejercicio?

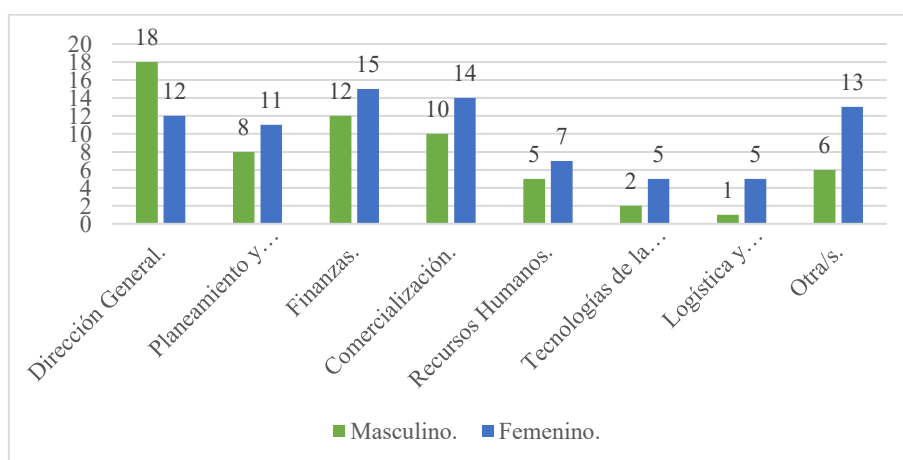


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Respecto del ámbito de ejercicio, nuevamente hay coincidencia en ambos géneros respecto de una clara respuesta mayoritaria: el sector privado (93,1%) se impone claramente al sector público (11,8%), con mínima participación del tercer sector (2,8%).

Al discriminar por género, el 95,3% de los varones que trabajan profesionalmente lo hace en el sector privado y el 4,7% restante en el público, sin participación del tercer sector. En las mujeres, el 91,3% de quienes trabajan profesionalmente lo hace en el sector privado, el 17,5% en el sector público y el 5,0% en el tercer sector.

Gráfico 9: ¿En qué área/s te desempeñas actualmente como profesional?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Pasando a las áreas de ejercicio profesional, en los resultados generales, el ordenamiento es prácticamente idéntico a la pregunta respecto a las áreas de especialización, pero variando las proporciones. El área más seleccionada es Dirección General (20,8%), seguida por Finanzas (18,8%), Comercialización (16,7%) Planeamiento y Control de Gestión (13,2%), Recursos Humanos (8,3%), Tecnologías de la Información (4,9%) y Logística y Operaciones (4,2%).

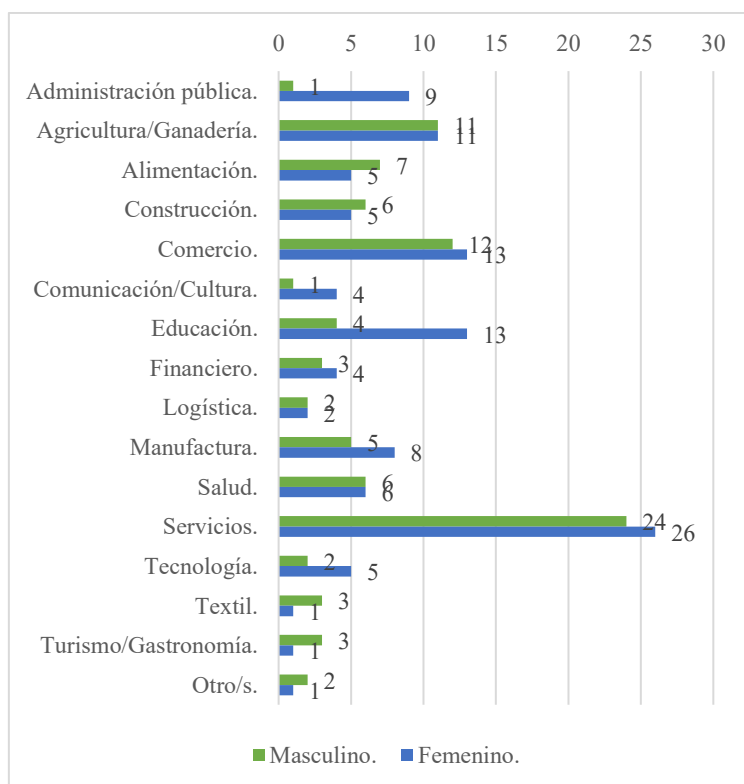
Al discriminar por género, las diferencias son menos marcadas que en la pregunta sobre áreas de especialización, a excepción de Dirección General, donde justamente se profundizan: mientras entre los varones el área es por lejos la más elegida, con 28,1%, entre las mujeres queda en un cuarto lugar, con apenas 15,0%. En el resto de las áreas, las diferencias no superan los 5 puntos porcentuales.

Llama particularmente la atención el área de Finanzas, que respecto de la especialización es la que presenta la mayor diferencia, mientras que como área de ejercicio profesional la diferencia es nula: 18,8% exactos en ambos géneros.

En términos generales, las proporciones para cada área son mayores en la pregunta de estudios, a excepción de Logística y Operaciones, en que la proporción de quienes la ejercen es mayor que quienes la estudian, si bien es mínima. Resalta particularmente el caso de Tecnologías de la Información, que en la práctica no llega al 5,0% de graduados ejerciéndola.

Dentro de las otras sobresalen tareas de Administración General, que no pueden encuadrarse dentro de las opciones ofrecidas (2 varones y 8 mujeres), luego aparecen funciones vinculadas a Compras y Abastecimiento (1 varón y 2 mujeres), ejercicio de la profesión en el campo Judicial (1 varón y 1 mujer), Corretaje Inmobiliario (1 varón), Negociación (1 varón), Impuestos (1 mujer) y Docencia (1 mujer).

Gráfico 10: ¿En qué sector de la industria te desempeñas actualmente como profesional?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Por último, respecto al sector de la industria en que se desempeñan los graduados de la Licenciatura en Administración, hay también una clara coincidencia en ambos géneros respecto a la opción más seleccionada: Servicios, con 34,7% en general, 37,5% en varones y 32,5% en mujeres. El segundo lugar, en ambos géneros, corresponde a Comercio (17,4% en general, 18,8% en varones y 16,3% en mujeres); ahora bien, en mujeres este segundo lugar es compartido con Educación (también 16,3%). En ambos géneros, les sigue Agricultura/Ganadería (15,3% en general, 17,2% en varones y 13,8% en mujeres).

Las mayores diferencias por género se dan en Educación y Administración Pública, en ambos casos en favor de las mujeres: 16,3% contra 6,3% en la primera; 11,3% contra 1,6% en la segunda. Dentro de los otros se encuentran el Sector Energético y Abastecimiento (2 varones) y Emprendimientos Sociales (1 mujer).

Conclusiones

El análisis de la inserción profesional de los Licenciados en Administración de la UNR, desde una perspectiva de género, revela tanto puntos de convergencia como diferencias significativas en las trayectorias de mujeres y varones graduados. Si bien la proporción de mujeres y varones que cursan estudios de posgrado es similar, se observan diferencias en la celeridad con que los inician y en las áreas de especialización elegidas. Las mujeres tienden a optar en mayor medida por Recursos Humanos y Comercialización, mientras que los varones lo hacen por Finanzas y Dirección General.

En el plano laboral, la mayoría de los graduados trabaja actualmente como profesional, con una leve ventaja de participación para las mujeres. Si bien ambos géneros se insertan predominantemente en el trabajo en relación de dependencia, los varones muestran una mayor inclinación hacia el emprendimiento propio. Esta distribución podría estar vinculada a factores estructurales y culturales que condicionan las oportunidades y decisiones profesionales de cada género.

Las áreas de ejercicio profesional replican parcialmente las elecciones de especialización, aunque con algunas desviaciones, como la baja incidencia práctica de Tecnologías de la Información, pese a su elección en la formación. Asimismo, las mujeres muestran mayor presencia relativa en sectores como Educación y Administración Pública.

En suma, el estudio confirma que el género sigue siendo una variable relevante para comprender la realidad profesional de los egresados universitarios, influyendo en sus decisiones formativas y trayectorias laborales. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de seguir promoviendo investigaciones que integren la perspectiva de género en el análisis de las profesiones, así como políticas que garanticen una inserción laboral equitativa.

LICENCIATURA EN TURISMO (FCEyE – UNR): GÉNERO E INSERCIÓN LABORAL

OVIEDO, Raúl Ricardo; RACCA, Adriana Patricia; CURTO, Lorena Paula; LEDA, Ayelén Cecilia; CERCOS, Juan Manuel

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario

roviedo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen:

Este trabajo analiza la inserción profesional de los egresados de la Licenciatura en Turismo con orientación en Administración Turística de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, integrando la perspectiva de género. A partir de un censo a la totalidad de los 26 graduados desde los inicios de la carrera, se identifican tendencias comunes y diferencias significativas según género. El 69,2% de los egresados son mujeres, lo que evidencia una feminización de la matrícula. En ambos géneros, el trabajo profesional se desarrolla mayoritariamente a tiempo completo, bajo relación de dependencia y en el sector privado, siendo las agencias de viajes minoristas el principal ámbito de desempeño. Las diferencias más notables aparecen en la experiencia laboral en el exterior, con una mayor presencia de varones, y en las motivaciones iniciales para estudiar la carrera. La valoración general sobre la inserción laboral y la formación recibida es positiva, aunque los graduados identifican áreas de mejora como mayor formación práctica y técnica, mejor articulación curricular e incorporación de habilidades blandas. La orientación en Administración Turística se destaca por su perfil estratégico y de gestión, alineado con la demanda del sector. El estudio confirma que el género sigue siendo una variable relevante para comprender las trayectorias profesionales.

Palabras clave: Egresados universitarios – Inserción profesional – Perspectiva de género

Abstract:

This paper analyzes the professional placement of graduates from the Bachelor's Degree in Tourism with a specialization in Tourism Management at the Faculty of Economic Sciences and Statistics of the National University of Rosario (UNR), incorporating a gender perspective. Based on a census of all 26 graduates since the inception of the program, common trends and significant gender-based differences are identified. Women account for 69.2% of graduates, indicating a feminization of the student body. For both genders, professional work is predominantly full-time, under an employment relationship, and within the private sector, with retail travel agencies as the main employment setting. The most notable differences emerge in international work experience, with men showing greater participation, and in the initial motivations for studying the degree. Overall, graduates evaluate both their professional integration and academic training positively, though they highlight areas for improvement such as increased practical and technical training, better curricular integration, and the development of soft skills. The Tourism Management orientation stands out for its strategic and managerial focus, aligned with labor market demands. The study confirms that gender remains a relevant variable for understanding professional trajectories.

Keywords: University graduates – Career placement – Gender perspective

Introducción

La inserción profesional de los egresados universitarios constituye un aspecto clave para evaluar la calidad educativa y su pertinencia en el mercado laboral. Este trabajo aborda específicamente la trayectoria académica y profesional de los Licenciados en Turismo con orientación en Administración Turística egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

El mismo se desarrolla en el marco del proyecto de investigación denominado “Género & Gestión: Peculiaridades de la Conducción Femenina”. Partiendo de una perspectiva de género, el estudio no solo busca caracterizar las experiencias de estos graduados, sino también identificar diferencias significativas entre mujeres y hombres en su inserción laboral.

La investigación aborda a la totalidad de los 26 graduados desde los inicios de la carrera. Esto permitió obtener un panorama integral de este grupo, considerando variables académicas, profesionales y de género que revelan patrones y desafíos específicos.

Objetivos

El presente trabajo de investigación se propone:

- Caracterizar la experiencia académica y profesional de los Licenciados en Turismo con orientación en Administración Turística de la Universidad Nacional de Rosario.
- Identificar diferencias por género.

Metodología

Para el presente estudio se utilizó un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, con alcance descriptivo y corte transversal.

Se realizó una encuesta a graduados de la Licenciatura en Turismo con orientación en Administración Turística de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario desde los inicios de la carrera.

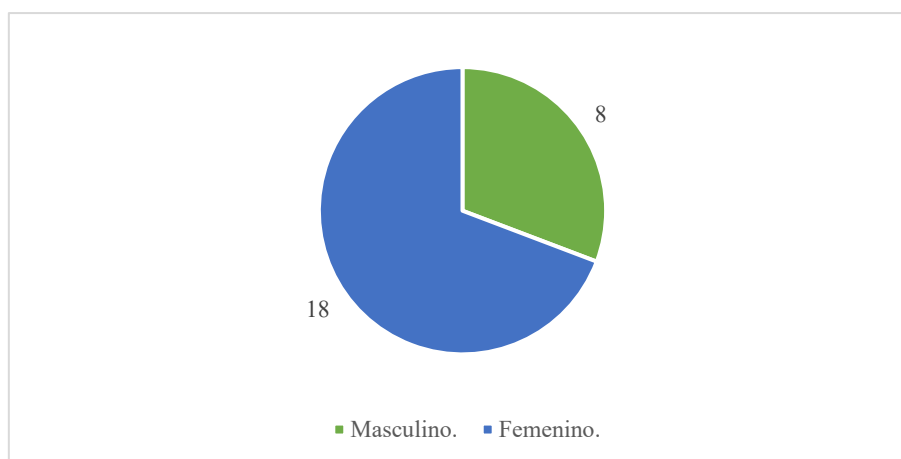
Dado el tamaño de la población bajo estudio, con apenas 26 casos, se aplicó un censo, relevándose la totalidad.

Resultados

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta realizada, comenzando por la caracterización de los encuestados.

El 69,2% de los Licenciados en Turismo con orientación en Administración Turística graduados al momento del relevamiento se identifica con el género femenino y el 30,8% restante con el masculino. No se presentan casos de género no binario entre los graduados.

Gráfico 1: ¿Con qué género te identificás?

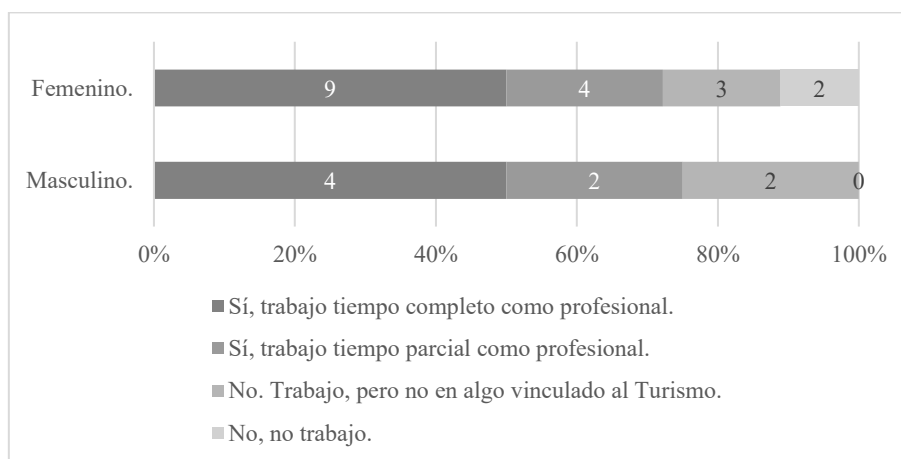


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

El promedio de edad de los graduados de la carrera, al momento del relevamiento, es de 28,77 años con un desvío estándar de 10,12 años. La edad mínima es de 23 y la máxima es de 62. Al discriminar por género, en mujeres el promedio es de 29,44 años, con un desvío estándar de 11,97; mientras que en varones es de 27,25 años, con un desvío estándar de 3,77.

Trabajo profesional

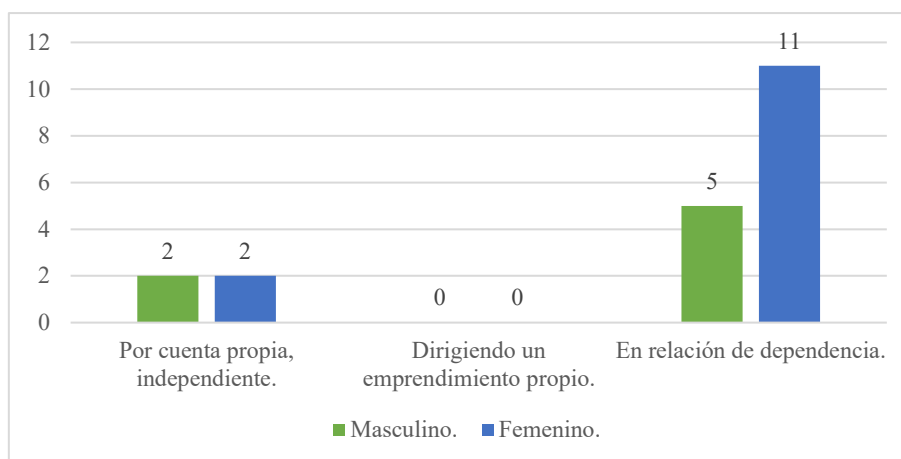
Gráfico 2: ¿Estás trabajando actualmente como profesional?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

En ambos géneros, el 50,0% de los graduados trabaja actualmente como profesional a tiempo completo. Entre las mujeres, el 22,2% trabaja profesionalmente a tiempo parcial; el 16,7% trabaja, pero no profesionalmente; y el 11,1% no trabaja actualmente. Entre los varones, el 25,0% trabaja profesionalmente a tiempo parcial; y el 25,0% restante trabaja, pero no profesionalmente.

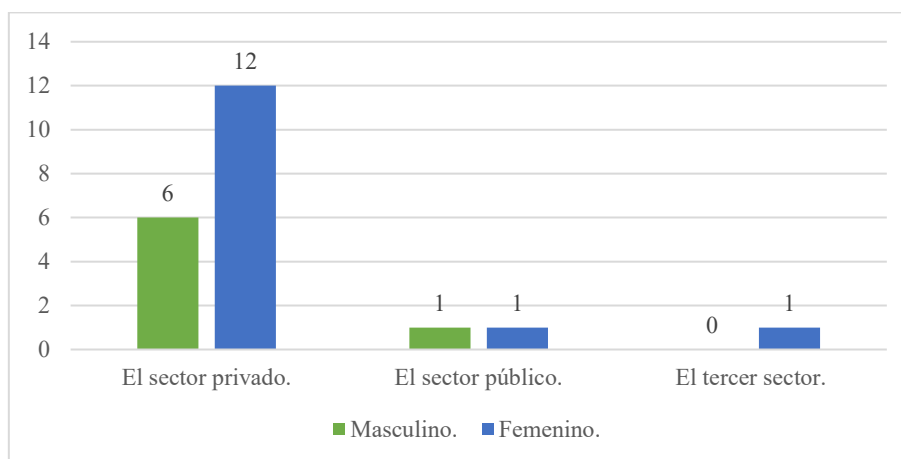
Gráfico 3: ¿Cuál es actualmente tu alternativa de ejercicio profesional?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Entre los que trabajan profesionalmente, la alternativa de ejercicio profesional mayoritaria es para ambos sexos la relación de dependencia (84,2% en general, 83,3% en varones y 84,6% en mujeres), seguida por el trabajo independiente (21,1% en general, 33,3% en varones y 15,4% en mujeres). En ningún caso responden dirigir un emprendimiento propio.

Gráfico 4: ¿Cuál es actualmente tu ámbito de ejercicio profesional?

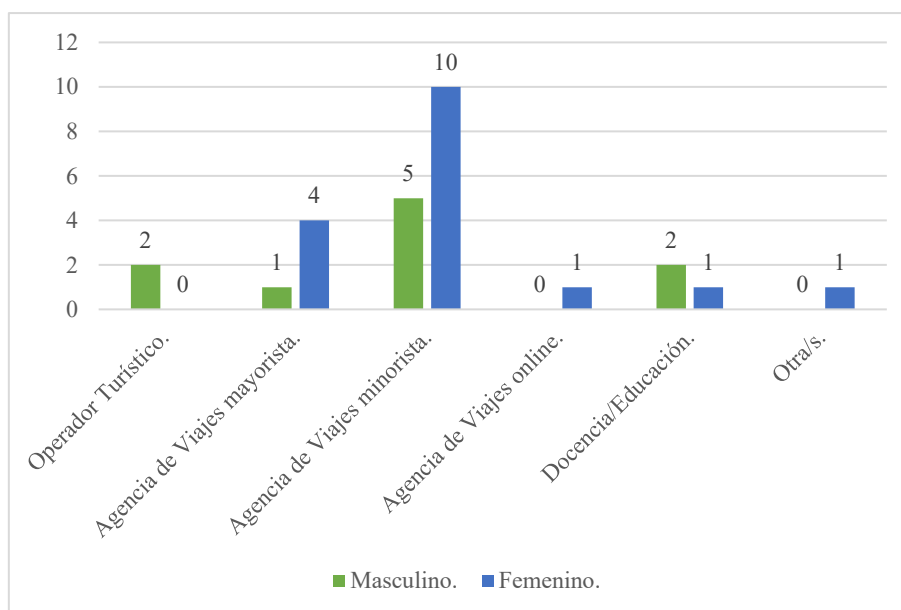


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Respecto del ámbito de ejercicio, coinciden ambos géneros respecto de una clara respuesta mayoritaria: el sector privado (94,7%) se impone claramente al sector público (10,5%), con mínima participación del tercer sector (5,3%).

Discriminando por género, el 100,0% de los varones que trabajan profesionalmente lo hace en el sector privado. Uno de ellos lo hace también en el sector público y ninguno lo hace en el tercer sector. En las mujeres, el 92,3% de quienes trabajan profesionalmente lo hace en el sector privado. Solo una de ellas trabaja en el sector público y otra en el tercer sector.

Gráfico 5: ¿En qué actividad te desempeñas actualmente como profesional?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

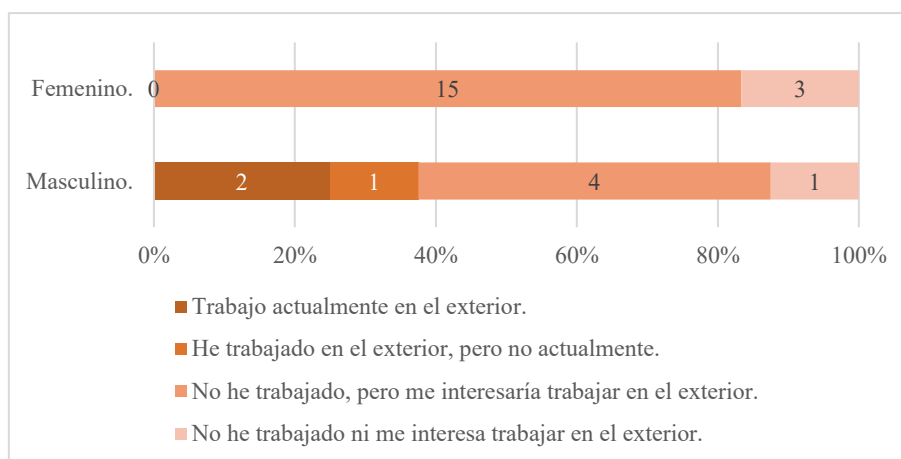
En cuanto a las actividades en que se desempeñan como profesionales, la gran mayoría de los graduados de ambos géneros trabaja en una Agencia de Viajes minorista (78,9% en general, 83,3% en varones, 76,9% en mujeres).

Entre las mujeres, la segunda opción más elegida es Agencia de Viajes mayorista (30,8%). Con una mención cada una, le siguen: Agencia de Viajes online (OTA), Docencia/Educación y Turismo de Quinceañeras/Estudiantil.

Entre los varones, se ubican en segundo lugar Operador Turístico (Turoperador) y Docencia/Educación, con 33,3% cada una. Uno de los graduados trabaja en una Agencia de Viajes mayorista.

En lo que hace al detalle de las tareas que desempeñan dentro de las agencias de turismo, no se encuentran grandes diferencias entre hombres y mujeres; la mayoría manifestó estar en puestos de operaciones abocados principalmente a funciones comerciales y en menor medida administrativas. Se dedican principalmente a tareas de venta y de postventa, atención al cliente, promoción de viajes, contacto con operadores, armado de paquetes turísticos, gestión de reservas, manejo de cancelaciones, emisión de vouchers, planificación y ejecución de viajes a medida y coordinación de viajes. Una de las encuestadas manifiesta que le han ofrecido pasar a ser supervisora de ventas en breve, en cuyo caso tendría personal a cargo, asumiendo una nueva función como mando medio. Uno de los encuestados es socio de una agencia minorista, otro se describe como agente de viajes y un tercero como analista de productos terrestres. Otro de los graduados suma a las tareas de comercialización y administrativas las de logística. Finalmente, dos de los encuestados, una mujer y un varón, además de su trabajo en las agencias de turismo se desempeñan como docentes en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

Gráfico 6: ¿Cuál es tu situación respecto al trabajo en el exterior?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

Respecto al trabajo en el exterior, las diferencias por género son notables. Entre los varones, el 37,5% trabaja actualmente (25,0%) o ha trabajado (12,5%) en el exterior, mientras que entre las mujeres tal proporción es nula. El 83,3% de las graduadas afirma no haber trabajado en el exterior, pero estar interesada en hacerlo, mientras que el 16,7% restante afirma no estar interesada. En los varones, entre los que no han trabajado en el exterior, el 80,0% estaría interesado en hacerlo y el 20,0% restante no.

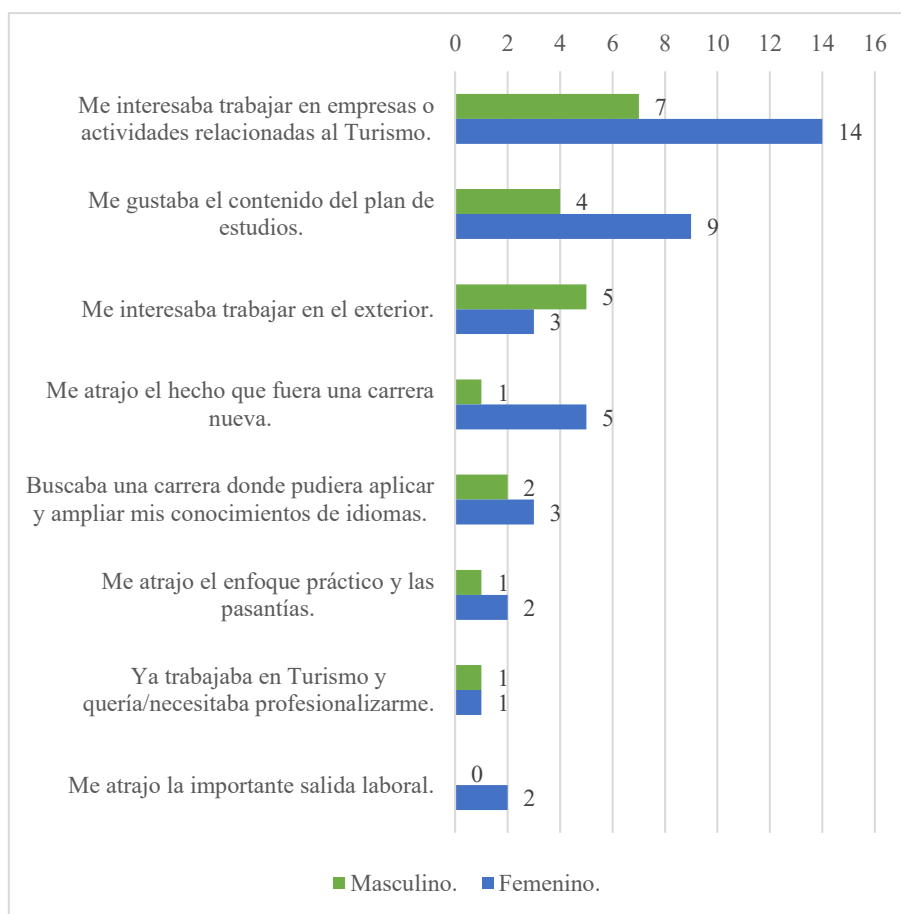
Carrera

Se consultó a los graduados respecto de los motivos que los llevaron a estudiar Licenciatura en Turismo. La respuesta mayoritaria para ambos géneros es “Me interesaba trabajar en empresas o actividades relacionadas al Turismo” (80,8% en general, 87,5% en varones y 77,8% en mujeres). El 50,0% de los encuestados, tanto en el total como para ambos géneros por separado, responde “Me gustaba el contenido del plan de estudios”.

Por el lado de los varones, en el segundo lugar se ubica “Me interesaba trabajar en el exterior”, con el 62,5%, mientras que en las mujeres queda en el cuarto, con apenas 16,7% (junto con “Buscaba una carrera donde pudiera aplicar y ampliar mis conocimientos de idiomas”, que en varones ocupa también el cuarto lugar, pero con 25,0%).

Entre las mujeres, el tercer lugar lo ocupa “Me atrajo el hecho que fuera una carrera nueva”, con 27,8%, motivo que entre los varones obtuvo una única mención.

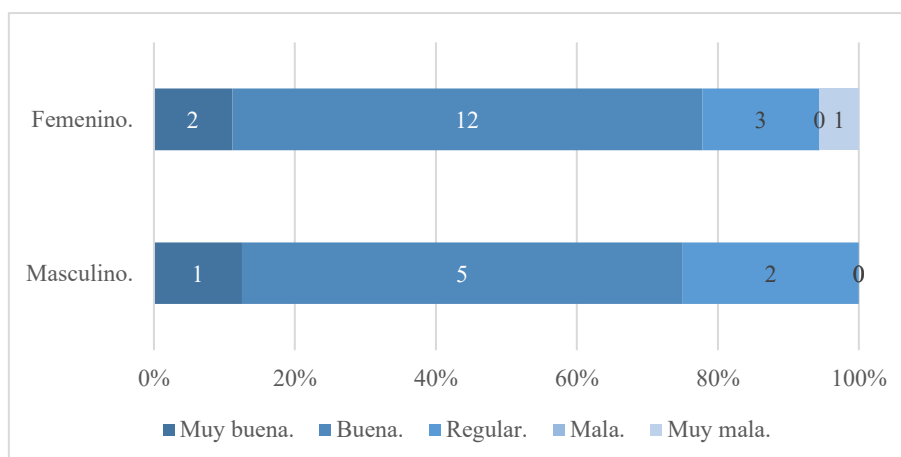
Gráfico 7: ¿Por qué motivos elegiste estudiar Licenciatura en Turismo?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

A la hora de analizar la elección por la orientación en Administración Turística, el principal motivo se relaciona con la percepción de una mayor salida laboral y con la aspiración a trabajar en el sector privado. También se menciona el interés por un abordaje más cuantitativo de las problemáticas, un perfil más vinculado a la economía y la contabilidad, la valoración de los análisis y definiciones estratégicas y de diseño organizacional en las empresas y la orientación hacia la planificación, la gestión y la toma de decisiones. En algunos casos la elección se vio influida por la formación anterior de los encuestados, ya sea por haber completado la orientación contable en la escuela secundaria o por haber estudiado alguna carrera universitaria en ciencias económicas. Uno de los encuestados valoró también las herramientas que la orientación brinda a quienes quieren emprender.

Gráfico 8: En tu opinión, ¿cómo calificás la inserción laboral de un Licenciado en Turismo?

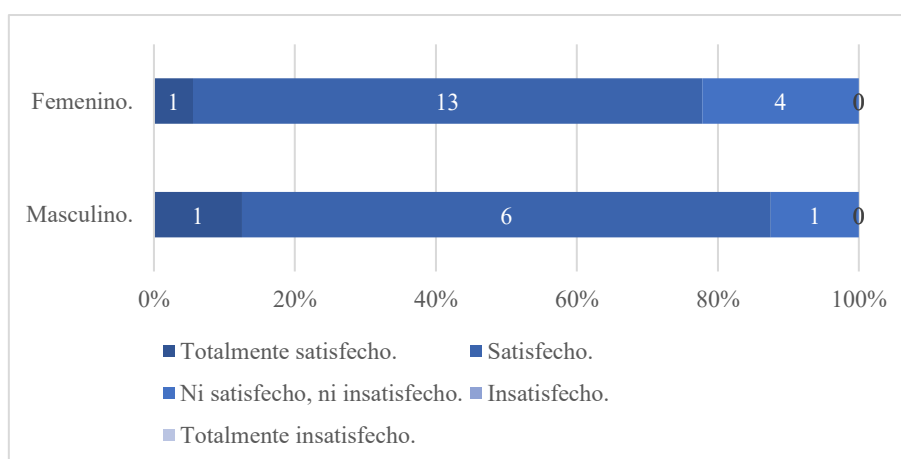


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

La opinión de los graduados respecto a la inserción laboral del Licenciado en Turismo es positiva, si bien podría mejorarse. La gran mayoría considera que es Buena (65,4%), pero son más quienes la valoran como Regular (19,2%) que quienes la valoran como Muy buena (11,5%). En ningún caso la valoran como Mala y solo una encuestada responde que es Muy mala. “Entendía que habría demanda de profesionales” comentó esta misma encuestada respecto a su motivación para elegir la carrera, resaltando su decepción.

No se observan diferencias significativas por género. Si se reemplazan los valores ordinales por una escala de 1 a 5, el promedio de valoración es apenas superior en varones que en mujeres (3,88 contra 3,78).

Gráfico 9: ¿Qué tan satisfecho estás con la formación recibida?



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado.

De modo similar, el nivel de satisfacción de los graduados con la carrera es también bueno, aunque podría mejorarse. La gran mayoría se muestra “Satisfecho” con la carrera (73,1%), pero son más quienes eligen “Ni satisfecho, ni insatisfecho” (19,2%) que quienes eligen “Totalmente satisfecho” (7,7%). Ningún graduado escoge “Insatisfecho” ni “Totalmente insatisfecho”.

De nuevo, no se observan diferencias significativas por género. Si se reemplazan los valores ordinales por una escala de 1 a 5, el promedio de satisfacción es algo superior en varones que en mujeres (4,00 contra 3,83).

Lo que más se valora de la formación recibida es la amplitud y variedad de temas abordados durante la carrera, así como la fuerte incorporación de aspectos vinculados a la sostenibilidad y la accesibilidad. Asimismo, se pondera muy positivamente el acompañamiento de los docentes y las herramientas que la carrera brinda en cuanto a identificar tendencias de mercado y desarrollar adecuadamente estrategias. Uno de los encuestados también apreció las competencias que la carrera ofrece para trabajar en forma independiente.

En cuanto a qué aspectos mejorar respecto de la formación recibida el foco estuvo puesto en el requerimiento de ampliar el desarrollo de aspectos prácticos y técnicos y una mayor formación en sistemas relacionados al sector. Dos encuestados plantearon que debería tenderse a una mejor articulación entre materias tanto de distintos años como de las distintas facultades en las que se cursa la carrera. Finalmente, una de las encuestadas consideró que la carrera debería enfocarse más en desarrollar habilidades blandas mencionando especialmente oratoria.

Conclusiones

El análisis de la inserción laboral de los graduados en Turismo con orientación en Administración Turística de la UNR permite obtener una imagen clara sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan estos profesionales en el mercado de trabajo. La investigación revela una alta proporción de mujeres entre los egresados, lo que sugiere una feminización de la carrera, aunque sin que ello derive necesariamente en desigualdades evidentes en la inserción profesional. Tanto varones como mujeres trabajan mayoritariamente en agencias de viajes minoristas, en el sector privado y bajo relación de dependencia, sin grandes diferencias en cuanto a las tareas que desempeñan.

No obstante, se observan algunas diferencias relevantes, destacando particularmente que los varones muestran una mayor participación en experiencias laborales en el exterior, lo que puede vincularse con sus motivaciones iniciales para estudiar la carrera, más orientadas a la internacionalización.

Por otro lado, ambos géneros valoran la amplitud temática de la formación y el acompañamiento docente, aunque también expresan una necesidad de mayor articulación curricular y desarrollo de habilidades prácticas y blandas.

En general, la percepción sobre la formación recibida y la inserción profesional es positiva, aunque perfectible. La orientación en Administración Turística se reconoce como valiosa por su enfoque en la gestión y por las herramientas ofrecidas para la planificación estratégica y el ejercicio profesional en el ámbito privado. Finalmente, el estudio refuerza la importancia de seguir incluyendo la perspectiva de género en el análisis de trayectorias académicas y laborales, especialmente en carreras nuevas y con fuerte impronta sectorial como Turismo.

TURISMO MASIVO Y TURISMO ALTERNATIVO

GALIMANY, José Ignacio

Universidad Nacional de Rosario

jose.galimany@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

El trabajo aborda la evolución del turismo desde mediados del siglo XX, destacando el auge del turismo masivo y, posteriormente, la emergencia del turismo alternativo, concebido en gran medida como expresión de nuevas modalidades de relación del ser humano con la naturaleza y con la sociedad. Parte de una revisión conceptual del turismo y examina cómo distintas cosmovisiones —teocentrismo, antropocentrismo y biocentrismo— han influido en la forma en que las sociedades se vinculan con el entorno natural. Respecto al turismo masivo, este fue impulsado por los avances en el transporte y la comercialización de paquetes vacacionales, permitió el acceso de amplios sectores sociales a actividades recreativas, generando lo que algunos autores llaman “democratización del turismo” (Acerenza, 2006). Sin embargo, también ha causado impactos negativos: sobrecarga de destinos, deterioro ambiental, pérdida de identidad cultural y conflictos con comunidades locales (OMT, 2020). En respuesta, desde la década de 1980, surge el turismo alternativo, influenciado por la filosofía biocentrista y el concepto de desarrollo sostenible establecido en el Informe Brundtland (Brundtland, 1987), —que prioriza la conservación, el respeto cultural y la equidad económica, como el ecoturismo, el turismo rural y el turismo de naturaleza (Sancho, 2015). Ejemplos como “*La Ruta Natural*” en Argentina muestran iniciativas que combinan disfrute y cuidado ambiental (Ministerio de Turismo de Argentina, 2020). A partir de la década de 1990 emerge el concepto de posturismo, entendido como una manifestación de la transformación en las expectativas de los viajeros, quienes comienzan a priorizar experiencias más personalizadas y significativas. No obstante, este fenómeno no constituye el objeto de análisis del presente estudio (Molina, 2003). Se concluye con una comparación entre el turismo masivo y alternativo, evidenciando que las prácticas sostenibles ofrecen menores impactos negativos.

Palabras claves

Turismo Masivo; Turismo Alternativo; Naturaleza.

Abstract

The paper addresses the evolution of tourism since the mid-20th century, highlighting the rise of mass tourism and, subsequently, the emergence of alternative tourism, conceived largely as an expression of new ways in which humans relate to nature and society. It begins with a conceptual review of tourism and examines how different worldviews—theocentrism, anthropocentrism, and biocentrism—have influenced the ways societies connect with the natural environment.

Regarding mass tourism, it was driven by advances in transportation and the commercialization of vacation packages, which made recreational activities accessible to broad social sectors, generating what some authors call the “democratization of tourism” (Acerenza, 2006). However, it has also produced negative impacts: destination overload, environmental degradation, loss of cultural identity, and conflicts with local communities (UNWTO, 2020).

In response, since the 1980s, alternative tourism has emerged, influenced by biocentric philosophy and the concept of sustainable development established in the Brundtland Report (Brundtland, 1987). This form of tourism prioritizes conservation, cultural respect, and economic equity, encompassing modalities such as ecotourism, rural tourism, and nature-based tourism (Sancho, 2015). Examples like “*La Ruta Natural*” in Argentina illustrate initiatives that combine enjoyment with environmental stewardship (Ministry of Tourism of Argentina, 2020).

From the 1990s onward, the concept of post-tourism emerged, understood as a manifestation of changing traveler expectations, with tourists increasingly seeking more personalized and meaningful experiences. Nevertheless, this phenomenon does not constitute the focus of the present study (Molina, 2003).

The paper concludes with a comparison between mass and alternative tourism, showing that sustainable practices generate fewer negative impacts.

Key words

Mass Tourism; Alternative Tourism; Nature.

1- Introducción

El presente escrito aborda una temática fundamental en el desarrollo del avance histórico de la actividad turística; el crecimiento exponencial del turismo masivo a partir de la década de 1950 y sus posteriores consecuencias en el vínculo del ser humano con el entorno natural en el cual desarrolla su existencia.

En primer lugar, es necesario definir conceptualmente al turismo. De acuerdo a ONU Turismo (2023), se refiere a las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros.

Es preciso también hacer referencia al vínculo entre el ser humano y la naturaleza a lo largo de la historia. El teocentrismo, con fuerte preponderancia durante la Edad Media, entendía a la naturaleza como creación y manifestación de Dios (Sancho, 2015). Este razonamiento se aplica al concepto fundamental de la mencionada doctrina: Dios como creador de todo lo que sucede en el universo. Por su parte, el antropocentrismo que tiene lugar en la Edad Moderna, encuentra al ser humano en el centro de la existencia y entiende que la naturaleza debe ser manipulada para la satisfacción de sus necesidades (Acerenza, 2006). Por último, el biocentrismo que surge a mediados de la década de 1970 propone una nueva forma de vinculación entre el ser humano y la naturaleza en la cual esta última posee un especial cuidado y atención como consecuencia de entenderla como sujeto de derecho al igual que el ser humano (Sancho, 2015). En esta etapa aparecen los movimientos ambientalistas que centran su atención en la protección de la naturaleza y ponen en crisis el desarrollo del turismo masivo tal como se venía dando desde la década de 1950.

2- Objetivo

Plasmar el vínculo que se establece entre la interacción del ser humano con la naturaleza y las diversas modalidades turísticas.

3- Estado del arte

En las últimas décadas, la investigación sobre turismo ha destacado el auge del turismo masivo, caracterizado por grandes flujos turísticos y ofertas estandarizadas que, aunque democratizaron el acceso a los viajes, han generado impactos negativos en el medio ambiente, la cultura local y la calidad de vida de las comunidades receptoras (OMT, 2020). Frente a estas problemáticas, el turismo alternativo surge como una respuesta sostenible basada en la conservación ambiental y la valorización cultural, sustentada en el concepto de desarrollo sostenible del Informe Brundtland (1987) y ejemplificada en prácticas como el ecoturismo y el turismo rural (Sancho, 2015).

3.1-Turismo Masivo

El turismo masivo es una modalidad que se caracteriza por la gran cantidad de turistas que se desplazan a destinos reconocidos, con atractivos populares y que presentan una oferta estandarizada (Sancho, 2015). Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, permitió lo que ha de llamarse “democratización” (Acerenza, 2006) del turismo. Este concepto es relevante ya que permite el entendimiento del turismo como un derecho porque se sustenta en el reconocimiento del acceso

universal al descanso, la recreación y la participación cultural como componentes del bienestar humano.

En la actualidad, posee una connotación negativa en cuanto a práctica turística dado por los grandes movimientos de turistas que se desplazan anualmente alrededor del mundo (OMT, 2024). Según datos de ONU Turismo, en los primeros siete meses del año 2024 viajaron internacionalmente 790 millones de personas, un 11% más que en el año anterior. Si bien estos números aún no han alcanzado los niveles pre pandemia COVID-19, se espera que en el 2025 se superen esos porcentajes. Esta situación genera conflictos en los principales destinos turísticos del mundo en donde la carencia de políticas públicas y la cantidad de turistas ponen en crisis al destino y generan un escenario de antagonismo entre el desarrollo desde la perspectiva turística y la comunidad local. Ejemplo de ello fue la temporada de verano europea del 2024, en donde se registró una gran cantidad de protestas de ciudadanos contra el turismo masivo en las principales ciudades turísticas del continente.

Para facilitar el entendimiento de la evolución histórica, se presenta la siguiente línea de tiempo:

Década 1840	Décadas 1900-1930	Década 1950	Década 1970	Década 1990	2000 en adelante
Thomas Cook introdujo el concepto de "paquete turístico"	Blackpool reconocida como destino de turismo masivo de sol y playa.	Aparición de la aviación comercial que favorece a los "paquetes vacacionales todo incluido". Boom del turismo masivo	Desarrollo de centros turísticos diseñados para tal fin. Ejemplo: Cancún.	Aparición de los GDS (Sistemas Globales de Distribución).	Se pone en valor la experiencia que se le ofrece al turista. Introducción del concepto "posturismo".

Fuente: elaboración propia.

3.2- Turismo Alternativo

Esta modalidad emerge en el marco de la concepción biocéntrica presentada en la introducción y en el contexto de una creciente preocupación tanto de la sociedad en general como de los movimientos ambientalistas, frente a los impactos negativos que, hacia la década de 1980, generaban las prácticas turísticas asociadas al turismo masivo en los destinos. (Sancho, 2015). Si bien en ese momento el eje se puso principalmente en los impactos ambientales, el concepto de turismo alternativo permitió contemplar otros aspectos igualmente relevantes tales como el desarrollo económico, cultural y la comunidad local.

Otro aspecto clave a tener en cuenta sobre el surgimiento del turismo alternativo es lo que concierne al Reporte Brundtland, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas y publicado en 1987, que promovió el consenso a nivel mundial del concepto de desarrollo sostenible: "es el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades" (ONU, 1987).

De allí se desprende la definición de turismo alternativo entendido como aquel desarrollo en menor escala, con un mínimo impacto sobre el medio ambiente y respetuoso de los valores de las comunidades locales y su cultura (Sancho, 2015). Puede observarse que, al ser una definición tan amplia, permite que diversas prácticas turísticas puedan ser encuadradas dentro del turismo alternativo. A continuación, se presentan algunos ejemplos.

Turismo de naturaleza: Si bien se incluye como una práctica del turismo alternativo, debe especificarse que el turismo de naturaleza es previo y surge con el objetivo de la preservación de los

espacios naturales. La creación de Parques Nacionales a nivel mundial marca el inicio de la conservación de los espacios, intentando evitar la intervención del ser humano o, mejor dicho, que dicha intervención sea en pos del cuidado del medio ambiente (Acerenza, 2006).

Vale destacar que Argentina fue el tercer país del mundo en establecer un espacio de conservación natural cuando Francisco Moreno donó al Estado en 1903 terrenos ubicados en donde hoy se encuentra al Parque Nacional Nahuel Huapi (creado en 1904) (Ministerio de Turismo de Argentina, 2020).

Con el correr del tiempo, fueron estableciéndose diversos parámetros de conservación. Actualmente, se destacan las siguientes categorías en nuestro país: reserva natural educativa, reserva natural estricta, monumento natural, parque provincial, parque nacional.

De las categorías mencionadas anteriormente, desde el punto de vista turístico, los parques nacionales son los que más visitantes —tanto nacionales como extranjeros— reciben. El desarrollo de este tipo de actividad en espacios naturales es posible debido a una planificación que busca la armonía entre la conservación y el disfrute de quienes visitan el lugar (Sancho, 2015). Esto se traduce en senderos específicamente delimitados para el tránsito de las personas, espacios cerrados al público en general y dedicados exclusivamente al estudio científico, cantidad máxima de ingresos diarios establecidos de acuerdo a la capacidad de carga, entre otras medidas.

Turismo rural: Esta tipología turística empieza a observarse en Europa, en la segunda mitad del siglo XX, como consecuencia de la necesidad de los habitantes de grandes ciudades para encontrar un cambio en su abrumadora rutina urbana (Acerenza, 2006). Es así que comienzan a aparecer opciones de ofertas turísticas vinculadas a la vida de campo y las costumbres y tradiciones de quienes allí viven (Sancho, 2015).

Si bien pueden encontrarse diversas tipologías, todas ellas contemplan el hecho de que el turista experimente la sensación de la vida de campo (Acerenza, 2006).

De acuerdo a lo que plantea Acerenza (2006), en Latinoamérica existen cuatro variantes: el convencional, de estancias, agroturismo y vivencial. Con sus pequeñas diferencias, todos ellos refieren a características en común: alojamiento dentro del entorno rural o incluso con la propia familia que allí vive y el contacto pleno con las actividades del quehacer cotidiano del ámbito en el que el turista se aloja.

Dentro de Argentina puede identificarse como ejemplo de esta tipología de turismo a la *Ruta de la Yerba Mate* que se extiende por las provincias de Corrientes y Misiones y ofrece alternativas para que el turista conozca acerca de su elaboración y producción (Ministerio de Turismo de Argentina, 2020).

Ecoturismo: Tomando como referencia lo que plantea ONU Turismo (2023), en este caso se pone en valor la propuesta organizada en torno a la apreciación y el disfrute del entorno natural. Aparecen también conceptos vinculados al interés del turista por interiorizarse por aspectos de la cultura de la comunidad receptora, así como también en el involucramiento de prestaciones de servicios turísticos que incluyan eslabones de la cadena de valor local (guías especializados, alojamientos).

En la búsqueda de ejemplos vinculados al turismo alternativo, vale la pena destacar lo desarrollado por el Ministerio de Deporte y Turismo de Argentina a fines del año 2020 con el lanzamiento del sitio *La Ruta Natural*. Este proyecto, además de poner el eje en los atractivos naturales, surge como una respuesta al contexto de pandemia de Covid 19 que estaba atravesando la humanidad propiciando las actividades turísticas a desarrollarse en entornos al aire libre. *La Ruta Natural* es una propuesta que nuclea opciones de actividades turísticas y que pone en valor el patrimonio natural del país. A partir de 17 rutas se da una convivencia entre destinos consolidados y otros emergentes siempre con el eje puesto en el desarrollo sustentable. Dentro de la web se accede a diversos recursos tales como guías de viaje, mapas y calendario de avistaje de fauna autóctona (Ministerio de Turismo de Argentina, 2020).

3.3- Posturismo

Sergio Molina introduce el concepto de posturismo, señalando que este tipo de turismo emerge a finales de la década de 1990, en el marco del cambio de paradigma propio de la civilización contemporánea, donde la globalización configura nuevas formas de concebir la vida. En este contexto, el autor sostiene que el turista evidencia una creciente inclinación hacia la vivencia de experiencias. (Molina, 2003).

Es a partir de la introducción del concepto del turismo alternativo que comienza a vislumbrarse este requerimiento del turista en cuanto a dejar de establecer un vínculo meramente contemplativo con el destino y transformarlo en una experiencia que le permita desarrollar un rol activo. En efecto, con la consolidación del mundo globalizado y principalmente con la aparición de Internet, el usuario turista ha tenido cada vez más acceso a información que le permite identificar mayores posibilidades de experiencias turísticas.

Esta realidad ha contribuido a que la cadena de valor turística profundice el camino de la capacitación y la especialización a fin de poder satisfacer las cada vez más variadas necesidades según las tipologías de turistas (Sancho, 2015).

Por otra parte, considerando que actualmente el ser humano dispone de innumerables recursos y estímulos, la búsqueda de la elección de un destino turístico está vinculada a la posibilidad de desconexión y de encuentro con uno mismo (Molina, 2003).

3.4-Comparación entre turismo masivo y alternativo

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre los impactos que producen las dos modalidades turísticas.

	Turismo masivo	Turismo alternativo
Impacto ambiental	Tiene un alto impacto negativo en el medioambiente en donde se desarrolla	Presenta un desarrollo armónico con el entorno en donde se desarrolla, siendo la naturaleza uno de los principales atractivos que se valorizan.
Impacto sociocultural	Pérdida de la identidad sociocultural en pos de la estandarización de la oferta para atraer grandes masas de turistas.	Revalorización de la cultura e identidad local. En muchas ocasiones, la propia sociedad participa activamente en el vínculo con el turismo.
Impacto económico	Genera una gran cantidad de ingresos económicos, aunque no necesariamente en beneficio de la comunidad local.	Genera beneficios que se redistribuyen dentro de la propia comunidad.

Fuente: elaboración propia.

4-Conclusiones

Los modos de vida han ido moldeando la manera en la que los turistas identifican sus necesidades en referencia a la elección de la práctica de la actividad.

Es preciso determinar que en la actualidad se da una convivencia en cuanto a oferta de actividades turísticas que se vinculan tanto al turismo masivo como al alternativo. En efecto, el hecho de que exista una mayor conciencia ambiental y ofertas concretas de prácticas de turismo alternativo no ha modificado la demanda de los principales destinos turísticos del mundo, los cuales están atravesando un momento crucial en cuanto a la búsqueda de la coexistencia entre la comunidad local y los turistas.

5- Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. A. (2006). *Planificación del turismo: El proceso de desarrollo de la actividad turística*. México: Editorial Trillas.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland). Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/pdf/brundtland.pdf>
- Gómez, E. (2025, mayo 28). ¿Y si el mal turista soy yo? Cómo irse de vacaciones e intentar no ser parte del problema. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com>
- Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina. (2020). *La Ruta Natural: Turismo en entornos naturales de Argentina*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>
- Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina. (2020). *Parques nacionales y turismo sostenible en Argentina*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>
- Molina, S. (2003). *Posturismo: Nuevas formas de viajar en la era global*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Turismo y sostenibilidad: Retos y oportunidades*. Madrid: OMT. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo-sostenible>
- Organización Mundial del Turismo (2024). *Panorama del turismo internacional 2024*. Recuperado de <https://www.unwto.org>
- ONU Turismo. (2023). *Definición y actividades del turismo*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/what-is-tourism>
- Ruta de la Yerba Mate Argentina (s.f.). *Experiencia cultural y turística en Corrientes y Misiones*. Recuperado de <https://rutadelayerbamate.org.ar>
- Sancho, A. (2015). *Turismo alternativo y desarrollo local: Enfoques para una planificación sostenible*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Taragüi (s.f.). *La Ruta de la Yerba Mate en Argentina*. Recuperado de <https://www.taragui.com/aprender/historia/la-ruta-de-la-yerba-mate>

ALGUNAS EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS INGRESANTES A LA LICENCIATURA EN TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)

ANDRIULO, Marilina

Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Contacto: marilina.andriulo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen. La falta de formación adecuada en Turismo es una de las causas que retrasa su desarrollo en la Argentina. El objetivo es describir parte del imaginario de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo (UNR) en relación con sus expectativas laborales. Para ello, se formuló una encuesta estructurada constituida por 5 preguntas con opciones. Se encontró que en un horizonte temporal relativamente corto (1-10 años), buscan ser dueños de su propia empresa (60%) y, secundariamente, gerentes (27%), trabajar en el sector privado (65%), y en empresas internacionales (75%), pasar siempre por el exterior (100%) y, preferentemente, en Europa (91%). Le dan poca importancia a ser empleados (12%) y desconocen la posibilidad de ser subgerentes. Pocos eligen trabajar en el sector público (35%) y en el ámbito nacional (25%) y ninguno elige trabajar en Argentina en forma permanente. Estos resultados muestran una imagen laboral negativa sobre su propio país y la idea de mayores oportunidades en Europa. Ignoran las dificultades para convertirse en dueños de su propia empresa o gerentes siendo extranjeros. Además, pareciera que su trayectoria universitaria constituye un mero medio para emigrar. Se concluye en la necesidad de construir conocimiento sobre el Turismo y su conexión con el entorno desde una perspectiva integral.

Palabras clave: Estudiantes universitarios; Aspiraciones de trabajo; Extranjero

Abstract. The lack of adequate training in Tourism is one of the causes that delays its development in Argentina. The objective is to describe part of the imaginary of those entering the bachelor's degree in Tourism at the National University of Rosario (UNR) in relation to their job expectations. To this end, a structured survey consisting of 5 questions with options was formulated. It was found that over a relatively short time horizon (1-10 years), they seek to be owners of their own company (60%) and, secondarily, managers (27%), work in the private sector (65%), and in international companies (75%), always go abroad (100%) and, preferably, in Europe (91%). They give little importance to being employees (12%) and are unaware of the possibility of being assistant managers. Few choose to work in the public sector (35%) and at the national level (25%) and none choose to work in Argentina permanently. These results show a negative labor image about their own country and the idea of greater opportunities in Europe. They ignore the difficulties of becoming owners of their own business or managers as foreign. Furthermore, it seems that their university career constitutes a mere means to emigrate. It concludes with the need to build knowledge about Tourism and its connection with the environment from a comprehensive perspective.

Keywords: University students; Job aspirations; Foreign

1. Introducción

La falta de capacitación de los recursos humanos es considerada como una limitante principal para el desarrollo del turismo sostenible en los países que integran América Latina y el Caribe (OMT, s.f.; Arocena, 2001; Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019; Del Busto, 2014). En consecuencia, su formación es clave. En este contexto, se necesita que los estudiantes adquieran un pensamiento complejo que considere diferentes perspectivas para comprender la realidad. Esta capacidad reflexiva debería ser fomentada mediante la educación (Núñez-López et al, 2017). Por ello,

es fundamental conocer algunas características de los ingresantes universitarios con el fin de ofrecerles una formación académica acorde con la realidad. El objetivo del presente trabajo es analizar parte del imaginario de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo de la UNR en relación con sus expectativas laborales.

2. Materiales y Métodos

En 2021, se preguntó (en forma anónima) a 78 estudiantes de la Licenciatura en Turismo cuales eran sus expectativas laborales vinculadas con el Turismo (Tablas 1, 2, 3, 4 y 5). Las preguntas se realizaron en la clase de presentación de una asignatura característica del primer año de dicha carrera (Introducción al Turismo). Se utilizó la aplicación Google forms bajo la modalidad online. Dichas preguntas formaron parte de una encuesta estructurada más amplia que buscó contribuir a la comprensión del imaginario de los estudiantes, con el fin de construir conocimiento sobre el desarrollo del Turismo en el Gran Rosario.

El número de alumnos encuestados representó el 72% del total de los ingresantes a dicha materia (Sistema de gestión académica de la UNR). Por lo tanto, la cantidad de personas que respondió la pregunta reflejó de forma precisa el pensamiento de la población total de ingresantes (López Romo, 1998). Por otro lado, los ítems que formaron parte de las preguntas se elaboraron según las recomendaciones de la OMT (OMT, 2020; WEF, 2019).

Los resultados se expresaron en porcentaje. Cuando una opción representó menos del 5 % del total de opciones, por ser considerada no relevante, fue descartada. Luego, se recalculó el 100 % sin estas opciones.

Tabla 1. Cargo que quieren alcanzar (en un horizonte de 1-10 años) en su futuro lugar de trabajo.

1) Gerente	2) Subgerente	3) Empleado	4) Dueño de mi propia empresa
------------	---------------	-------------	-------------------------------

Tabla 2. Sector en el que creen tener más posibilidades laborales.

1) Sector público	2) Sector privado
-------------------	-------------------

Tabla 3. Ámbito en el que creen tener más posibilidades laborales.

1) Nacional	2) Internacional
-------------	------------------

Tabla 4. Localización de su futuro lugar de trabajo (en un horizonte de 1-10 años).

1) Trabajar en Argentina toda la vida	2) Argentina por un tiempo y luego el extranjero
3) Trabajar en una empresa internacional y pasar de país en país	4) Trabajar en el extranjero para aprender y después volver a la Argentina
5) Establecerme en otro país y trabajar para esa empresa	

Tabla 5. Localización en región/continente de su futuro lugar de trabajo (en un horizonte de 1-10 años).

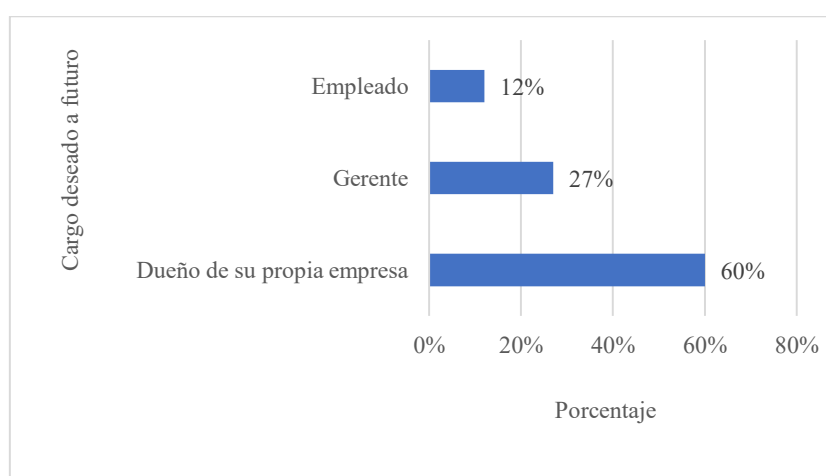
1) Latinoamérica	2) Europa	3) África	4) América del norte	5) Asia	6) Oceanía	7) Elegí trab. siempre en Arg.
------------------	-----------	-----------	----------------------	---------	------------	--------------------------------

3. Resultados y Discusión

En un horizonte temporal de 1 a 10 años, la mayoría de los ingresantes aspira a convertirse en dueño de su propia empresa. En segundo lugar, constituirse como gerente. Un grupo minoritario quiere ser empleado (Fig. 1). Consideran que tendrán más oportunidades, principalmente, en el sector privado y en el ámbito internacional (Fig. 2 y 3, respectivamente). Fundamentalmente, se ubican trabajando en el extranjero, más que nada, en Europa (EU) y, en Estados Unidos (EE.UU.) como segunda elección. Aquellos que eligen trabajar en Argentina, antes o después del extranjero, solo representan el 34% (Fig. 4 y 5, respectivamente).

No les atrajo la opción de subgerencia; no se ven trabajando en Argentina toda la vida ni tampoco en Latinoamérica, África, Asia u Oceanía (respuestas con representación menor al 5%).

Figura 1. Cargo que los ingresantes quieren alcanzar (en un horizonte de 1-10 años).



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Sector en el que los ingresantes creen tener más posibilidades laborales.

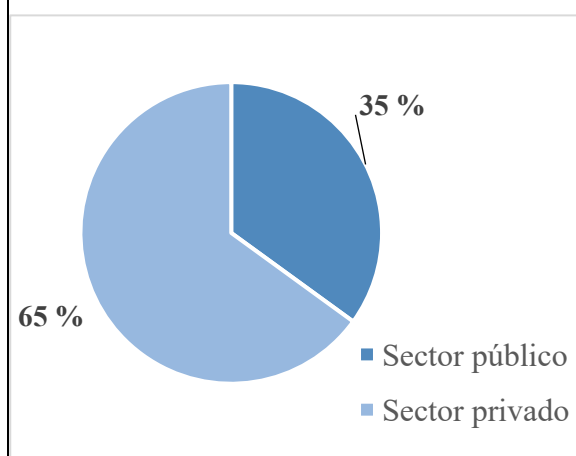
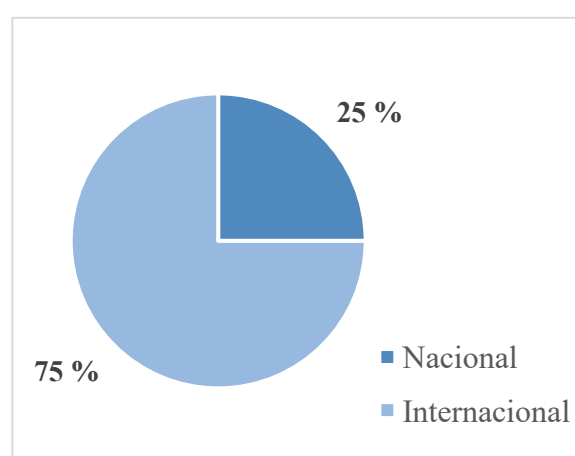
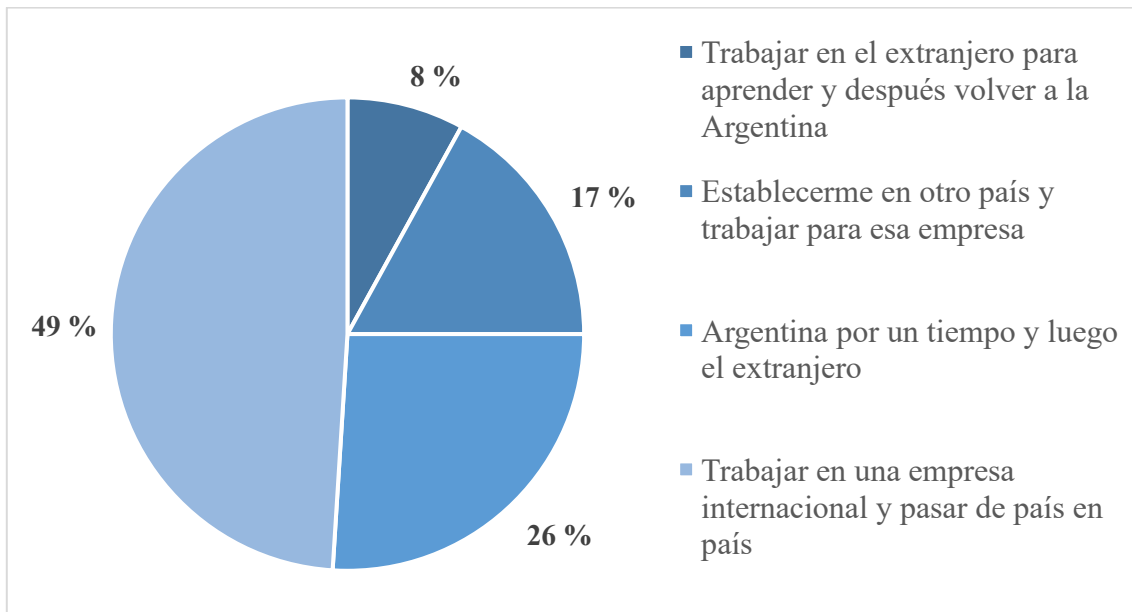


Figura 3. Ámbito en el que los ingresantes creen tener más posibilidades laborales.



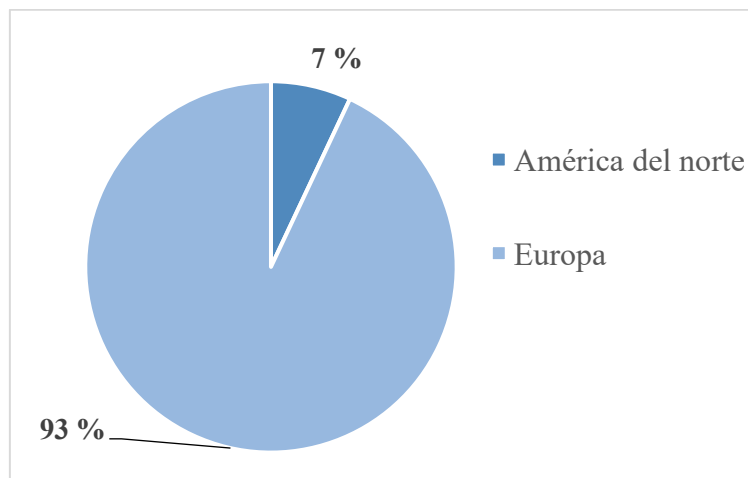
Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Localización del futuro lugar de trabajo (en un horizonte de 1-10 años).



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Localización en región/continente del futuro lugar de trabajo (en un horizonte de 1-10 años).



Fuente: elaboración propia.

Esta comunidad de estudiantes/ingresantes, considerada como colectivo social, busca mayoritariamente profesionalizarse como un medio para trabajar en el exterior. Comparte símbolos y conceptos, en su memoria y su imaginación, en el sentido que son percibidos y aceptados como patrimonio común, independientemente de las directrices religiosas, políticas y culturales de esta comunidad. La formación y reelaboración de dicha imaginación colectiva, manejada por los medios de comunicación de masas, se transforma en información accesible y global (Morin, 1994).

Los ingresantes de la Licenciatura en Turismo hacen una evaluación global negativa de la Argentina y proyectan posibles escenarios futuros positivos respecto del propio bienestar en EU y secundariamente en EE.UU. Un análisis de resultados de la Encuesta Mundial de Valores realizada en 43 países (proyecto global de investigación social que explora los valores y opiniones de la gente, sus

cambios en el tiempo, y su impacto social y político (Inglehart et al., 2000)), mostró que la internalización y la integración regional alrededor de mundo, han producido un patrón identitario con características globales — una suerte de identidad supranacional, especialmente entre los más jóvenes — respecto de lo que sería su bienestar (Moyano-Díaz y Palomo-Vélez, 2018). En dicho trabajo, la EU refleja un imaginario laboral multidimensional, interviniendo de manera decisiva en la prospección acerca del bienestar futuro. Esto estaría explicando la relación entre la satisfacción con el país en el que se vive y el bienestar personal, considerando elementos tales como condiciones de vida, nivel de corrupción, delincuencia y peligrosidad. La historia argentina está signada por la inmigración y la emigración, en relación a la visión europeísta que prima entre sus habitantes. La hostilidad del mercado laboral y de la generada por la pandemia, fortalecen el deseo de los jóvenes, quienes apuestan por un crecimiento personal/profesional en el exterior. El sondeo (CIS, 2021), arrojó que, antes de la expansión del coronavirus, el 75 % de los encuestados (con edad promedio de 32 años) evaluó la posibilidad de abandonar el país y en plena pandemia, 8 de cada 10 argentinos, con capacidad de pensar a largo plazo, estaban pensando en irse. De hecho, los últimos datos publicados por World Migration Report 2022 (2021) indican que un millón de argentinos vive en el exterior, la mayoría en España (25 %) e Italia (9 %) y otro tanto en EE.UU. (11 %). Según un estudio de la CEPAL (CEPAL, 2006), los argentinos ocupan el tercer lugar en el ranking de migración latinoamericana en España. En relación a EE.UU., Argentina es el segundo país de Sudamérica con mayor migración.

De acuerdo con Orozco Vargas (Orozco Vargas, 2013), en el proceso de inmigración se producen ajustes socioculturales para adaptarse al nuevo estilo de vida en el país receptor. Esta etapa de aculturación se caracteriza por generar estrés, choque cultural, dificultades económicas, discrepancia entre las aspiraciones y los logros ya alcanzados, la sensación de desarraigo y la discriminación. A su vez, según el autor, estudios de varios países fundamentan que no poder hablar la lengua de la sociedad receptora causa estrés y frustración.

Los estudiantes eligen particularmente España por su proyección laboral positiva y por su familiaridad cultural e idiomática. Sin embargo, existe una considerable incoherencia entre querer ser dueños o gerentes de empresas privadas en otro país y las oportunidades reales (entre 1 y 10 años) que se dan como extranjero. Es necesario resaltar los estresantes sociales que se viven en el extranjero. Ellos se relacionan con el estatus migratorio, el miedo a la deportación y la discriminación. Este último factor de rechazo por parte de la población receptora se evidencia en las diferencias expuestas en el trato hacia los inmigrantes, las distintas formas de prejuicios, la promulgación de leyes cada vez más antinmigrantes, la exclusión, así como el hecho de no ofrecer las mismas oportunidades que se les brindan a los nativos (Araujo y Borrells, 2006).

Sobresale, nuevamente, otra contradicción subyacente, vinculada con los resultados de la publicación anterior (Andriulo, 2024): los intereses personales de los ingresantes y sus expectativas en su futuro laboral. Estas últimas indican la presencia de ciertos estereotipos vinculados al viaje, el placer y la distracción por encima de otras como la docencia, su formación académica o la investigación científica. Pareciera que obvian las dificultades que pueden generarse al atravesar una carrera en, al menos, 4 años y también, las posibles implicancias transformadoras al ampliar sus horizontes de pensamiento. Se puede pensar que su principal interés es que la Universidad les brinde la posibilidad futura de satisfacer sus deseos actuales. Al proyectarse crecientes tensiones entre expectativas y realidad (Korstanje, 2011) se visibiliza la necesidad urgente de abordar minuciosamente la complejidad alrededor de la educación turística (Gómez Nieves, 2010) para disminuir la remarcable brecha entre las ambiciones profesionales y las demandas del sector (Rhew et al., 2019).

4. Conclusiones

Los ingresantes a la Licenciatura en Turismo de la UNR parecen elegir dicha carrera universitaria como un medio para trabajar en el exterior. Se proyectan en países desarrollados del hemisferio norte, donde su imaginario les asegura convertirse en dueños de su propia empresa o gerentes en lapsos de tiempo

relativamente cortos. Parecieran desconocer los obstáculos que implican ser un extranjero y estudiar una carrera universitaria.

5. Referencias bibliográficas

Andriulo, M (2024). *Intereses personales de los ingresantes a la Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de Rosario*. Informes de Investigación IIATA Nro. 8. Editorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Araujo, Beverly y Luisa Borrells. 2006. *Understanding the Link Between Discrimination, Mental Health Outcomes and Life Chances among Latinos*, Hispanic Journal of Behavioral Sciences, vol. 28, pp. 245-266.

Arocena, J. (2001). *Globalización, integración y desarrollo local*. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, 581–590.

CEPAL (2006). *Migración internacional, derechos humanos y desarrollo*. Santiago de Chile

CIS. (2021). *Informes de opinión pública CIS UADE-VOICES* Perspectivas de los jóvenes a futuro. (Inf. Téc.). Buenos Aires: Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy.

Del Busto, E. (2014). *El rol del derecho en el desarrollo del turismo*. WALLINGRE, N. Y VILLAR, A. (Comps) Gestión de municipios turísticos, instrumentos básicos de acción, Cap. III. Bernal: Editorial Universidad Nacional de Quilmes, 57–90.

Gómez Nieves, S. (2010). *La experiencia de un diseño curricular en turismo basado en un modelo por competencias profesionales*. Estudios y perspectivas en turismo, 19(1), 139–156.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2019). *Estadísticas de turismo internacional* (Vol. 3; Inf. Téc. n.o 23). Buenos Aires: INDEC.

Inglehart, R., Basanez, M., Diez-Medrano, J., Halman, L., y Luijckx, R. (2000). *World values surveys and european values surveys, 1981-1984, 1990-1993, and 1995-1997*. Ann Arbor-Michigan, Institute for Social Research, ICPSR version.

Korstanje, M. (2011). *Turismo. ciencia de la hospitalidad*. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, 4(11), 1–9.

López Romo, H. (1998). *La metodología de la encuesta*. En: Galindo Cáceres, Luis Jesús (coord.) 1998. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Méjico: Pearson Educación & Addison Wesley Longman. pp. 33-73.

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa Barcelona.

Moyano-Díaz, E., y Palomo-Vélez, G. (2018). *Satisfaction with the country and well-being: future expectations / Satisfacción con el país y bienestar: expectativas acerca del futuro*. Revista de Psicología Social, 33(3), 504–528.

Núñez-López, S. et al. (2017). *El desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes universitarios por medio del Aprendizaje Basado en Problemas*. Rev. iberoam. educ. super vol.8 no.23. Ciudad de México

OMT. (s.f.). Sitio oficial. *El turismo en la agenda 2030*. Recuperado el 1 de agosto de 2023 de <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>.

OMT. (2020). *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias*. World Tourism Organization (UNWTO).

Orozco Vargas, Arturo Enrique (2013) *Migración y estrés aculturativo: una perspectiva teórica sobre aspectos psicológicos y sociales presentes en los migrantes latinos en Estados Unidos*. Norteamérica vol.8 no.1 Ciudad de México

Rhew, N. D., Black, J. A., y Keels, J. K. (2019). *Are we teaching what employers want? identifying and remedying gaps between employer needs, accreditor prescriptions, and undergraduate curricular priorities*. *Industry and Higher Education*, 33(6), 362–369.

World Economic Forum (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness*. Report 2019. Travel and Tourism at a Tipping Point. Geneva. ISBN-13: 978-2-940631-01-8

World migration report 2022. (2021). Descargado de <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>. ISBN: 978-92-9268-078-7

INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN PYMES DEDICADAS AL COMERCIO DE ALIMENTOS

CAILA, Mercedes; PÉREZ, Sebastián; ULLA, Verónica; STANLEY, Matías; LEDA, Ayelén

(IIATA Facultad de Ciencias Económicas. UNR)

Correo electrónico de contacto: mcaila@fcecon.unr.edu.ar

Resumen:

Este escrito busca analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación tecnológica en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes, Pymes) dedicadas al comercio de alimentos en la ciudad de Rosario, Argentina. El eje central es interpretar el sentido que los actores gerenciales otorgan a estos conceptos, identificar las prácticas implementadas y explorar cómo estas dinámicas impactan en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Así nos preguntamos ¿cómo conciben los directivos de esas Pymes de comercialización de alimentos los conceptos de innovación tecnológica y gestión del conocimiento? ¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas son más frecuentes en estas empresas y cómo se vinculan con las prácticas de gestión del conocimiento? ¿Cuáles son los principales obstáculos y facilitadores para la implementación de innovaciones en este contexto? Se trabaja con un enfoque metodológico mixto, combinando herramientas cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas), con un diseño no experimental y de corte transversal. Como resultados preliminares, la innovación tecnológica está fuertemente orientada a los objetivos de comercialización. Sin embargo, frente a la diferenciación con la gestión del conocimiento emerge un sentido colaborativo que presenta potencialidades para vencer ciertas tendencias tradicionales al rechazo a la innovación.

Palabras clave: innovación, gestión del conocimiento, empresas Pymes.

Abstract:

This study examines the relationship between knowledge management and technological innovation in micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs/SMEs) engaged in the food trade sector in Rosario, Argentina. The primary objective is to interpret the meanings attributed to these concepts by managerial actors, identify the practices implemented, and analyze how these dynamics influence the competitiveness and sustainability of organizations. The research addresses the following questions : How do managers of food-trading SMEs conceptualize technological innovation and knowledge management? What forms of technological innovation are most prevalent in these firms, and how are they related to knowledge management practices? What are the main barriers and enabling factors for the adoption of innovations in this context? The study employs a mixed-methods approach, integrating qualitative techniques (interviews) and quantitative instruments (surveys) within a non-experimental, cross-sectional research design. Preliminary findings suggest that technological innovation efforts are predominantly oriented toward commercial objectives. Nevertheless, in contrast to knowledge management practices, a collaborative orientation emerges, revealing potential to overcome certain traditional patterns of resistance to innovation.

Keywords : Innovation, Knowledge management, Small and medium enterprises.

Introducción:

En el actual contexto turbulento, la supervivencia de las empresas puede encontrar una oportunidad si recurre a la implementación de innovación sostenida. Incorporar tecnologías de producción o de gestión es un recurso aceptado, aunque no siempre alcanzado. Se convierte en algo realmente efectivo cuando se puede preservar, valorizar y generar el conocimiento que la hace viable y se constituye en un elemento estratégico.

La innovación es un concepto que por su extensión puede ser aplicado a variadas circunstancias y contextos del quehacer de sectores productivos, pero siempre se asocia al desarrollo de un hecho dinámico o un proceso que repercutirá en alcanzar una actividad más competitiva; ciertamente también es común vincular este concepto a la utilización de recursos novedosos. En definitiva, innovar se asocia al desarrollo eficiente y competitivo, siempre comprendiendo que puede modificar las actividades con nuevos saberes, componentes o herramientas tecnológicas varias. Todo esto impacta en cualquier organización, porque implica modificar prácticas arraigadas y modificar coordinaciones al interior organizacional. También es notable su implementación en el marco de contextos cambiantes e inciertos al que se enfrentan las pymes en general.

Cualquiera sea el aspecto de una innovación, se reconoce que está condicionada por las singularidades que se presentan en las PYMES, las prácticas de los directivos y el conjunto de factores contextuales y relacionales que suelen provocar turbulencias y cuesta interpretar correctamente. De modo que la incorporación de innovaciones puede abarcar aspectos complejos como aplicar tecnologías de gestión, instrumentos vinculados a la producción, al marketing, a la comercialización, entre otras.

En este sentido, es relevante comprender por una parte las interpretaciones que se tienen desde los niveles gerenciales respecto a la innovación tecnológica, desde las condiciones materiales del contexto promovido por políticas específicas respecto al sector, o su ausencia. Además de los dos primeros pasos, se ha considerado central señalar las prácticas de gestión del conocimiento introducidas en las organizaciones a partir de esas innovaciones.

Si bien, existen estudios sobre la gestión del conocimiento, es reducida la interpretación en Pymes de la rama de actividad seleccionada. Esta presentación entonces, a partir de los casos analizados, interpreta que los directivos de estas Pymes reconocen la importancia de una perspectiva innovación-competencias; y se han detectado algunas modificaciones especialmente orientadas hacia una gestión del conocimiento que facilita estos procesos.

Precisiones conceptuales:

En Argentina, las Pymes de modo general, son las empresas de menor tamaño en lo referente a la cantidad de trabajadores ocupados, pero representan más del 90 por ciento de las empresas registradas, sostienen más del 60 por ciento del empleo formal y contribuyen con una cantidad estimada que es superior al 44 por ciento del PBI (Abdala,2024). Dentro de las Pymes, en el caso en estudio, se han seleccionado las Pymes y mini Pymes de la rama comercio de alimentos. Con este sector anteriormente se han realizado actividades correspondientes a una similar línea de investigación, y dentro de estas, se ha privilegiado a los microemprendimientos y pequeñas empresas,

principalmente por ser las más vulnerables ante las crisis económicas y la carencia de políticas adecuadas hacia el sector.

Las Pymes, dadas las características detalladas respecto a la producción y generación de empleo, cuentan usualmente con programas de apoyo y promoción respecto a su creación, como incubadoras de empresas, apoyo a la inversión mediante sistemas crediticios adecuados, etc. Además, desde hace algunos años hay consenso internacional en implementar políticas de innovación que colaboren con la gestión para lograr incrementar la competitividad. Por tanto, desde distintos niveles gubernamentales suele existir una oferta de programas o propuestas que facilitan el crecimiento de las organizaciones, que pueden implementarse atendiendo la menor capacidad promedio de este tipo de empresas en cuanto a recursos y créditos. El problema suele ser que estos programas no suelen atender la heterogeneidad de características y diversidad natural del sector. Otro problema es que también se atraviesan períodos en los cuales faltan implementarse políticas específicas para el sector, y se observan en las coyunturas en las cuales el Estado que abandona de las tareas de promoción o resguardo pertinentes; y se puede sumar un entorno que claramente se muestra hostil hacia el sector por apertura de los mercados, caída del consumo, etc. Es entonces un momento en el cual la continuidad es desfavorable, dificultándose aplicar las innovaciones o estrategias necesarias para crecer en competitividad por tener que preocuparse casi exclusivamente a atender la supervivencia de la organización.

Respecto a las conductas de los actores en sus organizaciones, se analizaron teorías que en esta etapa permitieran analizar los comportamientos. Las teorías de la elección racional interpretan a las instituciones como un factor estratégico para los actores, y desde el institucionalismo histórico se considera que tienen importancia al cuestionar la capacidad de los actores para diseñar y llevar a cabo condiciones óptimas debido a su dependencia con los antecedentes estructurales. Pese a la diferencia, en ambas teorías las instituciones son factores que permiten elegir desde ideas preestablecidas, atendiendo costos e incertidumbre. En este sentido, se ha considerado apropiado para el caso, aplicar la perspectiva del institucionalismo histórico que permite tanto desarrollar una interpretación racional como mantener los marcos institucionales. Esta modalidad, es denominada también *path dependence* o *path dependency*, que se utiliza tanto en Ciencia Política como en Economía, y es una construcción teórica de la última década del siglo XX que considera a las instituciones como fruto de disputas y conflictos, pero a su vez dan forma a las estrategias políticas y a los comportamientos (Vergara Varela, R. 2020).

Por otra parte, es necesario interpretar el sentido otorgado por los directivos a la aplicación y la transformación de conocimientos científicos y técnicos para enfrentar cuestiones de la actividad organizacional de manera eficiente. Actualmente la innovación es un aspecto reconocido y valorado en las actividades de las organizaciones productivas. Innovar de acuerdo al sentido otorgado por la Convención de Oslo, es generar e incorporar cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing y también cambios organizacionales en la organización del trabajo y la gestión interna. (Manual de Oslo, 2018).

La supervivencia de las empresas en el mundo contemporáneo, se sostiene mediante una innovación constante, y genera un reto a la gerencia que debe articular estos procesos dinámicos y transformadores coordinando en su interior a los actores involucrados. Por tanto, la innovación eficiente abarca dos procesos diferentes pero que sostienen nexos entre sí: uno orientado al output, es decir productos o servicios y otro, orientado a los procesos organizacionales coordinando

internamente entre actores y dispositivos ordenadores. Por otra parte, es relevante rescatar desarrollos propios, recorridos prácticos ajenos a los proyectos I+D, o bien fortalecer estos últimos en los espacios correspondientes; ya que refieren a problemáticas propias relacionadas al estado socioeconómico, por sobre las exigencias impuestas por la dinámica del mercado que impone la implementación de determinados recursos. En este sentido, se comparte la idea que algunos desarrollos tecnocráticos que se construyen con una mística de la transparencia ocultan la relación real de poder basada en la apropiación y el procesamiento de datos e información y en el desarrollo de la manipulación social y la especulación a través de mercados de comportamientos futuros. (Zuboff, 2021).

Respecto a la gestión del conocimiento, como tema podemos señalar su relevancia, sobre la que han realizado aportes distintos teóricos, entre ellos Polanyi (1944), quien analizó críticamente las economías de mercado y sostuvo que el desarrollo de las sociedades impulsadas por el mercado fue un proceso que alteró negativamente las relaciones humanas. Observa un conocimiento concreto y uno tácito, de modo similar a algunos teóricos actuales. También P. Drucker (1997) hace referencia a que el conocimiento no es un activo más, sino el único que determina ventajas competitivas, y destaca al trabajador del conocimiento. Peter Senge (2006) cree que cada integrante de una organización es interactuante y que cada uno es portador de variados saberes, los cuales son todos relevantes en una construcción colectiva. En "La Quinta Disciplina" señala aspectos que permitan la construcción de una organización inteligente, o colectivo en continuo proceso de aprendizaje. Nonaka y Takeuchi (1999) establecen que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las organizaciones y que el mismo se convierte en conocimiento organizacional a través de combinaciones determinadas.

Siempre en las organizaciones se generan gradualmente conocimientos variados; no obstante, este postulado va siendo reemplazado actualmente por la expresión organizaciones fundadas en el conocimiento. Para David y Foray (2002) el alcance de este concepto ha variado debido a que existe una aceleración inédita en la velocidad de creación, incorporación y transformación del conocimiento.

La gestión del conocimiento organizacional consiste en administrar activos no materiales; se genera, almacena y transfiere conocimiento en cuanto este sirve para incrementar la productividad y competitividad de una organización (Rodríguez Calvo, et al.; 2014). Esta competitividad depende no de una cantidad de conocimiento sino del uso que se haga del mismo. Resulta relevante para este trabajo los procesos estratégicos que los autores señalan para determinar el conocimiento, y consisten en identificar lo importante, adquirirlo organizacionalmente, su desarrollo interno, distribución o compartirlo, utilización o aplicación adecuada, y finalmente retención y mediciones de lo valorado.

En consecuencia, este proceso de generación y transmisión de conocimiento, en el cual los pasos no son necesariamente consecutivos, permite ponderar el aprendizaje organizacional. Como se observa el estímulo al conocimiento y un ambiente favorable para compartir son tareas que acompañan el proceso. Consideramos que también ayuda a la consolidación de este proceso lo que actualmente desde la Sociología Organizacional se denomina coordinación interna, que permite incorporar pautas que aportan a sostener el modelo de innovación que se vaya generando en cada caso, permitiendo intervenciones para fortalecer la integración en un momento de cambio.

Objetivos y encuadre metodológico

Una vez reconocida la importancia de la gestión del conocimiento, que de acuerdo a la teoría fortalece el crecimiento y permanencia de la organización, se procurará correlacionar el tipo de innovación tecnológica más aceptado con las prácticas respecto al conocimiento.

Para alcanzar los objetivos, se observaron empresas de la rama de actividad del comercio de alimentos. Las mismas están caracterizadas por su heterogeneidad tanto en lo relativo a sus tradiciones culturales, la escala del capital disponible, su estructura y la organización del trabajo seleccionada. Dicha heterogeneidad condiciona las acciones colectivas, los procesos de aprendizaje, los mecanismos de negociación y gestión, y las formas de distribución del excedente generado.

Se han aplicado herramientas pertenecientes a la metodología cualitativa, principalmente en lo referente a interpretar el sentido que se le otorga a la innovación tecnológica y a la gestión del conocimiento. Por esto, en primera instancia se realizaron cuatro entrevistas en profundidad, que permitieron vincular los conceptos centrales de las variables dependiente e independiente

Además de las entrevistas, se iniciaron las encuestas a diversos actores organizacionales, con una finalidad cuantitativa, de las cuales al presente se consideraron cincuenta. En referencia a las entrevistas se intenta diferenciar el posicionamiento de personas con mayor y menor jerarquía dentro de las estructuras formales de cada organización.

Resultados:

Las respuestas emergentes de las encuestas aplicadas, señalan que las innovaciones tecnológicas implementadas por los empresarios de la rama de actividad, en un porcentaje cercano al 40% se dirigen al logro de objetivos de comercialización que la organización se ha propuesto originalmente y, en segundo lugar, solo con un 20% de las respuestas se observa que las modificaciones introducidas procurarán mejorar las comunicaciones, tanto internas como hacia el entorno organizacional (clientes, proveedores, Estado). Si bien esta investigación se encuentra actualmente en una etapa abierta de procesamiento de las encuestas que fungen de herramienta de relevamiento, los resultados que aquí se infieren parecen atisbar tendencias interesantes para el análisis. Esas tendencias incluso se profundizan cuando la consulta apunta a que los encuestados discriminen entre los motivos por los cuales se introducen esas innovaciones con esas orientaciones específicas mencionadas. Allí emerge la importancia de incorporar adelantos tecnológicos demandados por los clientes y todos aquellos medios técnicos orientados a mejorar la relación tanto con los proveedores como con los clientes.

INTERPRETACIÓN DE INNOVACIÓN

- Aportes para objetivos
- Artefacto para comunicación
- Equipos para producción
- Técnicas para reducir costos
- Equipos útiles
- Una ciencia
- Equipo para producir

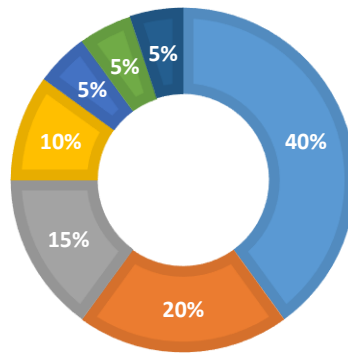


Gráfico propio realizado a partir de resultados de encuestas diseñadas y recopiladas con la herramienta Digital Google Forms

Coincidente con la ponderación de las innovaciones tecnológicas, se releva que casi un tercio de los encuestados otorga al sentido de la gestión del conocimiento una orientación determinada por los saberes que permitan a la organización alcanzar los objetivos de comercialización preestipulados por su rubro empresarial. Sin embargo, es interesante observar la diferenciación que la noción de conocimiento opera sobre las concepciones de los encuestados. Esto es así porque una proporción similar (30%) privilegia la noción de saber construido en común entre los miembros de la organización. Frente a ser exhortados a diferenciar las nociones de innovación tecnológica y conocimiento, se manifiestan dos premisas de relevancia para nosotros. Por un lado, la construcción colectiva a partir de los intercambios entre partes de la organización. Por otro lado, la premisa de conocimiento construido desde adentro resulta complementario a las posibles innovaciones que puedan ser introducidas para el mejoramiento de los procesos de comercialización, vitales para la rama de actividad de comercio de alimentos.

Caracterización de la gestión del conocimiento.

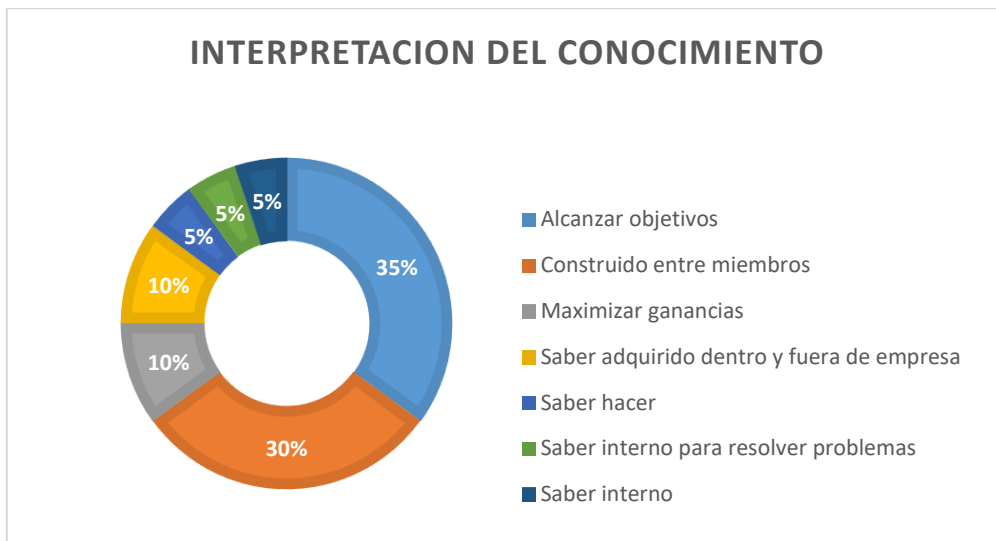


Gráfico propio realizado a partir de resultados de encuestas diseñadas y recopiladas con la herramienta Digital Google Forms.

Los resultados muestran que las empresas encuestadas del sector cuentan con sistemas tradicionales, por ejemplo, Excel como herramienta para ventas, marketing, etc. La innovación tecnológica es aceptada, pero no siempre se concreta. Uno de los factores para este déficit es que suele dudarse “aparecer como una incógnita” sobre el retorno de la inversión en tecnología, siendo el costo y el riesgo un elemento que frustra la innovación. El conocimiento y la innovación son valorados, sin embargo, no se despliegan estrategias claras y concretas para su implementación.

Existen formas de conocimiento que son consideradas más importantes para futuras innovaciones en la organización. Mayoritariamente aquí se refiere a las experiencias y de los aportes de cada uno de los miembros de la organización. Sin embargo, en segundo lugar, son valorados los inputs puntuales e individualizables en cursos de capacitación y procesos de entrenamiento de miembros de la empresa. Habiendo considerado diferentes formas de conocimiento, se avanzó en la ponderación de las estrategias para compartir y transmitir dichos conocimientos al interior de la organización. Allí los diálogos internos y las prácticas cotidianas e informales de intercambio de experiencias compartidas fueron las más ponderadas, ya que suelen faltar momentos de reflexión puntuales y espacios de intercambios con mayor formalización. Esta última carencia es por cierto una característica común al sector Pymes.

Una de las innovaciones emergentes, menos reconocida y fruto de las circunstancias complejas del entorno ha sido la cooperación. El marco institucional dominante para los actores empresariales es el competitivo, con relaciones de tensión. Sin embargo, algunas prácticas posibilitan un ambiente de mayor confianza y muestran la oportunidad de compartir ciertos conocimientos o informaciones puntuales en sentido a fortalecer los objetivos de comercialización del rubro. Esta modalidad ha significado también un aprendizaje y nuevas formas de coordinar pautas y procesos.

Conclusiones

Las Pymes y Mini Pymes del sector ejecutan un papel clave en el desarrollo de la región. Aquí ya no nos referimos a su volumen de operaciones o por la generación de puestos de trabajo. Apuntamos a su presencia indispensable para el desarrollo económico y social; con particular impacto en la convivencia territorial urbana. También por el cuidado y calidad que se exigen a los productos. A pesar de reconocerse su rol, no cuentan con oportunidades de créditos para mejorar su inversión y falta disponibilidad accesible a tecnología de gestión.

La heterogeneidad en la rama de actividad dificulta la aplicación de estrategias y políticas de innovación. La mayoría reconoce los beneficios innegables derivados de aplicar tecnologías y gestionar el conocimiento, pero esto también requiere inversión, nuevas pautas en el trabajo, y coordinar acciones a partir de estos cambios. El desconocimiento de componentes tecnológicos, la falta de orientación y las modificaciones que necesariamente deben realizarse pueden generar rechazos.

En algunos casos, el empresario que ha tenido experiencias negativas al ejecutar alguna innovación es el más renuente a modificar algún espacio. La falta de asesoramiento y probablemente la ausencia de espacios de reflexión formalizados a tal efecto han consolidado algunas actitudes de rechazo. Sin embargo, compelidos a diferenciar entre las nociones de conocimiento e innovación, asociado al primer término, emergen experiencias de intercambio de conocimiento y creación colectiva que pueden darnos una pista de caminos a seguir. Dichas sendas podrían ser de investigación e incluso de extensión, ya que permiten eludir la negación a la innovación por el camino de la creación colectiva o la incorporación producto de los intercambios entre miembros de la organización.

Referencias Bibliográficas

Abdala, M; (2024); Importancia de las Pymes en Argentina; Publicado en Informe del Senado de la Nación, Comisión de Economía Social, Pequeña y Mediana empresa. Buenos Aires

Aghion, P; Antonin, C y Bunel, S.; (2021); El poder de la destrucción creativa ¿Qué impulsa el crecimiento económico?; Deusto; Centro de Libros PAPF, SLU. Barcelona.

Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad, 5(13), 9-25.

Caila; M; Pérez, S y Ulla, V; Leda, A (2021); Regímenes de coordinación organizacional; Revista Ciencia y Tecnología; Secretaría Ciencia y Técnica de la UNR

David, P. y Foray, D. ; (2002) Une Introduction à l'économie et à la société du savoir ; en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125502> fre. Vigente al 10/08/25

Drucker, P. (1997). La Sociedad Postcapitalista. FCE México

Hatchuel, A; Le Masson, P; Weil, B; (2002); De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción, en Revista Internacional de Ciencias Sociales; N 171; marzo 2002- Unesco

Krieger, M; (2001); Sociología de las organizaciones; Buenos Aires; Ed. Prentice Hall.

Manual de Oslo. (2022). Measurement of Scientific Technological and Innovation Activities. Guidelines for collecting, reporting and using data innovation. OCDE, EUROSTAT, 5ª Ed.

Morgan, Gareth.; (1981), Imágenes de la organización; México; Ed. Alfaomega.

Nonaka, I y Takeuchi H; (1999) La organización creadora de conocimiento; Editorial Oxford; México

Polanyi, K (2004 [1944]) La Gran Transformación, 4° ed. FCE; México

Rodríguez Calvo M, León Santos M. (2014). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm Consultado: 10 de mayo 2025

Schumpeter, J. (1976). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de Cultura Económica. 360 pág. Primera edición del alemán 1912

Sempere Ripoll, F y Oliver, J; (2010) ¿Qué explica la innovación en Pymes? Biblioteca virtual del Dpto. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. España

Senge, Peter (2006). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica SA.

Vergara Varela, R. (2020). Path dependence en el desarrollo histórico-institucional, político-administrativo y sectorial en Colombia (1960-2020). Justicia, 25(37), 85-98. <https://doi.org/10.17081/just.25.37.3673>

Zuboff, S; (2021), La era de capitalismo de la vigilancia, Paidós, Buenos Aires.

SOSTENIBILIDAD EN LA UNIVERSIDAD: TRES MIRADAS EN COMPARACIÓN – GRADUADOS, NODOCENTES Y ESTUDIANTES EN LA FCEYE – UNR

[LEDESMA, A.](#), CAVALLO, M., SCHMIDT STRANO, E., FACCO, S., BENZI, C., ALLEMAND, F., DÍAZ, J., MONTES DE OCA, M.

IIATA. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración
FCEyE,- UNR
alicia.ledesma@unr.edu.ar

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo comparar las perspectivas de graduados, nodocentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) respecto al grado de conocimiento sobre Sostenibilidad y la Agenda 2030. Se utilizó una metodología cuantitativa, instrumentada con un cuestionario diseñado en Google Forms a una muestra no probabilística de la fracción accesible de estudiantes, graduados y nodocentes de la FCEyE – UNR. Los resultados revelan diferencias en las fuentes de conocimiento sobre la temática y en la relevancia otorgada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), destacando la importancia de la educación y la pobreza como temas clave. Se concluye que las universidades, con sus diversos actores, son fundamentales para alcanzar los propósitos de los ODS.

Palabras claves: sostenibilidad – comunidad universitaria – conocimiento

Abstract

The aim of this research was to compare the perspectives of graduates, non-teaching staff and students of the Faculty of Economics and Statistics (FCEyE) of the National University of Rosario (UNR) regarding their level of knowledge about sustainability and 2030 Agenda. A quantitative methodology was used, implemented with a questionnaire designed in Google Forms and administered to a non-probabilistic sample of the accessible fraction of students, graduates, and non-teaching staff at FCEyE-UNR. The results reveal differences in the sources of knowledge on the subject and in the relevance given to the Sustainable Development Goals (SDGs), highlighting the importance of education and poverty as key issues. As conclusion, universities, with their various stakeholders, are fundamental to achieving the SDGs.

Keywords: sustainability – university community – knowledge

1. Introducción

La sostenibilidad y la Agenda 2030, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), representan un marco global para abordar los desafíos más apremiantes de nuestro tiempo. La comprensión y la acción en torno a estos temas son cruciales, y las instituciones educativas, particularmente las universidades, desempeñan un papel vital en la formación y sensibilización de la comunidad.

Es así entonces, que este estudio busca explorar el nivel de conocimiento y las percepciones sobre sostenibilidad y la Agenda 2030 entre los diferentes actores de una institución universitaria:

estudiantes, graduados y nodocentes, con el fin de identificar brechas y oportunidades para fortalecer la educación en estas áreas.

2. Aproximaciones teóricas sobre la sostenibilidad y las instituciones de educación superior

La sostenibilidad se ha convertido en un concepto central en el discurso global del siglo XXI, trascendiendo las fronteras disciplinares y geográficas. Su definición más citada -dado que fue el creador- proviene del Informe Brundtland de 1987, que la concibe como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Este concepto tridimensional abarca las dimensiones ambiental, social y económica, reconociendo su interdependencia para lograr un equilibrio duradero. Por otro lado, la educación juega un papel fundamental en la promoción de la sostenibilidad, según destaca la UNESCO (2017), al enfatizar la necesidad de desarrollar competencias en las personas para comprender y actuar sobre los complejos desafíos globales.

En este contexto, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por las Naciones Unidas en 2015, representa un plan de acción universal para la paz y la prosperidad de las personas y el planeta. Comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas interconectadas, que abordan desde la erradicación de la pobreza y el hambre hasta la acción por el clima y la igualdad de género (Naciones Unidas, 2015).

Figura 1. Objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2015)

Los ODS son un llamado a la acción global para gobiernos, empresas, sociedad civil y también para las instituciones académicas. Las universidades, en particular, son consideradas pilares fundamentales para el logro de la Agenda 2030. Su triple misión de docencia, investigación y extensión las posiciona como agentes clave para generar conocimiento, formar profesionales comprometidos y promover prácticas sostenibles en la sociedad. La integración de los principios de sostenibilidad y los ODS en los currículos, la investigación transdisciplinar y la gestión interna de las universidades son estrategias esenciales para su contribución efectiva.

Investigaciones previas de este equipo de investigación (Cavallo et al, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2024 (1) y Ledesma et al, 2021,2022) han abordado la percepción y el conocimiento sobre sostenibilidad y los ODS en el ámbito universitario de los que se desprende que si bien existe una conciencia general sobre la sostenibilidad, el nivel de comprensión profunda y el compromiso activo varían significativamente entre los diferentes grupos de la comunidad universitaria: docentes, graduados, nodocentes y estudiantes.

En el contexto latinoamericano algunas investigaciones (Alba Hidalgo, 2017); Alonzo Rivera et al (2017), han revelado que, a pesar de la creciente atención a la sostenibilidad en las instituciones de

educación superior, aún persisten desafíos en la integración efectiva de estos conceptos en la formación de los estudiantes y en la cultura organizacional. Específicamente en relación a los ODS, un informe de la Red Española de Universidades por la Sostenibilidad (REDES, 2020) destacó que el conocimiento sobre los objetivos específicos de la Agenda 2030 es aún limitado en amplios sectores de la comunidad universitaria, a pesar de que la mayoría reconoce la importancia de los desafíos globales que estos abordan. Esto subraya la relevancia de estudios como el presente, que buscan diagnosticar el nivel de conocimiento y las fuentes de información utilizadas por los diferentes actores universitarios.

3. Precisiones metodológicas

El objetivo principal de esta investigación fue comparar las perspectivas de graduados, docentes y estudiantes de la FCEyE – UNR respecto del grado de conocimiento sobre Sostenibilidad y Agenda 2030. Las cuestiones indagadas están asociadas al conocimiento en sí de la temática, al medio a través del cual los grupos toman dicho conocimiento y por último los aspectos más relevantes de la sociedad actual vinculados a los ODS.

La investigación se ha enmarcado en un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recolección de datos numéricos y su análisis estadístico; para lo cual se utilizó un cuestionario diseñado en Google Forms y la muestra fue no probabilística, compuesta por la fracción accesible de estudiantes, graduados y docentes de la FCEyE – UNR. Dicha muestra se definió por conveniencia o accesibilidad, dado que la selección de los participantes se basó en la facilidad de acceso y la disponibilidad de los sujetos, lo que a menudo ocurre cuando el investigador se apoya en personas disponibles que aceptan participar, lo que sucedió en este caso. La muestra con la que se trabajó estaba compuesta de 198 estudiantes, 103 graduados - docentes con otra actividad, 28 graduados - docentes exclusivos, 87 graduados - No ejerce la docencia y 60 docentes.

4. Resultados y Discusión

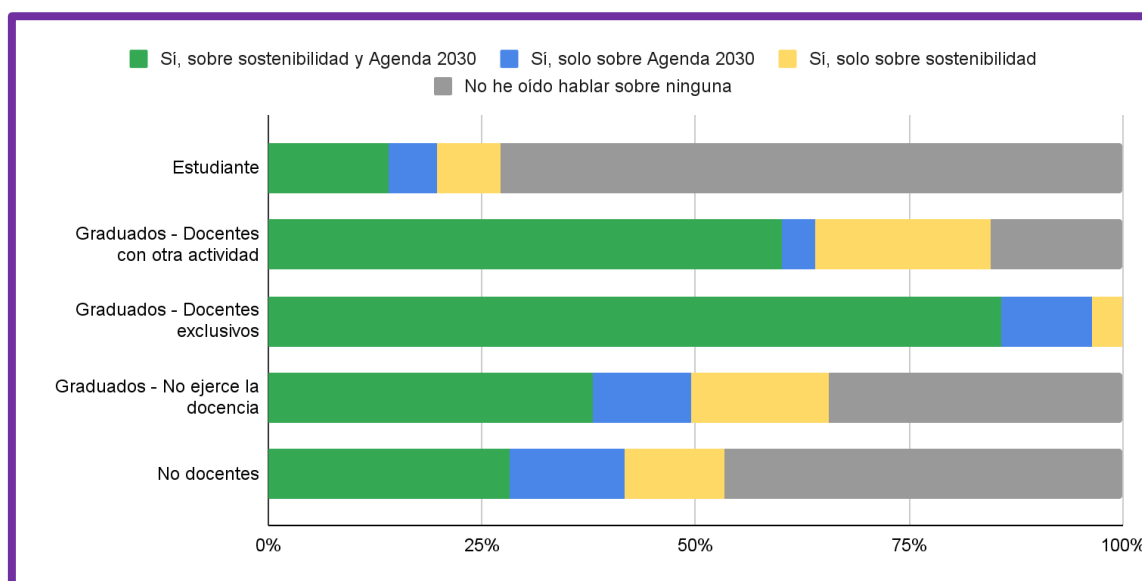
Conforme a los objetivos planteados, los hallazgos de la investigación revelaron los siguientes resultados por grupo:

Conocimiento sobre Sostenibilidad y Agenda 2030 por grupo

- Los estudiantes tomaron conocimiento de la temática principalmente a través de formación sistemática: 34 respuestas (11 en formación de nivel medio y 23 en formación de grado) y de redes sociales: 31 respuestas.
- Para los graduados que ejercen la docencia, el acercamiento al tema se produjo principalmente por medio de la realización de cursos o capacitaciones (54 respuestas), lo cual se considera formación asistemática.
- En el caso de los graduados que no tienen actividad docente, la aproximación a la sostenibilidad y la Agenda 2030 se dio en la formación de grado y posgrado (19 respuestas).
- Entre los docentes, el acceso a la temática la obtuvieron mayormente a través de redes sociales (18 respuestas)

El Gráfico 1 ilustra visualmente el conocimiento sobre Sostenibilidad y la Agenda 2030 por cada grupo encuestado. Se evidencia que los grupos de Graduados, especialmente los docentes exclusivos y los docentes con otra actividad, muestran un mayor porcentaje de conocimiento sobre ambas temáticas, mientras que los estudiantes y docentes tienen una proporción considerable que no ha oído hablar de ninguna.

Gráfico 1. Conocimiento sobre Sostenibilidad y Agenda 2030 por grupo



Fuente: elaboración propia

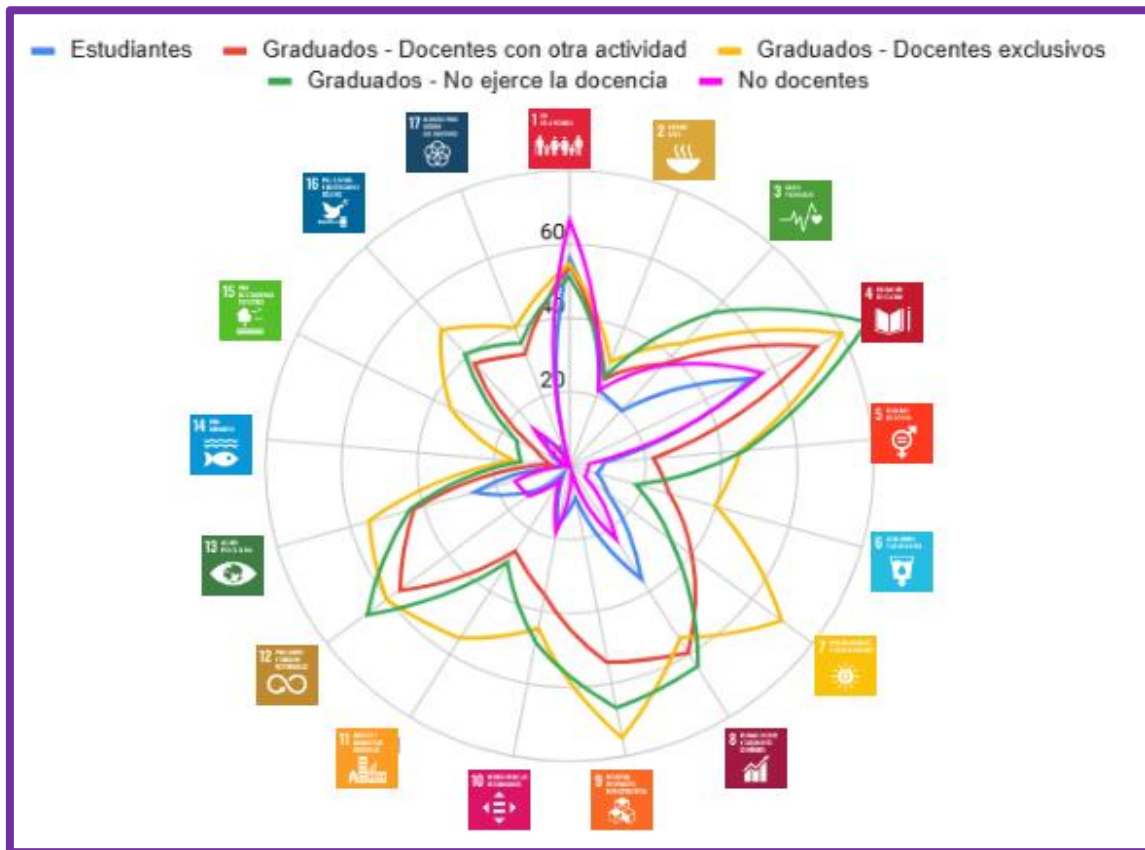
- El análisis de los tres grupos encuestados mostró que las redes sociales fueron los medios más citados por nodocentes y estudiantes para tomar conocimiento.
- Otros medios fueron más relevantes en el grupo de graduados.
- Se resalta que la educación universitaria no fue el medio predominante de acceso a estas temáticas en la mayoría de los grupos, excepto en el subgrupo de graduados que ejercen la docencia en forma exclusiva, donde se observaron más respuestas focalizadas en este medio.

Relevancia de los ODS: Temas más relevantes de la sociedad actual por grupo

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pueden categorizarse en aspectos sociales (ODS 1 al 7), económicos (ODS 8 al 12), ambientales (ODS 13 al 15) y gobernanza y cooperación de las instituciones (ODS 16 y 17).
- Al categorizar los ODS como referidos a cuestiones medioambientales o socioeconómicas, se afirmó que la importancia dada a la educación como tema relevante en el mundo actual, en relación con los grupos analizados, define a los ODS socioeconómicos como los más importantes en el mundo actual.
- Asimismo, en todos los grupos resulta relevante la expectativa por la formación en la temática. Se advierte además una sintonía entre el constructo de sostenibilidad, asociado a la toma de conciencia en relación al principal problema del mundo, la pobreza.

El Gráfico 2 ilustra la percepción de los temas más relevantes de la sociedad actual por grupo, vinculados a los ODS. Se observa que los ODS relacionados con aspectos socioeconómicos (como Hambre Cero, Fin de la Pobreza, Educación de Calidad) tienden a ser percibidos como más relevantes por la mayoría de los grupos, en contraste con algunos ODS ambientales. En este sentido existe una marcada diferencia en las respuestas que surgen de estudios europeos (Solis-Espallargas, 2019) donde los problemas más relevantes percibidos aluden a Desigualdad, Cambio Climático, Contaminación y por último Pobreza.

Gráfico 2. Temas más relevantes de la sociedad actual por grupo (ODS)



Fuente: elaboración propia

5. A modo de cierre

Se puede decir entonces que existe un conocimiento heterogéneo sobre sostenibilidad y Agenda 2030 entre los estudiantes, graduados y nodocentes de la FCEyE – UNR. Si bien la formación sistemática y los cursos/capacitaciones son importantes, las redes sociales juegan un papel significativo como fuente de información, especialmente para estudiantes y nodocentes. Esto sugiere que la universidad no es el único, ni tampoco el principal, canal de acceso a esta temática, lo que implica desafíos y oportunidades para las estrategias de concientización y educación.

En todos los grupos, tanto la pobreza como la educación aparecen como los grandes problemas del mundo en todos los encuestados, generando expectativas en este grupo de investigación en relación a la formación en la temática de sostenibilidad y Agenda 2030. En contraste, en menor grado se presentan los problemas referidos al trabajo, producción e innovación.

La relevancia de la educación y la pobreza como temas clave del mundo actual en la percepción de los encuestados subraya la importancia de los ODS referidos a cuestiones socioeconómicas. Esto enfatiza el rol fundamental de las universidades, que cuentan con los actores necesarios para impulsar los propósitos de los ODS, ya sea a través de la formación directa o mediante la investigación orientada a resolver problemas vinculados a la sostenibilidad. Los hallazgos se alinean con investigaciones previas que resaltan la variabilidad en el conocimiento y la necesidad de enfoques educativos diferenciados para los diversos actores universitarios. Comprender estas diferencias es clave para diseñar intervenciones educativas más efectivas y dirigidas a cada público.

Futuras investigaciones podrían explorar las barreras específicas que limitan la integración plena de la sostenibilidad y los ODS en la formación universitaria y proponer estrategias innovadoras para superar estos desafíos.

6. Referencias

Alba Hidalgo, D. (2017). *Hacia una fundamentación de la sostenibilidad en la educación superior*. Revista Iberoamericana De Educación, N° 73: 15–34. <https://doi.org/10.35362/rie730197>

Alonzo Rivera, D. L., Vargas Contreras, J. A., & Valencia Gutiérrez, M. del C. (2017). *La educación superior y el desarrollo sostenible. Caso de una universidad mexicana.* Revista Varela, 17(46): 84 95. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/128>

Cavallo, M.; Ledesma, A.; Díaz, L.; Facco, S; Benzi, C.; Schmidt Strano, E. (2020). “*Convergencia ODS-Universidad. Una propuesta para conocer las expectativas y percepciones de la comunidad académica acerca de la Agenda 2030*” capítulo del libro: Informes de Investigación. Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración – FCEyE –UNR. Vol 5: 69-81

Cavallo, M.; Ledesma, A.; Díaz, L.; Facco, S.; Benzi, C.; Schmidt Strano, E., (2021) “*Objetivos de Desarrollo Sostenible. Relevamiento inicial sobre las acciones y propuestas de contribución de las facultades de ciencias económicas nacionales argentinas a la Agenda 2030*” capítulo del libro: Informes de Investigación. Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración – FCEyE – UNR. Vol. 6:117-131

Cavallo, M.; Ledesma, A.; Facco, S.; Benzi, C.; Schmidt Strano, E. (2022) “*Primeras lecturas acerca de las contribuciones a la Agenda 2030 de las unidades académicas en ciencias económicas en Argentina*” capítulo del libro: Informes de Investigación. Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración – FCEyE – UNR. Vol. 7:117-131.

Cavallo, M; Ledesma, A; Facco, S; Schmidt Strano, E; Benzi, C; Allemand, F. (2023) “*Primeras miradas sobre el conocimiento estudiantil acerca de la sostenibilidad. Estudio en una unidad académica en ciencias económicas argentina*” recuperado de <https://rephip.unr.edu.ar/items/ac7e27f6-aae5-4375-97c9-04e025d3d91d>

Cavallo, M.; Ledesma, A.; Benzi, C.; Díaz, J.; Facco, S.; Schmidt Strano, E. (2024). “*Perspectivas de la comunidad nodocente acerca de la sostenibilidad*” FCEyE 2024 - Resúmenes Ampliados Jornadas Anuales - Vigésimoctavas: 28, 29 y 31-10-2024 FCEyE – UNR.

Cavallo, M.; Ledesma, A.; Schmidt Strano, E.; Facco, S.; Benzi, C.; Allemand, F. (2024) “*Transición a la Agenda 2030. Las miradas de profesionales en ciencias económicas acerca de la noción de sostenibilidad y su vinculación con el mundo del trabajo.*” Informes de Investigación IIATA – FCEyE – UNR .Nro.8: 25-32.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland). Oxford University Press.

Ledesma, A.; Cavallo, M.; Facco, S, (2021) “*Contribuciones de la facultades de ciencias económicas a la Agenda 2030. Una aproximación*”. Capítulo de libro: “JICES I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales: en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta” Mansilla Muñoz, Daniel y Cardozo, Cecilia compiladores. UNSA Ed. Universitaria - pp: 545-561. Salta

Ledesma, A.; Cavallo, M., (2022) *“Agenda 2030 y comunidad universitaria. Percepciones y expectativas de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)”*. Capítulo de libro: *“JICES II Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales: en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta”* Cardozo, Cecilia compiladora. UNSA Ed. Universitaria. pp: 267-278. Salta.

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> recuperado el 06/08/2025

Organización de las Naciones Unidas (2015). Res. 70/2015: Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2017). *Educación para el desarrollo sostenible: Hoja de ruta*. UNESCO.

Red Española de Universidades por la Sostenibilidad (REDES). (2020). *La contribución de las universidades españolas a los ODS*. REDES.

Solis-Espallargas, C. (2019). *La percepción de la sostenibilidad de estudiantes de Máster en Educación ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Revista Espacios. Vol. 40 (39) (11-24) recuperado de https://www.researchgate.net/publication/337495667_La_percepcion_de_la_sostenibilidad_de_estudiantes_de_Master_en_educacion_ante_los_objetivos_de_desarrollo_sostenible

GESTIÓN Y TRANSMISIÓN DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES EN PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACOSTA, A.; CAVALLO, M.; CICERCHIA, N.; GIMENEZ, C.; LOVAGNINI, S.; ROMANINI PORTA, M. y TORREGIANI, R.

Comisión de Educación, Ciencia e Investigación Aplicada del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II

anabel.acosta@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

En el escenario actual, caracterizado por cambios y transformaciones aceleradas, tanto en lo social como en lo laboral, el desarrollo de competencias socioemocionales se reconoce como un elemento clave para la trayectoria profesional particularmente en el ámbito de las Ciencias Económicas. Estas habilidades complementan y amplían la formación académica. Durante las 10° Jornadas de Educación Superior realizadas el 23 de agosto de 2024 se llevó a cabo con los participantes un taller coordinado por la Comisión de Educación, Ciencia e Investigación Aplicada del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II y del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario. El objetivo fue propiciar la reflexión colectiva sobre la formación de habilidades socioemocionales y se debatió sobre las estrategias que los y las participantes aplican y podrían aplicar para fomentar esas habilidades en la formación de profesionales en Ciencias Económicas. A partir del trabajo realizado, se identificaron múltiples estrategias docentes que ya se implementan o podrían implementar para fortalecer las habilidades socioemocionales de los y las estudiantes en el ámbito de las Ciencias Económicas. El trabajo colectivo mostró que existe una fuerte conciencia sobre la importancia de acompañar la formación profesional desde una perspectiva integral que contemple no sólo los saberes técnicos, sino también las capacidades interpersonales, cognitivas y emocionales necesarias para el ejercicio ético, crítico y humano de la profesión. El rol docente, en este sentido, se posiciona como guía y facilitador, capaz de integrar estas habilidades de forma transversal y con intencionalidad pedagógica.

Palabras claves: habilidades socioemocionales - formación integral - ciencias económicas- rol docente

Abstract

In the current scene, characterized by rapid changes and transformations in both the social and professional spheres, the development of socio-emotional skills is recognized as a key element for professional development, particularly in the field of Economic Sciences. These skills complement and expand academic training. During the 10° Jornadas de Educación Superior, held on August 23, 2024, a workshop coordinated by the Comisión de Educación, Ciencia e Investigación Aplicada del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II y del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario was held with attendants. The objective was to foster collective reflection on the development of socio-emotional skills, and the participants discussed the strategies that they apply and could apply to foster these skills in the training of professionals in Economic Sciences. Based on the work conducted, multiple teaching strategies were identified that are already implemented or could be implemented to strengthen the socio-emotional skills of students in the field of Economics. The collective work showed a strong awareness of the importance of supporting professional training from a comprehensive perspective that considers not only technical knowledge but also the interpersonal, cognitive, and emotional skills necessary for the ethical, critical, and humane practice of the profession. The role of teachers, in this sense, is positioned as a guide and facilitator, capable of integrating these skills transversally and with pedagogical purpose.

Key words: socio-emotional skills - comprehensive training – economic sciences - teaching role

La importancia de las habilidades socioemocionales en la educación superior

En las últimas décadas, ha surgido un consenso creciente en la literatura académica y profesional sobre la trascendencia de las habilidades socioemocionales (HSE) en el éxito personal y profesional. Más allá de los conocimientos técnicos y cognitivos, se reconoce que la capacidad de interactuar eficazmente, gestionar las emociones y adaptarse a entornos cambiantes es crucial, especialmente en campos como las Ciencias Económicas.

Goleman (1995), con su seminal obra sobre la inteligencia emocional, fue pionero en destacar cómo la comprensión y manejo de las propias emociones, así como la empatía hacia los demás, son factores determinantes en el desempeño y liderazgo. Este autor argumenta que la inteligencia emocional puede ser tan importante, o incluso más, que la inteligencia cognitiva tradicional para el éxito en la vida y el trabajo. En el contexto educativo, esto implica que las instituciones no sólo deben enfocarse en el desarrollo intelectual, sino también en el crecimiento emocional y social de los estudiantes.

En el mismo sentido, Loera-Suárez, López-Lira y Teja-Gutiérrez (2020) han indagado el impacto de las habilidades no cognitivas (entre las que se incluyen las socioemocionales); por su parte, Campos (2016) sugiere que el desarrollo de habilidades como la perseverancia, la autodisciplina y la sociabilidad en etapas tempranas y a lo largo de la vida tiene un retorno significativo en términos de éxito académico, empleabilidad y bienestar económico. Esto refuerza la idea de que la inversión en la enseñanza de estas habilidades en la educación superior es una estrategia fundamental para la formación de profesionales competentes.

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y otras entidades internacionales han enfatizado la necesidad de una educación integral que prepare a los individuos para los desafíos del siglo XXI, donde la colaboración, la resolución de problemas complejos y la adaptabilidad son esenciales (UNESCO, 2015). En este sentido, la enseñanza debe evolucionar para incorporar activamente el desarrollo de estas competencias, como lo sugieren teóricos de la educación activa y el aprendizaje basado en proyectos, que promueven la experiencia y la interacción como pilares del aprendizaje significativo.

Al mencionar habilidades socioemocionales (HSE) se hace referencia a las herramientas que permiten a las personas entender y regular sus emociones, comprender las de los demás, sentir y mostrar empatía por los otros, establecer y desarrollar relaciones positivas, tomar decisiones responsables, así como definir y alcanzar metas personales (CASEL, 2017).

En el contexto educativo, la UNESCO ha señalado como fundamentales para el aprendizaje en el siglo XXI habilidades como la colaboración, la comunicación, el aprendizaje informal, la productividad y la creación de contenido (authorship). De igual forma, resalta la importancia de diferentes competencias, como las personales (capacidad de iniciativa, resiliencia, responsabilidad, asunción de riesgos y creatividad), las sociales (trabajo en equipo, trabajo en red, empatía y compasión) y las de aprendizaje (gestión, organización, capacidades metacognitivas y habilidad para convertir las dificultades en oportunidades, o de transformar la percepción del fracaso y la respuesta al mismo), competencias que resultan de suma importancia tanto en el mundo laboral y académico como en el aspecto personal.

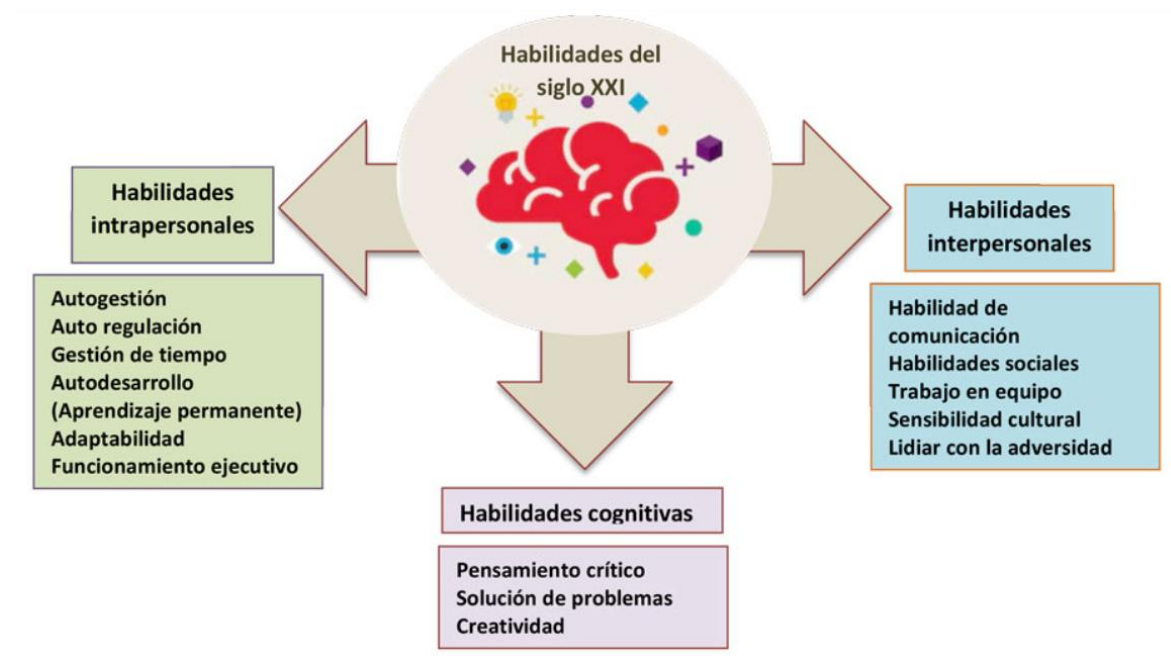
Por su parte, el National Research Council (NRC) y la National Academy of Sciences (NAS) de los Estados Unidos organizaron las habilidades del siglo XXI en tres categorías:

- habilidades cognitivas,
- habilidades interpersonales y
- habilidades intrapersonales.

A su vez, a las habilidades cognitivas le corresponden diferentes subhabilidades, tales como pensamiento crítico, solución de problemas y creatividad. En relación a las habilidades interpersonales se destacan la de comunicación, las sociales, el trabajo en equipo, sensibilidad cultural y lidiar con la adversidad. Finalmente, entre las habilidades intrapersonales se pueden mencionar la autogestión, la autorregulación, gestión del tiempo, autodesarrollo, adaptabilidad y funcionamiento ejecutivo.

A modo de ilustración y síntesis se muestra la siguiente figura.

Figura 1. Habilidades del siglo XXI



Fuente: García Cabrero, B. (2018)

La integración de las HSE en el currículo de Ciencias Económicas, por tanto, no es solo una tendencia pedagógica, sino una respuesta a las demandas de un mercado laboral en constante evolución que valora cada vez más profesionales con una combinación robusta de conocimientos técnicos y habilidades humanas.

Objetivos y metodología

Este informe se basa en las discusiones y hallazgos de un taller coordinado por la Comisión de Educación, Ciencia e Investigación Aplicada del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II y del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario, llevado a cabo el 23 de agosto de 2024, en el marco de las 10° Jornadas de Educación Superior.

El taller se desarrolló con los participantes de las Jornadas quienes se desempeñan como docentes en las carreras de Ciencias Económicas de las distintas unidades académicas (Universidades Austral, Abierta Interamericana, Católica Argentina, del Centro Educativo Latinoamericano y Nacional de

Rosario) con sede en la ciudad de Rosario. El universo se conforma por profesores de diversas áreas disciplinares y trayectos de formación.

En este marco, se propusieron objetivos que giraron en torno a la reflexión colectiva sobre la formación de habilidades socioemocionales, así como también la identificación de estrategias pedagógicas concretas.

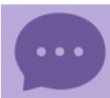


Los asistentes se reunieron aleatoriamente en seis grupos que abordaron diferentes habilidades: dos grupos reflexionaron sobre las habilidades interpersonales, dos sobre las habilidades cognitivas y los otros dos respecto de las habilidades intrapersonales. El debate se direccionó hacia la pregunta disparadora: "Desde su rol docente, ¿qué estrategias aplica o podría aplicar para fomentar esas habilidades en los y las estudiantes en Ciencias Económicas para el futuro ejercicio profesional?".

Primeros resultados: habilidades socioemocionales clave y estrategias docentes

Luego de un fluido intercambio de ideas y opiniones entre los asistentes y el relato de experiencias áulicas, el trabajo colectivo en el taller permitió identificar diversas estrategias que los docentes implementan o podrían implementar para fortalecer habilidades socioemocionales en estudiantes de Ciencias Económicas, esenciales para su futuro desempeño profesional.

Los principales resultados del taller se sistematizan conforme a las categorías descriptas anteriormente (figura 2).

Figura 2. Principales hallazgos del trabajo en taller

Habilidades Interpersonales 	Habilidades Cognitivas 	Habilidades Intrapersonales 
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo con pautas claras para fomentar la cooperación y empatía. - Exposición oral como práctica de comunicación asertiva y confianza. - Reconocimiento de fortalezas para desarrollar la autoestima y la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de casos reales para ejercitar la toma de decisiones y el análisis crítico. - Preguntas disparadoras y reflexión previa como técnica para estimular la comprensión. - Autoevaluaciones y redacción profesional como forma de afianzar el pensamiento crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de climas áulicos contenedores que habiliten el espacio para el error y el diálogo. - Reflexión guiada y análisis de consecuencias como forma de autogestión emocional. - Implementación de estrategias concretas ante el estrés académico.

Fuente: Elaboración propia

- **Habilidades interpersonales:**

- **Trabajo en equipo con pautas claras:** Fomenta la cooperación y la empatía. El aprendizaje cooperativo no solo mejora el rendimiento académico, sino que también desarrolla habilidades sociales cruciales como la comunicación, la resolución de conflictos y el liderazgo (Vigotsky, 1978) (Perret Clermont et al, 1992).
- **Exposición oral:** Sirve como práctica para la comunicación asertiva y el desarrollo de la confianza, ambos son clave para el para el éxito en cualquier ámbito profesional. “La comunicación efectiva, promueve la expresión de las ideas, la escucha activa y el desarrollo de la crítica constructiva” (Maidana Maldonado et al, 2023). Respecto a la asertividad, es considerada como la capacidad de expresar los pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara, honesta y respetuosa, sin ignorar los derechos ajenos ya que es fundamental para el bienestar emocional y el fortalecimiento de relaciones interpersonales. (Wolpe, 1998)
- **Reconocimiento de fortalezas:** Contribuye al desarrollo de la autoestima y la habilidad de negociación (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Estos autores, pioneros de la psicología positiva, enfatizan la identificación y el uso de las fortalezas individuales como un camino hacia el bienestar y el rendimiento óptimo, lo que impacta directamente en la confianza y la capacidad de negociación.

- **Habilidades cognitivas:**

- **Estudio de casos reales:** Ejercita la toma de decisiones y el análisis crítico. Este enfoque es consistente con la pedagogía constructivista (Vygotsky, 1978) (Bruner, 1963). Ambos especialistas destacaron la importancia de la experiencia activa y la interacción con el entorno para la construcción del conocimiento y el desarrollo del pensamiento complejo.
- **Preguntas disparadoras y reflexión previa:** Estimulan la comprensión resultando la metacognición, es decir, "pensar sobre el pensamiento", una cuestión clave (Flavell, 1979) resaltando cómo la capacidad de monitorear y regular los propios procesos de pensamiento resulta fundamental para un aprendizaje profundo. Por su parte, Macías et al. (2007) establecieron que las estrategias metacognitivas constituyen el conjunto de acciones que el individuo realiza de manera consciente e intencional orientado a la planificación, evaluación y regulación de su aprendizaje.
- **Autoevaluaciones:** Fortalecen el pensamiento crítico pasando a ser una herramienta valiosa para el desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los procesos de aprendizaje (Nunziati, 1990 y Palou de Maté, 1998). Otro autor, Santos Guerra (1996), considera a la autoevaluación como un proceso de autocrítica que genera hábitos de reflexión sobre la propia realidad.

- **Habilidades intrapersonales:**

- **Generación de climas áulicos contenedores:** Habilitan un espacio seguro para el error y el diálogo. Rogers (1969), en su enfoque humanista, enfatizó la importancia de crear un ambiente de aceptación incondicional y empatía para facilitar el crecimiento personal y el aprendizaje.

- **Reflexión guiada y análisis de consecuencias:** Sirven como una forma de autogestión emocional. La regulación emocional, como la describe Cabello et al (2006), implica estrategias para influir en cuándo, cómo y qué emociones se experimentan y se expresan, siendo la reflexión una herramienta fundamental para este proceso.
- **Implementación de estrategias concretas ante el estrés académico.** La capacidad de manejar el estrés es una habilidad crucial. Autores como Lazarus y Folkman (1986), en su teoría transaccional del estrés, destacan cómo la evaluación cognitiva de una situación y la capacidad de aplicar estrategias de afrontamiento son esenciales para la gestión del estrés.

A modo de cierre

En consonancia con lo planteado por muchos de los autores referenciados en este escrito, los participantes del taller valoraron la trascendencia del desarrollo de las habilidades socioemocionales en los profesionales de Ciencias Económicas en formación.

A su vez, identificaron múltiples estrategias docentes que ya se ponen en práctica o podrían implementarse para fortalecer estas habilidades. El trabajo colaborativo puso de manifiesto una fuerte conciencia sobre la importancia de acompañar desde la formación de grado de futuros profesionales aplicando una perspectiva integral. Esta perspectiva no solo abarca los saberes técnicos, sino también las capacidades interpersonales, cognitivas y emocionales, consideradas necesarias para el ejercicio ético, crítico y humano de las profesiones en Ciencias Económicas.

Asimismo, la discusión abrió paso a inquietudes en relación al trabajo conjunto y mancomunado entre instituciones educativas, organizaciones públicas y privadas y asociaciones de profesionales para dar respuesta a las crecientes demandas de la sociedad vinculadas con la necesidad de contar con graduados hábiles socioemocionalmente.

Por otro lado, no puede dejar de mencionarse el hecho de que la humanidad habita un “mundo móvil”, en términos de los permanentes y vertiginosos cambios, mutaciones y re-evoluciones que la atraviesan en diversas dimensiones de la vida cotidiana transformando las profesiones en general y las de Ciencias Económicas en particular. De este modo, los formadores deben tener presente que resulta necesario desarrollar en los estudiantes habilidades socioemocionales que les permitan desempeñarse en escenarios dinámicos.

En este contexto, el rol docente se posiciona como guía y facilitador, fundamental en el acompañamiento holístico de los estudiantes. Esto se alinea con las visiones de la pedagogía moderna que conciben al profesor no solamente como un transmisor de conocimientos, sino como un catalizador del desarrollo integral de estudiantes preparándolos para "saber", así como también para "saber hacer", "saber ser" y "saber convivir", pilares de la educación propuestos por la Comisión Delors de la UNESCO (1996).

Referencias bibliográficas

Bruner, J. S. (1963). El proceso de la educación. México: UTEHA

Cabello, R., Fernández-Berrocal, P., Ruiz-Aranda, D., & Extremera, N. (2006). Una aproximación a la integración de diferentes medidas de regulación emocional. *Ansiedad y Estrés*, 12, 155-166

Campos, R. (2016). *Inteligencia y personalidad: Efectos en movilidad social y resultados de vida*. México: Centro de Estudios Espinosa Yglesias

CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). (2017)
Fuente: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/05/10AIDia.pdf>

Delors, J. (Coord.). (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. UNESCO.

Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906–911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>

García Cabrero, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria (RDU)*. DOI: <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books

Lazarus, R. S., y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Martínez Roca.

Loera-Suárez, V., López-Lira, N., & Teja-Gutiérrez, R. (2020). Habilidades no cognitivas que favorecen el aprovechamiento académico en educación superior . *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1460–1675. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-653>

Macías A, Mazzitelli C, Maturano C. (2007). Las estrategias metacognitivas y su relación con el contexto educativo. *Rev del Instit de Inv en Educ en las Cienc Exp (IIECE)* [Internet]. 2007 [citado 11 jul 2017]:[aprox. 8 p.]. Disponible en: https://scholar.google.com.ar/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=t5nO9KoAAAAJ&citation_for_view=t5nO9KoAAAAJ:TQgYirikUclC

Maidana Maldonado, Y. (2023). Las competencias psicosociotecnológicas en la educación superior. *Edu. Sup. Rev. Cient. Cepies vol.10 no.2 La Paz*. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-82832023000200061&lang=es

Nunziati, G. (1990). Construir un sistema de evaluación del aprendizaje. *Cahiers Pédagogiques: Apprendre* 280, 47-64.)

Palaou de Maté, M. (1998). *La evaluación de las prácticas docentes y la autoevaluación*. Buenos Aires. Paidós

Perret-Clermont, A.-N. & Nicolet, M. (Eds). (1992). *Interactuar y conocer*. Buenos Aires & Madrid: Mino y Davila Editores

Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn: A view of what education might become*. Charles E. Merrill Publishing Co.

Santos Guerra, M. (1996). *Evaluación Educativa 1*. Buenos Aires. Ed. Magisterio del Río de la Plata

Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5- 14

UNESCO. (2015). Rethinking Education: Towards a global common good?. UNESCO Publishing

Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press

Wolpe, J. (1998). Psicoterapia por inhibición recíproca. (5°ed.) Desclee de Brouwer S.A. Disponible en: <https://www.conducteam.com/recursos-libros/psicoterapia-por-inhibicion-reciproca/>

CASOS DE ESTUDIO: LA IMPLEMENTACIÓN DE IA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESDE UNA PERSPECTIVA SUSTENTABLE

INGRASSIA Ramiro- AQUEL Sandra
ringrassia@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

La inteligencia artificial (IA) avanza en América Latina de manera desigual, marcada por oportunidades de modernización y limitaciones estructurales asociadas a la informalidad laboral y a la insuficiente formación de capital humano avanzado. En este contexto, el presente artículo examina la implementación de IA en la gestión administrativa en Argentina desde una perspectiva sustentable, integrando indicadores regionales, estimaciones de economía informal y análisis de casos organizacionales.

La metodología se basó en triangulación de fuentes cuantitativas y cualitativas. En el plano estadístico se utilizaron las ediciones 2023 y 2024 del Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) y series del Banco Mundial, aplicadas al modelo de Múltiples Indicadores y Múltiples Causas (Multiple Indicators Multiple Causes, por sus siglas en inglés, MIMIC) y a un análisis de correlaciones. Las variables incluyeron conectividad digital, talento científico-tecnológico y comercio exterior. En el plano cualitativo se incorporaron dos estudios de caso: uno vinculado al sector salud, limitado a entrevistas preliminares, y otro correspondiente a una entidad colegiada de regulación profesional, analizado mediante documentos institucionales y observación participante.

Los resultados muestran que Argentina presenta un posicionamiento superior al promedio regional en gobernanza y factores habilitantes, pero persiste una debilidad estructural en capital humano avanzado. La digitalización básica (telefonía móvil, uso de internet) y el fortalecimiento científico-tecnológico se asocian a menores niveles de informalidad, mientras que la sola infraestructura avanzada y las exportaciones externas no generan impactos significativos. En los casos empíricos se evidenció que las configuraciones organizacionales condicionan la adopción tecnológica: los canales minoristas de expendio de medicamentos y, en menor medida, de perfumería, presentan resistencias culturales frente a la automatización, mientras que una entidad colegiada de regulación profesional consolida procesos estandarizados con firma digital y ERP.

En conclusión, el estudio confirma que el avance de la IA en Argentina depende de tres factores principales: el liderazgo estatal en la agenda tecnológica, la consolidación de capacidades científicas que reduzcan la informalidad y la adaptación de los diseños organizacionales para integrar procesos digitalizados con flexibilidad operativa.

Palabras clave: Economía informal - Transformación digital - Diseño organizacional

Abstract

Artificial Intelligence (AI) is advancing unevenly across Latin America, with opportunities for modernization constrained by structural limitations such as high labor informality and insufficient advanced human capital. In this context, this article examines the implementation of AI in administrative management in Argentina from a sustainable perspective, integrating regional indicators, estimates of the informal economy, and organizational case studies.

The methodology relied on triangulation of quantitative and qualitative sources. On the statistical side, the 2023 and 2024 editions of the Latin American Artificial Intelligence Index (ILIA) and World Bank series were used, applying a Multiple Indicators Multiple Causes MIMIC model and correlation analysis. Variables included digital connectivity, scientific and technological talent, and foreign trade.

On the qualitative side, two case studies were incorporated: one related to retail channels for the sale of medicines and, to a lesser extent, perfumery products, limited to preliminary interviews, and another corresponding to a collegial entity for professional regulation, analyzed through institutional documents and participant observation.

The results show that Argentina performs above the regional average in governance and enabling factors, but continues to face a structural weakness in advanced human capital. Basic digitalization (mobile telephony, internet use) and scientific-technological capacities are strongly associated with lower levels of informality, while advanced infrastructure and high-tech exports show no significant impacts. The case studies revealed that organizational configurations condition the adoption of digital technologies: retail channels for the sale of medicines and, to a lesser extent, perfumery products exhibit cultural resistance to automation, while a collegial entity for professional regulation consolidates standardized processes through digital signature and ERP systems.

In conclusion, the study confirms that the advancement of AI in Argentina depends on three key factors: strong state leadership in technological agendas, the consolidation of scientific capacities to reduce informality, and the adaptation of organizational designs to integrate standardized digital processes with operational flexibility.

Keywords: Informal economy - Digital transformation - Organizational design

Introducción y Planteamiento de la problemática

La expansión de la inteligencia artificial (IA) en América Latina constituye un fenómeno de gran relevancia, enmarcado por oportunidades y limitaciones. El Banco Mundial estima que entre un 26 % y 38 % de los empleos de la región están expuestos a la IA generativa: entre un 8–14 % podría mejorar su productividad, mientras que un 2–5 % enfrenta riesgo de automatización completa. No obstante, casi la mitad de esos empleos se ven restringidos por la insuficiencia de infraestructura digital y conectividad. A su vez, el FMI advierte que la elevada informalidad limita la capacidad de la región para capitalizar los beneficios de la IA; aunque atenúa el riesgo de desplazamiento laboral, constituye un obstáculo estructural para la modernización administrativa. En este contexto, Argentina combina fortalezas en conectividad con debilidades persistentes en talento humano avanzado y una marcada informalidad laboral. Estudios recientes con el modelo de Múltiples Indicadores y Múltiples Causas (Multiple Indicators Multiple Causes, por sus siglas en inglés, MIMIC) muestran que la desigualdad en la región amplifica la informalidad, condicionando la adopción tecnológica.

La problemática, de naturaleza social, se concentra en cómo trabajadores e instituciones enfrentan un entorno en rápida transformación tecnológica. En Argentina, la informalidad supera el 30 % del PIB y persiste como limitante para capturar los beneficios de la digitalización, pese a los avances en conectividad. La falta de capital humano especializado y de infraestructura de cómputo de alto rendimiento restringe el impacto de la IA en la formalización laboral y la eficiencia administrativa. La pertinencia del estudio se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 ‘Trabajo decente y crecimiento económico’ y 9 ‘Industria, innovación e infraestructura’ de la Agenda 2030, orientados a trabajo decente e instituciones eficaces, y se resume en una pregunta central: ¿cómo puede la inteligencia artificial, en un contexto de alta informalidad y desigualdad estructural, contribuir a la formalización y al fortalecimiento de los procesos administrativos en Argentina desde una perspectiva sustentable?

Marco Teórico

El análisis teórico se organiza en torno a dos ejes: la tensión entre diseño organizacional y madurez de procesos, y las teorías de adopción tecnológica. Desde la perspectiva estructuralista, Mintzberg (1979, 1983) describe configuraciones organizacionales como burocracia mecánica, burocracia profesional,

adhocracia y forma divisional, que explican cómo se distribuye el poder y cuáles son los mecanismos de coordinación. En contraposición, los modelos de madurez de procesos (CMMI, ISO 9001) plantean un enfoque dinámico en el que las organizaciones transitan de rutinas iniciales y ad hoc a prácticas estandarizadas y gestionadas con indicadores. Esta comparación permite interpretar cómo estructuras tradicionales y procesos digitalizados conviven y generan tensiones en la administración contemporánea.

Por su parte, las teorías de adopción tecnológica complementan esta mirada. El Modelo de Aceptación Tecnológica (Technology Acceptance Model, TAM) de Davis (1989) explica la aceptación a partir de la utilidad percibida y la facilidad de uso, mientras que la Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT) de Venkatesh et al. (2003) amplía el análisis incorporando factores sociales, condiciones facilitadoras y variables moderadoras. En el caso argentino, estos marcos ayudan a comprender por qué la adopción de IA es más acelerada en sectores como fintech, agro y salud, y más lenta en PyMEs y administraciones públicas.

Finalmente, enfoques como los ODS, los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (Environmental, Social and Governance, ESG) (Kotsantonis, Pinney & Serafeim, 2016), la teoría de stakeholders (Freeman, 1984; Freeman et al., 2020) y el management digital (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2020) amplían el debate al vincular sostenibilidad, gobernanza y transformación organizacional, aunque en este trabajo se los considera marcos secundarios de referencia.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es examinar la implementación de inteligencia artificial en la gestión administrativa desde una perspectiva sustentable.

Objetivos específicos:

- Analizar el posicionamiento de Argentina en el ILIA.
- Explorar la relación entre digitalización e informalidad en la economía argentina.
- Caracterizar el diseño organizacional en casos empíricos.

Metodología

La investigación adopta una estrategia de triangulación, que combina fuentes cuantitativas, evidencia cualitativa y marcos conceptuales complementarios para asegurar validez interna y ampliar el alcance interpretativo.

En el plano cuantitativo, se integraron dos insumos principales. El primero fue el ILIA (ediciones 2023 y 2024), que ofrece indicadores comparativos en infraestructura, datos, talento, adopción y gobernanza. Este insumo permitió ubicar a Argentina en relación con el promedio latinoamericano y sirvió como referencia para evaluar brechas. El segundo fueron las series del Banco Mundial, aplicadas a un modelo de regresión lineal múltiple (Mínimos Cuadrados Ordinarios, OLS), donde la variable dependiente fue la estimación de informalidad obtenida mediante el modelo MIMIC.

Las variables independientes se organizaron en dos grupos:

- Variables de personas:
 - Individuals using the Internet (% of population)
 - Mobile cellular subscriptions (per 100 people)
 - Researchers in R&D (per million people)

- R&D expenditure (% of GDP)
- Fixed broadband subscriptions (per 100 people)
- Variables de comercio exterior:
 - ICT service exports (% of service exports, BoP)
 - High-technology exports (% of manufactured exports)

Este esquema permitió proyectar la serie de informalidad hasta 2024 y explorar correlaciones con indicadores de digitalización, talento y comercio exterior.

En el plano cualitativo, se desarrollaron dos estudios de caso ilustrativos. El primero, en el sector farmacéutico, se limitó a entrevistas exploratorias preliminares, ya que la institución restringió la continuidad del trabajo de campo. Esta situación impuso un condicionamiento metodológico que debe explicitarse como parte de la validez del estudio. El segundo caso, correspondiente a una entidad colegiada de regulación profesional, se analizó mediante documentos institucionales disponibles públicamente y observación participante, lo que permitió examinar en detalle la digitalización de procesos de certificación y legalización. Ambos casos no tienen pretensión de generalización, sino que ilustran dinámicas contrastantes frente a la formalidad e informalidad en los procesos administrativos.

La triangulación teórica combinó la tipología de Mintzberg con los modelos de madurez de procesos, interpretando las tensiones entre estructuras organizacionales tradicionales y dinámicas digitalizadas. Finalmente, la triangulación de investigadores se expresó en la discusión de hallazgos por parte de los autores, con formación en administración y contabilidad, y en la asistencia de un modelo de lenguaje generativo (GPT-5) empleado como recurso de verificación y contraste conceptual.

Resultados

Posicionamiento de Argentina en el ILIA

El análisis de las ediciones 2023 y 2024 del ILIA muestra que Argentina se ubica por encima del promedio regional en factores habilitantes, especialmente en conectividad, cómputo y datos. Sin embargo, persiste una debilidad estructural en el desarrollo de capital humano avanzado, vinculada a la migración o pérdida de talento especializado.

La principal asimetría se observa en la dimensión de adopción: en 2023, la adopción empresarial de IA era baja (19,7 vs. 25,8 regional), frente a un sector público muy activo (88,2 vs. 50,7). En 2024, la adopción empresarial crece hasta 62,1 %, aunque continúa siendo el Estado quien sostiene la vanguardia (90 %). Sectores como fintech, agro y salud lideran el proceso, mientras las PyMEs avanzan con lentitud. En gobernanza, Argentina consolida un liderazgo regional en estrategia, institucionalidad e involucramiento social, aunque la formalidad institucional no siempre asegura implementación efectiva.

Tabla 1: Posicionamiento de Argentina en el ILIA, 2023–2024

Dimensión	2023 Argentina	2023 Promedio	2024 Argentina	Observaciones principales
Factores habilitantes	> Promedio	-	> Promedio	Fortaleza en conectividad y datos
Adopción empresarial	19,7	25,8	62,1	Brecha con el sector público
Fomento público	88,2	50,7	90,0	Liderazgo estatal sostenido

Dimensión	2023 Argentina	2023 Promedio	2024 Argentina	Observaciones principales
Gobernanza (estrategia, institucionalidad, participación)	> 65–85	35–45	> 70–90	Liderazgo regional

Fuente: Elaboración propia en base a ILIA 2023 y 2024.

En síntesis, el posicionamiento argentino se explica por la centralidad del Estado en la promoción y regulación de IA, con un sector privado que muestra dinamismo incipiente a partir de 2024.

La informalidad medida por el modelo MIMIC

El modelo MIMIC permitió vincular indicadores de digitalización con la evolución de la economía informal en Argentina. Los resultados muestran que las variables vinculadas a la vida cotidiana y al desarrollo científico-tecnológico presentan las correlaciones más fuertes con la informalidad, mientras que la mera infraestructura técnica o las exportaciones de alta tecnología muestran efectos débiles o nulos.

Tabla 2: Correlación entre indicadores de digitalización y economía informal según modelo MIMIC

Grupo	Variable	Correlación con MIMIC	Intensidad
Personas	Mobile cellular subscriptions	-0,85 ***	Alta
	Internet (% población)	-0,68 **	Media-Alta
	Investigadores en I+D	-0,76 **	Alta
	Gasto en I+D (% PIB)	-0,72 **	Alta
	Banda ancha fija	-0,57 *	Media
Comercio exterior	Exportaciones servicios TIC	-0,51 *	Media-Baja
	Exportaciones alta tecnología	+0,02	Nula
Infraestructura avanzada	Cobertura 4G	+0,25	Baja

Fuente: Elaboración propia en base a series del Banco Mundial y estimaciones MIMIC.

La evidencia muestra que la digitalización básica (telefonía móvil, uso de internet) y el fortalecimiento del talento científico-tecnológico se asocian a menores niveles de informalidad, mientras que la expansión de redes avanzadas o la inserción en cadenas globales no garantizan efectos equivalentes.

Casos de estudio

El contraste de los dos casos seleccionados permite ilustrar cómo las configuraciones organizacionales de Mintzberg y los modelos de madurez explican la adopción desigual de tecnologías digitales.

Tabla 3: Caracterización de los casos de estudio según diseño organizacional y madurez de procesos

Caso / Organización	Configuración Mintzberg	Nivel de madurez procesos	Evidencia de IA / digitalización	Limitaciones
Canales minoristas de expendio de medicamentos y otros, adheridos a una prepaga	Forma Divisional Socializada (prepaga + comercios adheridos)	Nivel 2 (procesos repetibles) en canales minoristas; Nivel 3 (definidos y estandarizados) en Prepaga	Inventarios automatizados, modelos de predicción de bajas, resistencia cultural al robot de stock	Distintos tipos de informalidad y competencia comercial limitan la estandarización
Entidad colegiada de regulación profesional	Buro Adhocracia Profesional (entidad colegiada + profesionales matriculados)	Nivel 3–4 (procesos estandarizados con certificación ISO y ERP)	Firma digital institucional, conciliación bancaria automatizada, ERP contable	Cultura de control burocrático frena la innovación ágil

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas exploratorias y documentos institucionales.

Los resultados muestran que mientras en el primer caso la descentralización operativa y la informalidad limitan la maduración de procesos, en el segundo la estandarización normativa y tecnológica permite avanzar hacia modelos híbridos de mayor formalización.

Síntesis de resultados

Los hallazgos confirman tres patrones:

1. Argentina presenta un liderazgo estatal en la agenda de IA, pero un sector privado con avances heterogéneos.
2. La digitalización básica y el capital científico-tecnológico se asocian de manera robusta a menores niveles de informalidad, más que la infraestructura avanzada o el comercio exterior.
3. Los casos institucionales reflejan que la madurez de procesos y el diseño organizacional condicionan fuertemente la adopción de IA, mostrando la necesidad de articular estandarización centralizada con flexibilidad operativa.

Conclusiones

El análisis del posicionamiento de Argentina en el ILIA permitió constatar que el país se ubica por encima del promedio regional en factores habilitantes y gobernanza, destacándose especialmente en conectividad, cómputo y estrategia institucional. Sin embargo, se corroboró también la persistencia de una debilidad estructural en el desarrollo de capital humano avanzado, lo que limita la capacidad de aprovechar plenamente los beneficios de la IA.

Asimismo, se exploró la relación entre digitalización e informalidad en la economía argentina mediante la aplicación del modelo MIMIC y la integración de variables de conectividad, talento y comercio exterior. Los resultados confirmaron que la digitalización básica (uso de telefonía móvil e internet) y el fortalecimiento del capital científico-tecnológico (inversión en I+D, número de investigadores) se asocian de manera robusta con menores niveles de informalidad. En cambio, la

mera expansión de infraestructura avanzada (cobertura 4G) o la inserción en cadenas globales (exportaciones de alta tecnología) no mostraron efectos significativos.

Finalmente, se caracterizó el diseño organizacional en casos empíricos, evidenciando cómo las estructuras condicionan la adopción de tecnologías digitales. En el caso de los canales minoristas de expendio de medicamentos y, en menor medida, de perfumería vinculadas a una prepaga, se identificó una Forma Divisional Socializada, con procesos repetibles en las unidades periféricas y estandarizados en la central administrativa, lo que refleja tensiones culturales frente a la incorporación de IA. En el caso de la entidad colegiada de regulación profesional, se observó una configuración híbrida, donde predominan la Burocracia Mecánica y la Burocracia Profesional con enclaves de Adhocracia, sostenida por procesos estandarizados bajo normas ISO y por la implementación de firma digital y sistemas ERP.

En conjunto, estas conclusiones muestran que el avance de la IA en Argentina depende de tres factores principales: el liderazgo estatal como impulsor inicial, la consolidación de capacidades científicas y digitales que reduzcan la informalidad, y la adaptación de los diseños organizacionales para integrar procesos estandarizados con flexibilidad operativa.

Discusión y Debate

El uso de inteligencia artificial generativa (GPT-5) en este trabajo se limitó a una función de apoyo metodológico, orientada a la mejora de redacción y a la organización de ideas previamente elaboradas por los autores. Asimismo, se empleó para contrastar dichas ideas con marcos conceptuales y clasificaciones ya disponibles en la literatura académica, sin producir conocimiento original ni desplazar la interpretación humana.

Este proceso abre un debate relevante para la comunidad académica: si bien la herramienta aporta eficiencia en la escritura y rigor en la consistencia de referencias, la responsabilidad intelectual de los argumentos, la formulación de objetivos y la interpretación de los resultados recae íntegramente en los autores humanos. De este modo, la IA se configura como recurso auxiliar de apoyo a la producción científica, pero no como actor epistémico ni como coautor.

La discusión invita a reflexionar sobre el lugar de estas tecnologías en la investigación: su valor radica en facilitar la comunicación académica y en asistir en la integración de información ya publicada, pero la creatividad, la interpretación crítica y la generación de nuevo conocimiento siguen siendo competencias insustituibles del investigador humano.

Referencias Bibliográficas

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2020). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press.
- International Labour Organization. (2024). *Panorama laboral de América Latina y el Caribe 2024*. OIT. <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>

- International Monetary Fund. (2025, marzo 20). How artificial intelligence can boost productivity in Latin America. IMF Blog. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2025/03/20/how-artificial-intelligence-can-boost-productivity-in-latin-america>
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- SEI (Software Engineering Institute). (2010). *CMMI for development, version 1.3*. Carnegie Mellon University.
- Takanohashi, K. (2025). The impact of inequality on the informal economy in Latin America and the Caribbean: A MIMIC approach. *Empirical Economics*, 69(1), 123–148. <https://doi.org/10.1007/s00181-025-02729-w>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- World Bank. (2025). *Generative AI and jobs in Latin America and the Caribbean*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/publication/generative-ai-and-jobs-in-lac>
- ifo Institute. (2023). *The impact of inequality on the informal economy in Latin America and the Caribbean* (CESifo Working Paper No. 10542). CESifo. <https://www.ifo.de/en/cesifo/publications/2023/working-paper/impact-inequality-informal-economy-latin-america-and-caribbean>

ESTRATEGIAS DE ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS FRENTE A LAS DIFICULTADES ACADÉMICAS EN SUS TRAYECTORIAS

Marcela CAVALLO, Miriam GELI, Mayra MEDINA, Luciana RUIZ

(Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración - IIATA)

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza las dificultades académicas y las estrategias para afrontarlas utilizadas por parte de los estudiantes de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de una Facultad de Ciencias Económicas en Argentina. Desde la propuesta metodológica se implementó una encuesta, en septiembre de 2024, que buscó identificar las materias con mayores dificultades, los tipos de problemas enfrentados y las estrategias de resolución. Los resultados revelan que la comprensión de contenidos, la claridad en las explicaciones docentes y la organización del tiempo son dificultades comunes en todas las carreras. Sin embargo, se observa una distinción: en Administración y Economía, los problemas se concentran en materias generales, mientras que en Contador Público, las dificultades se presentan especialmente en asignaturas específicas del título. La búsqueda de apoyo privado (clases particulares) y el estudio en grupo emergen como estrategias destacadas, aunque una proporción significativa de estudiantes aún no ha logrado superar las dificultades.

Palabras clave: dificultades académicas- estrategias estudiantiles de resolución- trayectorias estudiantiles - ciencias económicas

Abstract

This research paper analyzes the academic difficulties and coping strategies used by students of Public Accounting, a Bachelor's degree in Administration, and a Bachelor's degree in Economics at a Faculty of Economic Sciences in Argentina. The survey, implemented in September 2024, sought to identify the most challenging subjects, the types of problems faced, and the resolution strategies used. The results reveal that content comprehension, clarity in teaching explanations, and time management are common difficulties across all programs. However, a distinction is observed: in Administration and Economics, problems are concentrated in general subjects, while in Public Accounting, difficulties are especially present in degree-specific subjects. Seeking private support (tutoring) and group study emerge as prominent strategies, although a significant proportion of students have not yet managed to overcome these difficulties.

Keyword:

academic difficulties - student resolution strategies - student trajectories - economic sciences

Introducción

Las dificultades académicas en la educación superior son un fenómeno multifactorial que ha sido ampliamente estudiado. La indagación de la problemática requiere considerar tanto los aspectos cognitivos del aprendizaje como las dinámicas del desarrollo mental del estudiante en relación con la enseñanza y permite identificar diversas categorías, incluyendo aquellas relacionadas con el contenido de las asignaturas, las metodologías de enseñanza, los recursos de aprendizaje, las habilidades de estudio de los alumnos, entre las más importantes. La educación superior presenta desafíos inherentes a la complejidad y heterogeneidad de los contenidos, la metodología de enseñanza y el ritmo de aprendizaje. Comprender las dificultades que encuentran los/as estudiantes en su trayectoria es fundamental para el diseño de políticas académicas y de acompañamiento que promuevan la retención y mejoren la tasa de retención. Este estudio se propone identificar las principales barreras académicas que enfrentan los estudiantes de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de la FCEyE, así como las estrategias que emplean para superarlas.

La complejidad intrínseca de ciertas materias puede generar dificultades de comprensión. Investigaciones en educación superior han señalado consistentemente que materias con alta carga conceptual o procedimental suelen ser percibidas como las más desafiantes (Gómez Santos et al., 2018). Así entonces, la falta de una base sólida de conocimientos previos, la abstracción de los conceptos o la velocidad de abordaje en el aula pueden contribuir a esta incompreensión.

Además, la percepción de que "se evaluaron contenidos que no se dieron en clase" también refleja una desconexión entre la enseñanza y la evaluación, generando frustración y desmotivación en el alumnado.

Vinculado a la organización del tiempo de estudio como habilidad fundamental para el éxito académico, especialmente en carreras universitarias que demandan una alta carga horaria y una gestión autónoma del aprendizaje, muchos estudiantes universitarios pueden carecer de estrategias efectivas de gestión del tiempo, lo que se agrava en el caso de alumnos que combinan el estudio con actividades laborales o de cuidado. La dificultad para "organizar mis tiempos de estudio" es un indicador de la necesidad de intervenciones que fortalezcan las habilidades de autorregulación del aprendizaje.

Las dificultades de aprendizaje, en un sentido más amplio, han sido objeto de estudio (FERNÁNDEZ LIPORACE et al, 2009) para la unificación de criterios diagnósticos y procedimientos de evaluación lo que subraya la necesidad de programas de acompañamiento que ayuden a los estudiantes a desarrollar nuevas técnicas de estudio, adaptadas a las exigencias del nivel superior.

Por otra parte, la disponibilidad y calidad del material de estudio son esenciales para el aprendizaje autónomo y la falta o insuficiencia de espacios de consulta limita las oportunidades de los estudiantes para resolver dudas y profundizar en los contenidos, dejando brechas en su comprensión.

Ante las dificultades académicas, los estudiantes suelen recurrir a diversas estrategias. El estudio con otros compañeros es una táctica social de aprendizaje que permite el intercambio de conocimientos, la resolución colaborativa de problemas y el apoyo mutuo. Las clases particulares representan una forma de apoyo externo individualizado, especialmente utilizada cuando las explicaciones en el aula no son suficientes o cuando se busca un refuerzo en contenidos específicos. El "cambio de técnicas/modos de estudiar" y la "organización de tiempos de estudio" reflejan intentos de los estudiantes por mejorar sus habilidades metacognitivas y de autorregulación.

Metodología

La presente investigación adoptó un enfoque descriptivo y cuantitativo, utilizando una encuesta presencial y en tiempo real para la recolección de datos. Este estudio se aplicó a estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, seleccionando comisiones de "materias testigo" de cada carrera. La muestra estuvo compuesta por un total de 497 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: 401 de Contador Público, 44 de Licenciatura en Administración y 52 de Licenciatura en Economía.

Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas. Las respuestas fueron capturadas a través de un código QR que enlazaba a un documento en un repositorio digital. Las variables clave analizadas en este estudio incluyeron la carrera y el año de cursado de la materia, la identificación de la materia mencionada como de mayor dificultad, los tipos específicos de dificultad académica experimentada (como la comprensión de contenidos, la claridad de las explicaciones docentes, la organización del tiempo y la calidad del material de estudio), así como las diversas estrategias empleadas por los estudiantes para superar dichas dificultades (entre ellas, clases particulares, estudio en grupo y cambio de técnicas de estudio). Adicionalmente, se indagó sobre las dificultades percibidas por los estudiantes para la permanencia en la Facultad.

El análisis de los datos se llevó a cabo en varias fases. Inicialmente, se realizó un ranking de las materias más mencionadas como difíciles. Posteriormente, se procedió a un análisis jerarquizado de estas materias más votadas, detallando los motivos específicos que originan las dificultades y las formas en que los estudiantes intentan resolverlas. Para asegurar la relevancia de los datos, se establecieron umbrales mínimos de menciones por carrera para la inclusión en el análisis detallado: 10 o más menciones para Contador Público y 5 o más para Licenciatura en Administración y Economía. Finalmente, se realizaron análisis de correspondencia para establecer relaciones entre el tipo de dificultad y la materia, así como entre las soluciones implementadas y la materia en cuestión.

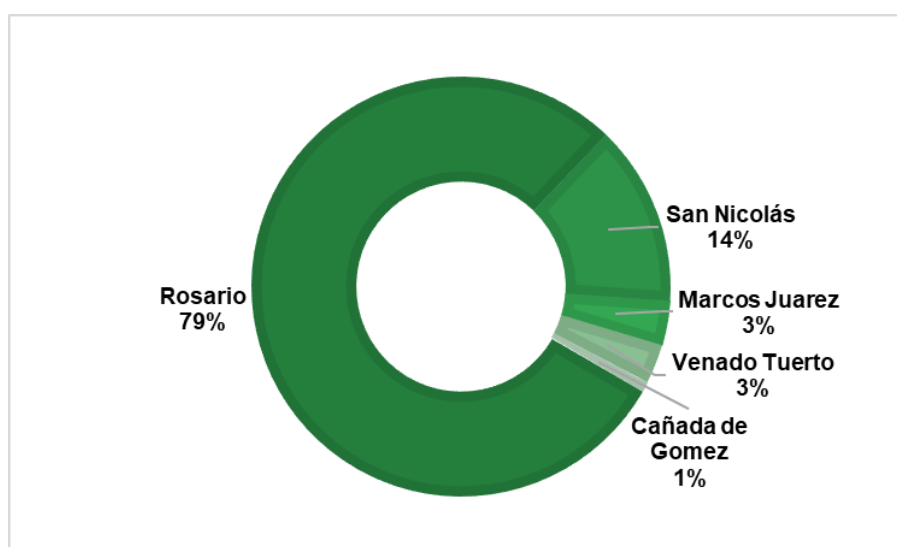
Resultados

En primer lugar, los resultados se presentan por carrera, destacando las particularidades y similitudes encontradas.

Contador Público

Se encuestaron 401 estudiantes, de los cuales 316 cursan en Rosario, 56 en San Nicolás, 14 en Marcos Juárez, 12 en Venado Tuerto y 3 en Cañada de Gómez.

Gráfico 1. Composición de los estudiantes respondientes de la carrera de Contador Público



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los estudiantes (211) ingresaron en 2020 o en años anteriores y respecto a la edad y género, predomina la franja de hasta 22 años (227 estudiantes, 156 mujeres y 71 varones).

En esta carrera, las materias señaladas con mayor dificultad se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Asignaturas señaladas con más dificultades en Contador Público

Materia	Año de Cursado	Menciones
Impuestos 1	Cuarto	47
Impuestos 2	Quinto	32
Sistema y procedimientos administrativos	Segundo	32
Tecnología de la información	Tercero	30
Matemática para Contadores y Administradores	Segundo	29
Estudiantes sin dificultades	-	46

El 11.47% (46 alumnos) indicaron no haber experimentado dificultades. Las materias más mencionadas como de mayor dificultad fueron "Impuestos 1" (Cuarto año, 47 menciones), "Impuestos 2" (Quinto año, 32 menciones), "Sistema y procedimientos administrativos" (Segundo año, 32

menciones), "Tecnología de la información" (Tercer año, 30 menciones) y "Matemática para Contadores y Administradores" (Segundo año, 29 menciones).

En el Ciclo Superior (4° y 5° año), se señalan especialmente "Impuestos 1" y "Impuestos 2" donde se observa una combinación de dificultades como incomprensión de contenidos o de explicaciones docentes, y evaluación de contenidos no dados en clase. En tanto que en el Ciclo Básico (2° y 3° año) además de las mencionadas, los alumnos señalan dificultades con el material de estudio y en la organización de los tiempos.

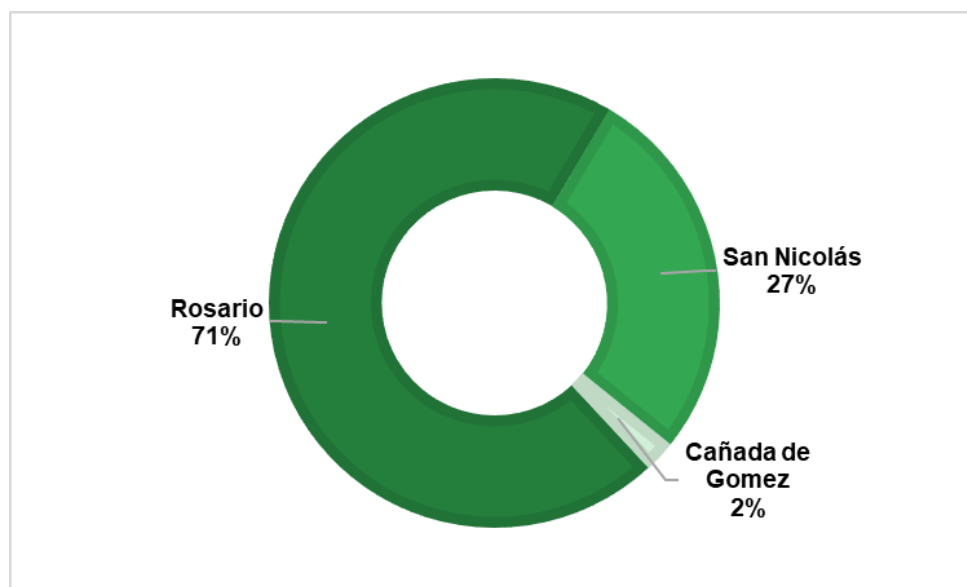
Con relación a las formas de resolución, las materias del Ciclo Superior han requerido mayor apoyo externo (clases particulares) mientras que el estudio con compañeros se observa como estrategia transversal. Un número significativo de estudiantes "No logró resolverlo todavía" en ambos ciclos, pero es más pronunciado en materias del Ciclo Básico.

Referido a las dificultades para la permanencia en la Facultad se observan diferencias entre las respuestas de los estudiantes de Rosario y de las extensiones áulicas. La mayoría de los estudiantes de Rosario, menciona no tener inconvenientes (117), aunque lo señala un 37 % de los alumnos. Las mayores inquietudes se centran en "Otras actividades que restan tiempo (trabajo, deportes, tareas de cuidado, etc.)" (102) y la "Adaptación a las exigencias del cursado/estudio" (69). El porcentaje sin inconvenientes es menor (25%) en las extensiones áulicas aunque también señalan los "costos de estudiar".

Licenciatura en Administración

En esta carrera se relevaron respuestas de 44 estudiantes encuestados, cuyo lugar de cursado mayoritario es la ciudad de Rosario (32 respuestas) y 12 de la localidad de San Nicolás. La mayoría (14) ingresaron en 2022 y se relevó igual número para ambos géneros en el rango de hasta 22 años (15 mujeres y 15 varones).

Gráfico 2. Composición de los estudiantes respondientes de la carrera de Lic. en Administración



Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se señalan las materias mencionadas por los estudiantes que presentan mayores dificultades.

Tabla 2. Asignaturas señaladas con más dificultades en la Lic. en Administración

Materia	Año de Cursado	Menciones
Contabilidad para Administradores	Segundo	7
Matemática para Contadores y Administradores	Segundo	5
Estudiantes sin dificultades	-	11

Fuente: elaboración propia

Un 25% (11 alumnos) señaló no haber experimentado dificultades. Las materias más mencionadas fueron "Contabilidad para Administradores" (Segundo año, 7 menciones) y "Matemática para Contadores y Administradores" (Segundo año, 5 menciones).

En "Contabilidad para Administradores" las dificultades más recurrentes se relacionan con el acceso al material de estudio y la correcta legibilidad del mismo (5), así como inconvenientes para comprender los contenidos (3) y las explicaciones del docente en clase (4). La forma de resolución mayoritaria de los estudiantes fue mejorar la organización de los tiempos de estudios (2). Casi la mitad de las respuestas indican no haber logrado resolver todavía la dificultad (2).

En "Matemática para Contadores y Administradores" se repiten nuevamente los inconvenientes en la comprensión de los contenidos de la asignatura (3) y de las explicaciones del docente (2) como las dificultades más recurrentes. Casi la mitad de los estudiantes respondió no haber resuelto todavía la dificultad (3). Aquellos que sí lo lograron lo hicieron tomando clases particulares (2) y estudiando con otros compañeros (1).

La mayoría menciona no tener inconvenientes en la adaptación a la vida universitaria (18). Las principales inquietudes se centran en la adaptación a las exigencias del cursado y estudio (9), y a la falta de información respecto del funcionamiento general de la Facultad (7).

Licenciatura en Economía

En esta carrera fueron 52 los estudiantes encuestados, ingresantes en su mayoría en 2023 (33). El mayor porcentaje de los encuestados tienen hasta 22 años (40), con una preponderancia masculina (30 varones en relación a 10 mujeres). Se destaca una distribución diferente a lo visto en el resto de las carreras; pues el número de varones representa más del doble con respecto al de estudiantes mujeres.

Tabla 3. Asignaturas señaladas con más dificultades en la Lic. en Economía

	Año de Cursado	Menciones
Estadística 1	Segundo	13
Sociología	Segundo	8
Economía General	Segundo	6
Estudiantes sin dificultades	-	17

Fuente: elaboración propia

Un buen número de respuestas corresponde a no tener dificultades con alguna materia (un 32,69 % del total general, 17 menciones). Las materias más mencionadas fueron "Estadística 1" (Segundo año, 13 menciones), "Sociología" (Segundo año, 8 menciones) y "Economía General" (Segundo año, 6 menciones).

A modo de síntesis, la tabla 4 presenta las materias, dificultades y estrategias más señaladas por los encuestados que permite advertir que en la carrera de Contador Público, las materias mayormente mencionadas con dificultades son troncales, específicas de la carrera, mientras que en Licenciatura en Economía y en Administración las asignaturas más citadas son de carácter complementario.

Tabla 4. Síntesis de materias más señaladas, dificultades más frecuentes y estrategias de resolución más utilizadas

Carrera	Materias más señaladas	Dificultades frecuentes	Estrategias más utilizadas
Contador Público	Impuestos I y II, Contabilidad	Contenidos, docente, evaluación	Clases particulares, compañeros
Administración	Matemática, Contabilidad para Administradores	Material, comprensión, tiempos	Organización, cambio de técnicas
Economía	Estadística, Sociología	Contenidos, docente, participación	Estudio colaborativo, técnicas

Fuente: elaboración propia

La tabla 5 muestra las dificultades codificadas por carrera en forma comparativa en cantidad de menciones en el que puede advertirse una mayoría en “dificultades para comprender contenidos”.

Tabla 5. Dificultades señaladas en las materias de mayor dificultad. Comparativo por carrera

Dificultades	Código	Contador Público	Lic. en Administración	Lic. en Economía
Dificultades para comprender algunos contenidos de la materia	Contenidos	180	15	15
Dificultades para comprender las explicaciones del docente	Docente	145	16	14
Dificultades para organizar los tiempos de estudio	Tiempos	99	9	11
Dificultades para acceder al material de estudio o estaba desordenado/ incompleto/ ilegible	Material	90	9	8
Se evaluaron contenidos que no se dieron en clase	Evaluación	70	4	6
No sé cómo estudiar o ya no me sirve el modo de estudiar de la secundaria	Estudio	29	4	5
No tuve espacios de consulta o no fueron suficientes	Consultas	27	6	4
Me cuesta participar y preguntar mis dudas en la clase	Participación	24	4	5
No pude formar un grupo	Grupo	14	3	0

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 muestra las diferencias en las estrategias de resolución de dificultades, en la que puede observarse mayoría de respuestas en torno a “no logré resolverlo todavía”.

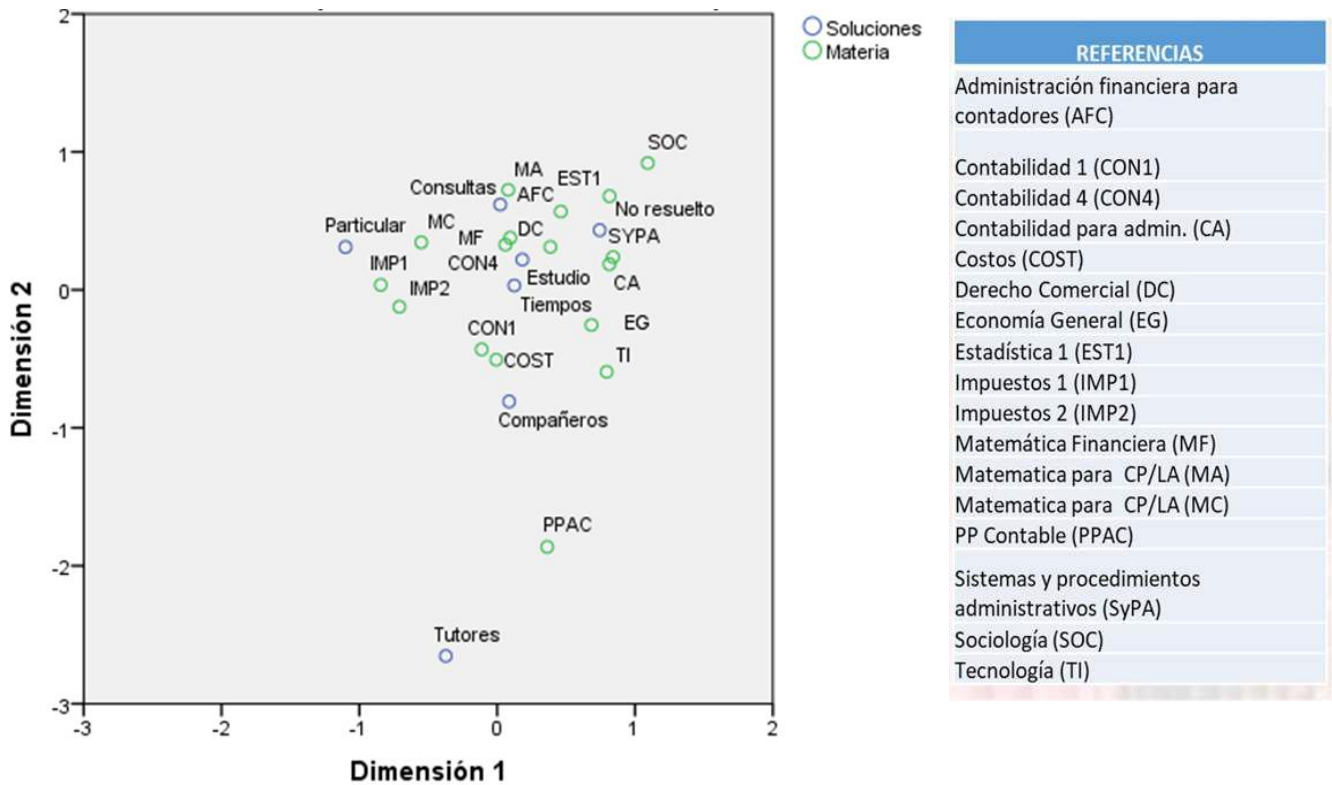
Tabla 6. Estrategias de resolución de las dificultades señaladas. Comparativo por carrera

Estrategias de resolución de las dificultades	Código	Contador Público	Lic. en Administración	Lic. en Economía
No logré resolverlo todavía	No resuelto	115	15	16
Estudí con otros compañeros	Compañeros	113	7	8
Tomé clases particulares	Particular	99	7	3
Cambié mis técnicas / modos de estudiar	Estudio	58	5	9
Logré organizar mejor mis tiempos de estudio	Tiempos	46	9	7
Pedí ayuda a tutores pares de la UNR, del SAEPA o del SICEE	Tutores	18	3	1
Asistí a las clases de consultas que ofrece la materia	Consultas	11	4	2

Fuente: elaboración propia

En los gráficos 3 y 4 presenta el análisis de correspondencias entre materias y dificultades y entre materias y soluciones, respectivamente.

Gráfico 4. Análisis de correspondencias entre Materias y Estrategias de resolución



Fuente: elaboración propia

En relación a las estrategias que utilizan los estudiantes para resolver las dificultades que encuentran en las distintas materias, los puntos representados en el Gráfico 4 están indicando nuevamente similitudes en las asignaturas Impuestos I y II, pero diferencias tanto en relación a Sistemas y procedimientos administrativos, como respecto de Tecnología de la Información. Además, las estrategias implementadas en estas 2 últimas asignaturas también son diferenciales. Contabilidad para Administradores y Matemática para Contadores y Administradores de la Lic. en Administración tampoco son tan parecidas en cuanto al tipo de estrategias que utilizan los estudiantes para resolver las dificultades, sin embargo son similares dichas estrategias en Contabilidad para Administradores y Sistemas y procedimientos administrativos de la carrera de Contador Público. Por su parte, Estadística 1 y Sociología de la Lic. en Economía presentan estrategias de resolución similares aunque diferentes en relación a las mencionadas para Economía General.

Discusión

Los resultados de este estudio confirman hallazgos previos sobre dificultades académicas en la educación superior en Ciencias Económicas realizadas por este equipo de investigación. Los aspectos ligados a la comprensión de contenidos, las explicaciones docentes y la organización del tiempo de estudio emergen como las principales barreras que enfrentan los estudiantes en las tres carreras analizadas. Estas dificultades son transversales, afectando tanto a asignaturas del Ciclo Básico como del Ciclo Superior, aunque con matices.

Es particularmente relevante la observación de que, si bien las carreras comparten dificultades, en Administración y Economía los problemas se concentran en materias generales, lo que podría indicar la necesidad de fortalecer las bases disciplinares y metodológicas en los primeros años. En contraste, en Contador Público, las dificultades se presentan especialmente en asignaturas específicas del título, como "Impuestos 1" e "Impuestos 2", "Costos", y "Sistema y procedimientos administrativos", lo que sugiere desafíos relacionados con la aplicación práctica y la complejidad inherente a la especialización. La mención de "evaluación de contenidos no dados en clase" en materias de Contador Público, es un indicador crítico que demanda una revisión de la coherencia entre el diseño curricular, la enseñanza y los procesos de evaluación.

La organización del tiempo de estudio es una dificultad recurrente posiblemente relacionada con la inserción laboral de muchos estudiantes. Esta hipótesis cobra fuerza al considerar las "otras actividades que restan tiempo (trabajo, deportes, tareas de cuidado, etc.)" como la principal dificultad para la permanencia en la Facultad en Rosario, y un factor relevante en las extensiones áulicas. Esto resalta la importancia de programas de apoyo que aborden la gestión del tiempo y la conciliación entre vida académica, personal y laboral.

Las estrategias para enfrentar las dificultades más utilizadas, como el apoyo privado (clases particulares) y el estudio en grupo, son coherentes con la literatura que destaca la búsqueda de recursos externos e interpersonales para superar las dificultades. La mayor dependencia de clases particulares en el Ciclo Superior, especialmente en materias como "Impuestos", sugiere una necesidad de refuerzo más intensivo y especializado a medida que los contenidos se vuelven más complejos.

Un hallazgo preocupante es la alta proporción de estudiantes que manifiestan no haber superado las dificultades señaladas, especialmente en materias del Ciclo Básico. Esto indica que, si bien los estudiantes emplean estrategias, estas no siempre son suficientes para lograr una resolución efectiva. Esta situación plantea interrogantes sobre la eficacia de las estrategias individuales y la necesidad de intervenciones institucionales más proactivas, como tutorías académicas, talleres de habilidades de estudio o revisión de programas de consulta, con el fin de mejorar la retención estudiantil (Sternberg, 2013).

La problemática del acceso y la calidad del material de estudio es recurrente en varias materias, como "Contabilidad para Administradores" y "Tecnología de la Información". La mejora en la disponibilidad, organización y legibilidad de los materiales es un área clave para facilitar el aprendizaje autónomo de los estudiantes.

Finalmente, las diferencias en las dificultades para la permanencia entre la sede principal y las extensiones áulicas, donde los "costos de estudiar" son más señalados, sugieren la necesidad de considerar las particularidades socioeconómicas y geográficas de los estudiantes.

6. Bibliografía

EZCURRA, A.. (2005). Diagnóstico preliminar de las dificultades de los alumnos de primer ingreso a la educación superior. *Perfiles educativos*, 27(107), 118-133. Recuperado en 01 de diciembre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000300006&lng=es&tlng=es.

GÓMEZ SANTOS, C., FERNANDES ALBA, E., CERESO, R., Y NÚÑEZ, J. C. (2018). Dificultades de aprendizaje en educación superior: un reto para la comunidad universitaria. *Publicaciones*, 48(1), 63-75. <https://doi.org/10.30827/publicaciones.v48i1.7328>

FERNÁNDEZ LIPORACE, M.S; CONTINI DE GONZÁLEZ, N.; ONGARATO, p; SAAVEDRA, E.; DE LA IGLESIA, G. (2009) Estrategias de afrontamiento frente a problemas académicos en estudiantes medios y universitarios *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, vol. 1, núm. 27, 2009, pp. 63-84

TRANSFORMACIONES EN EL TURISMO: EL POSTURISMO COMO NUEVO PARADIGMA EN LOS VIAJES

FLAMINI, Julia; ANDRIULO, Marilina

Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE), Universidad Nacional de Rosario (UNR)

julia.flamini@fcecon.unr.edu.ar ; marilina.andriulo@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

En las últimas tres décadas el mundo ha sufrido grandes cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos. Como resultado se han modificado las formas de vida y consumo de las personas, reflejándose en novedosas configuraciones de viajes. Consecuentemente, surge el *posturismo*, con características inusuales que modifican el uso de la información, los canales de venta, las elecciones y motivaciones de los viajeros, la comercialización y tipos de productos y la composición de los destinos. Este nuevo paradigma replantea la definición clásica de turismo y se manifiesta con ciertas contradicciones. Por un lado, puede que el desplazamiento fuera del entorno habitual ya no sea necesario gracias a dispositivos de realidad virtual. A su vez, cobran valor las ludopolis, en las que el contacto del viajero con las comunidades locales es nulo y el destino ya no está determinado por los recursos naturales o culturales. Por otro lado, existen aquellos turistas que buscan el contacto con la población residente y que, al culminar sus vacaciones, esperan cierto aprendizaje personal. En este contexto, es fundamental poner en valor la identidad cultural del destino, como rasgo característico y diferenciador, ante la tendencia hacia la homogeneización de la globalización. Independientemente de sus múltiples manifestaciones, existe una convergencia: el rol protagónico y activo del turista, que busca vivenciar sus vacaciones y que éstas sean una experiencia que le dejen un recuerdo memorable. Para encabezar las ventas en el mercado turístico, las empresas necesitan considerar los posibles escenarios de cambio mundiales e incorporar el análisis prospectivo para la comprensión del comportamiento del posturista. Flexibilidad mental, creatividad y predicción, son requisitos clave para liderar los cambios.

Palabras clave: turismo; nuevas motivaciones para viajar; experiencias innovadoras

Abstract

In the last three decades, the world has undergone significant economic, social, cultural, and technological changes. As a result, people's lifestyles and consumption patterns have been altered, reflected in new travel configurations. Consequently, post-tourism has emerged with unusual characteristics that modify the use of information, sales channels, travelers choices and motivations, marketing, product types and destination composition. This new paradigm redefines the classical concept of tourism and manifests with certain contradictions. On one hand, traveling outside the usual environment may no longer be necessary, thanks to virtual reality devices. At the same time ludopolis gain value, in which the traveler has no contact with local communities and the destination is no longer determined by natural or cultural resources. On the other hand, there are tourists who seek

contact with the local population and, at the end of their vacation, expect personal learning. In this context, it is essential to highlight the cultural identity of the destination as a distinguishing and unique feature, in the face of the homogenization trend driven by globalization. Regardless of its multiple manifestations, there is a convergence: the leading and active role of the tourist, who seeks to experience their vacation in a way that leaves them with a memorable experience. To lead sales in the tourism market, companies need to consider potential global change scenarios and incorporate prospective analysis to understand the behavior of the post-tourist. Mental flexibility, creativity, and prediction are key requirements to lead change.

Key words: tourism, new motivations to travel; innovative experiences

1. Introducción

Las formas de viajar están cambiando aceleradamente. En los últimos años se está desarrollando una nueva modalidad turística a nivel mundial que se conceptualizó como *posturismo*. Se puede conocer un destino de forma virtual, visitar una pista de sky en el medio del desierto, personificar celebridades del mundo del espectáculo, resolver un problema ambiental, inmergirse en una comunidad indígena, entre numerosas opciones de viajes. En todos los escenarios, el *posturista* tiene un rol protagónico y se vincula emocionalmente con su entorno. Esta conexión es posible mediante una oferta turística con visión estratégica capaz de anticipar tendencias de la demanda, identificar oportunidades a futuro y diseñar productos innovadores.

2. Objetivo

Introducir conceptos sobre *posturismo* con el fin de ampliar el conocimiento de los estudiantes y contextualizarlos, relacionándolos con la realidad y el mercado laboral.

2b. Encuadre metodológico

El presente trabajo se basa en una revisión bibliográfica destinada a la construcción del estado del arte respecto a cambios surgidos en el turismo como consecuencia de la globalización, la posmodernidad y algunas fuerzas impulsoras de carácter internacional.

3. Estado del arte

Desde su aparición, el ser humano se ha desplazado por diferentes motivaciones: supervivencia, conquista, descubrimiento, estatus, ocio, entre tantas otras (Gurría, 2004). El estudio de esos desplazamientos y sus motivaciones nos permite organizar el desarrollo del turismo como actividad en diferentes períodos históricos.

Según la definición de turismo de la ONU Turismo,

“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien

turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico” (ONU Turismo, s.f).

Dado este concepto, es posible afirmar que el turismo está intrínsecamente ligado a factores sociales, culturales y económicos que lo van modificando a lo largo de la historia. Al estudiar y analizar dichos factores es posible comprenderlo.

Este apartado propone presentar particularmente al *posturismo*, un paradigma contemporáneo, emergente en el siglo XXI. Los primeros en estudiarlo conceptualmente fueron Lash y Urry (1994) y Urry (2004), planteando los cambios que la posmodernidad generó en el turismo. Feifer (1985) y Molina (2003) hicieron uso de esta terminología, caracterizando dicho fenómeno, sus nuevos elementos y las actitudes y preferencias de sus actores.

3.1 Origen del *posturismo*

El *posturismo* está asociado con diferentes procesos de alcance internacional emergentes en este siglo:

- en primer lugar, la globalización 3.0 (o de la tercera etapa), cuyo inicio podemos ubicar alrededor del año 2.000 y que se caracteriza por “una creciente interconexión e integración económica entre países, el desarrollo de las infraestructuras y la revolución digital” (Alexandre Antonio, 2023).
- en segundo lugar, la posmodernidad. Nos referimos al movimiento filosófico-cultural (1960-actualidad) basado en que las ideas características de la modernidad han sido sobrepasadas. Sin embargo, la posmodernidad “es neoconservadurismo, individualismo, sociedad de consumo, pérdida de la conciencia histórica... pero también deconstrucción, ruptura del orden epistémico moderno y feminismo de la tercera ola o antiespecismo” (Nevado Encina, 2019). Se puede observar que si bien la posmodernidad es ambivalente (es ultra-modernidad y anti-modernidad sin ser una ni la otra), no existe contradicción en tanto ambas expresiones implican un desafío de los valores modernos.
- en tercer lugar y en profunda conexión con los dos procesos anteriores, el *posturismo* se asocia con la ruptura del paradigma analógico y con el surgimiento de la era digital. Este proceso implicó el surgimiento de internet y la proliferación masiva de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- en cuarto lugar, una serie de fuerzas contextuales como el desarrollo del conocimiento científico orientado a atender las necesidades de la realidad subjetiva de los individuos y grupos, el aumento de la violencia, la emergencia del terrorismo organizado, el empobrecimiento, el rechazo de comunidades receptivas al turismo y sus secuelas sociales, el deterioro ambiental y el temor a contraer enfermedades sociales (Molina, 2006). Además, el aumento acelerado de eventos climáticos extremos y de otras amenazas naturales debería ser previsto para tratarlo como factor determinante en todo el trayecto de los viajes.

Cabe resaltar que cuando se habla de *posturismo*, no es simplemente un turismo industrial (S.XIX - S.XX) con más tecnología. Al respecto, Molina (2006) expresa: “se trata de un modelo que rebasa al anterior, que establece nuevas relaciones entre sus componentes y que genera productos/servicios diferenciados en relación al turismo” (Molina, 2006, p. 41). Para repensar las palabras del autor, es importante recordar que el turismo industrial se caracteriza por su masividad, su estandarización y su comercialización en bloque (en forma de *paquete*). Este modelo fue superado en tanto las nuevas

tecnologías abren la puerta a la organización de viajes de manera rápida y accesible al público en general (pudiendo prescindir de un profesional del área). En la misma línea, las redes sociales permitieron el acceso del viajero a información casi ilimitada acerca de destinos, servicios y productos turísticos, generando una demanda de personalización cada vez más pujante. En conjunto, esto obligó a la diversificación del producto turístico y la desestructuración progresiva del *paquete* tal como lo conocíamos.

3.2 Nuevas formas de vida y consecuentes cambios en la demanda

La evolución social del inicio del siglo XXI llevó inevitablemente a reflexionar sobre las nuevas formas de vida y, en consecuencia, de consumo.

El *posturista* se caracteriza, en términos demográficos, por su inclusión en un mayor envejecimiento poblacional, un aumento en la participación de mujeres solteras y en familias tardías, ensambladas y sin hijos (Torres Bernier, 1994). En este contexto, la familia “tipo” dejó de ser el sujeto primordial de consumo para el cual se desarrollan los servicios turísticos.

Dentro de las reconfiguraciones sociales, el centro de la vida ya no pasa tanto por comprar la casa, el auto y tener hijos, sino que prevalece buscar la “felicidad” individual y el vivir mejor aquí y ahora (Lipovetsky, 2016). Como resultado, se presenta un cambio en la experiencia turística, que transforma el deseo de “tener” vacaciones por “vivir” las vacaciones (Goytia Prat, 1998).

Los entornos de vida y trabajo se caracterizan por la creciente congestión urbana en los países industrializados y, especialmente, en los países en desarrollo (Sancho, 2008, p. 392). Consecuentemente, se evidencia un incremento de la conciencia *posturista* en cuestiones socioculturales y medioambientales.

En términos generacionales, se puede decir que una gran proporción de los viajeros del *posturismo* son *millennials* (nacidos entre 1981 y 1995). Allende Letona (2018) sostiene que la generación de consumidores más grande de la historia, los *millennials*, está transformando al turismo y se posiciona como un nuevo segmento de interés, por lo que las ofertas y canales de distribución están siendo adaptados a sus nuevos patrones de consumo (Allende Letona, 2018, p. 48).

Existe un proceso de maduración del individuo como consumidor de turismo: el *posturista* no sólo quiere viajar, también diseñar su viaje (Torres Bernier, 1994). Dicha maduración derivó en una serie de cambios en la demanda: el incremento de la búsqueda de canales de compra alternativos, la reducción del nivel de fidelidad al destino, el incremento de los viajes cortos y de los viajes de largo recorrido (Goytia Prat, 1998).

En suma, las nuevas tendencias en la demanda se caracterizan por: el deseo de evasión (de la rutina, de los conglomerados urbanos), un servicio personalizado y flexible, el acceso a información veraz, la demanda de garantías de servicio y de servicio post-venta (atención y quejas, recomendaciones, sugerencias) y mayores exigencias en términos de calidad en productos y servicios (Torres Bernier, 1994; Goytia Prat, 1998; Allende Letona, 2018).

3.3 Nuevos patrones en el consumo

A diferencia de la definición de la ONU turismo (s.f.) que se presentó anteriormente, que sigue la lógica del turismo industrial y posindustrial, en el concepto de *posturismo* el desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual no es estrictamente necesario (Molina, 2006). Tampoco requiere de contacto con las comunidades locales ni está determinado por los recursos naturales o culturales.

En cuanto al desplazamiento innecesario fuera del lugar de residencia, se abre la posibilidad de ser un turista en su propia ciudad. Por ejemplo, en la ciudad de Rosario hace más de diez años funciona el

Proyecto Municipal *Turista en mi ciudad* (Municipalidad de Rosario, s.f.) donde los residentes son invitados a recorrer la ciudad con *ojos de turista*, acompañados por Guías Profesionales de turismo. Este tipo de iniciativas (implementadas en ciudades de todo el mundo) buscan que los locales se conviertan en promotores de la ciudad ante los visitantes y refuercen lo que se conoce como identidad cultural de la misma. Cepeda (2018) define identidad cultural como los “rasgos culturales característicos de un pueblo”, más precisamente el “sentimiento de pertenencia a un colectivo social que posee una serie de características y rasgos culturales únicos, que le hacen diferenciarse del resto y por los que también es juzgado, valorado y apreciado” (Cepeda, 2018, p. 254). En una sociedad plenamente globalizada, donde la tendencia de homogeneización cultural es cada vez mayor, la identidad cultural se ha vuelto el indicador por excelencia de posicionamiento turístico en la mente del consumidor.

Otra característica es el desarrollo de dispositivos de realidad virtual y de todo tipo de parques temáticos (*ludopolis*). En el caso de los primeros, se abre la posibilidad de viajar *in situ* o en el tiempo, a destinos que fuera de la realidad virtual son imposibles, tales como la Italia del Renacimiento, el mundo de Harry Potter o la Latinoamérica pre-hispánica. Esto es posible, en palabras de Molina gracias a la “convergencia de diferentes tecnologías que adquieren una connotación típica y una amplia relevancia comercial aceptada” (Molina, 2006, p. 55). En el caso de los segundos, el *posturista* si se desplaza, pero se *encierra* en el superatractivo y no se vincula con los locales. Tal es el caso de las *quinceañeras* que viajan a *Walt Disney*, cuyo objetivo no es visitar recursos naturales o culturales, sino que el visitante desarrolle “un papel más protagónico y activo, interactuando física e intelectualmente en diversos escenarios” (Molina, 2006, p. 23).

3.4 Nuevas motivaciones

La principal motivación del *posturista* ya no está centrada en practicar un ocio pasivo sino en la búsqueda de autorrealización. Este concepto, aunque complejo, sugiere que al finalizar las vacaciones se espera haber aprendido o mejorado como persona (según los valores y subjetividades de cada individuo). Así, el *posturista* va en busca de aventuras que expandan su visión del mundo, cargadas de emoción, riesgo y desafíos (asociadas a actividades deportivas, saltar en paracaídas, puentismo, entre otras). Intenta contribuir con las comunidades y ambientes locales (como es el caso de los voluntariados). Pretende conectar con su mundo interior (bajo la forma de retiros espirituales, viajes asociados a actividades como el yoga, la meditación, entre otros) o con los misterios de la naturaleza (experiencias chamánicas, místicas, en muchos casos asociadas con pueblos originarios) (Bordas, 2003; Cuenca Cabeza, 2012).

El viaje posturístico se estructura a través de la experiencia, es decir “aquellas vivencias, sentimientos, sensaciones, que se ven, que fascinan, que impactan y que, precisamente por eso, se convierten en memorables” (Bordas, 2003, p. 2).

Algunos autores, definen a este fenómeno como turismo experiencial: “la forma de turismo en la que el viajero se enfoca en disfrutar de una región conectando con su historia, gente y cultura. Un viaje en el que puedan visitar lugares diferentes, fuera del tradicional turismo de masas (Allende Letona, 2018, p. 49).

Un elemento determinante de la experiencia es su nivel de autenticidad: algunos *posturistas* buscan vivir la cultura del lugar que visitan. Así, la identidad o bien identidad cultural, se ha convertido en un valor diferencial del posicionamiento turístico que garantiza a los destinos mantenerse en vigencia en la mente del viajero (Ascolese, 2020).

Por otro lado, en una sociedad caracterizada por el desencanto y la indiferencia posmoderna sólo se

logra la emoción por medio del “shock”, en la experiencia desafiante que implica un riesgo (Bordas, 2003). Un ejemplo de esto es el caso de la Agencia de Viajes *Black Tomato*. Entre sus productos más destacados podemos encontrar la experiencia *Get Lost* cuyo eslogan reza: “a veces tienes que perderte para encontrarte a ti mismo”. En esta propuesta, el turista es llevado a un sitio inexplorado por él, invitándolo a conectar con su esencia, “sus creencias y pasiones” (Black Tomato, s.f.). Otra experiencia de la empresa es el paquete que desarrollaron junto a la firma 007 (*James Bond*) por el aniversario de la película, donde el viajero es partícipe de diferentes tipos y niveles de experiencias que el personaje de ficción vive en sus películas, tales como persecuciones, escenas de acción, alfombras rojas, manejo con un Aston Martin, entre otras.

3.5 La empresa *posturística*

Es lógico deducir que, ante este nuevo paradigma, las empresas turísticas necesitan reformularse. Molina (2006) sostiene que estas “buscan el liderazgo en los cambios, no el liderazgo en mercados ya consolidados” (Molina, 2006, p. 49). Para lograrlo, poseen estructuras de trabajo altamente flexibles y saben leer e interpretar el entorno en constante cambio en el que se encuentran. El manejo de la información es un pilar fundamental de las empresas de la era digital.

Las empresas postindustriales, en general, ya no enfocan su esfuerzo en el desarrollo del producto o servicio, sino en su calidad. En turismo, la calidad de servicio está intrínsecamente relacionada con la capacidad de comunicación, resolución de conflictos y confianza dentro de las organizaciones. Considerando esto, la empresa *posturística* se ve obligada a adoptar nuevas formas de liderazgo y filosofías empresariales.

En términos comerciales, se han apropiado del marketing emocional dado que para brindar experiencias es necesario poder generar una conexión con sus consumidores. Los viajeros cada vez más toman decisiones de compra basadas en los sentimientos y no en la lógica. Una de las herramientas principales de esta disciplina es el *Storytelling*, contar una historia para conectar con la audiencia (Bordas, 2003).

3.6 El empleado *posturístico*

En este contexto, las herramientas que las y los trabajadores del turismo deberían desarrollar están cada vez más orientadas a las *Soft Skills*, es decir, habilidades interpersonales. En el mercado laboral se valoran la creatividad, la inteligencia emocional, la capacidad para la resolución de problemas, la gestión del tiempo, entre otras. En el marco de la comercialización de “experiencias”, la atención al público ya no sólo requiere vocación de servicio, también de la capacidad de sostener y producir la narrativa de la experiencia. Asimismo, las *Hard Skills* requeridas han cambiado, gracias al aumento y el desarrollo de la tecnología. Se espera que el empleado *posturístico* maneje una gran variedad de sistemas de gestión (de reservas, ventas), plataformas de cobro, sistemas de trabajo en red, entre otras herramientas (Molina, 2006).

4. Conclusiones

El *posturismo*, fruto de los acelerados cambios de este siglo, rompe con las premisas básicas del turismo tradicional, aunque no excluye sus manifestaciones. Para los profesionales del turismo es determinante entender su origen y su desarrollo para poder ofrecer productos acordes a las nuevas tendencias en la demanda e inclusive reconvertir destinos turísticos. La necesidad de una nueva perspectiva para investigar el comportamiento *posturístico* es inminente.

6. Referencias bibliográficas

- Allende Letona, E. (2018). Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. *Revista de estudios de juventud*.
- Antonio, A. (08 de julio de 2023). *Redefinir la globalización, por Morris Chang*. El Grand Continent. Recuperado el 16 de marzo de 2024 de <https://legrandcontinent.eu/es/2023/07/08/redefinir-la-globalizacion-por-morris-chang/#:~:text=Esta%20globalizaci%C3%B3n%20en%20la,y%20por%20la%20revolu%20ci%C3%B3n%20digital>.
- Ascolese, G. (02 de enero de 2020). *Novedades y tendencias en marketing turístico*. We are marketing. <https://www.waaremarketing.com/es/blog/novedades-y-tendencias-marketing-sector-turistico.html#>
- Black Tomato (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado el 16 de marzo de 2024 de <https://www.blacktomato.com/about-us/>
- Bordas, E. (2003). *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado*. FUOC. <http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>
- Cabeza, M. C., & Goytia Prat, A. (2012). Ocio experiencial: antecedentes y características. *Arbor*, 188(754), 265-281. Instituto de Estudios de Ocio. Universidad de Deusto.
- Cepeda, J. (2018). Una aproximación al concepto de identidad cultural a partir de experiencias: el patrimonio y la educación. *Tabanque. Revista Pedagógica*, 31, 244-262. <https://doi.org/10.24197/TRP.31.2018.244-262>
- Feifer, M. (1985). *Going places. The ways of the tourist from Imperial Rome to the present day*. Londres. Editorial MacMillan.
- Goytia Prat, A. (1998). *Nuevas tendencias de ocio y turismo*. Instituto de Estudios de Ocio. Universidad de Bilbao
- Gurría, M. (2004). *Introducción al Turismo*. Editorial Trillas. México
- Lash, S. y Urry, J. (1994). *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Molina, S. (2003). *El posturismo: de los centros turísticos industriales a las ludópolis*. México. Ed. Tesis Económicas Profesionales.
- Molina, S. (2006). *El Posturismo: turismo y postmodernidad*. México. Ed. Trillas.
- Nevado Encinas, J. L. (21 de septiembre de 2019). *Pero, ¿qué es la posmodernidad? El Salto Diario*. <https://www.elsaltodiario.com/pensamiento/pero-que-es-la-posmodernidad#:~:text=Posmodernidad%20es%20neoconservadurismo%2C%20individualismo%2C%20sociedad,Tercera%20ola%20o%20el%20antiespecismo>.
- Municipalidad de Rosario, s.f. *Turista en mi ciudad*. Recuperado el 20 de febrero de 2025 de: <https://datos.rosario.gob.ar/turismo/recorridos-turisticos/turista-en-mi-ciudad>
- Lipovestky, G. (2016). *De la ligereza*. Barcelona. Editorial Anagrama
- ONU Turismo, s.f. *Glosario de términos de turismo*. Recuperado el 14 de febrero de 2025 de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Sancho, A. (2008). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- Torres Bernier, E. J. (1996). Las megatendencias en el sector turístico. En: *Turismo y promoción de destinos turísticos*. Universidad de Málaga. Págs. 11-20.
- Urry, J. (2004). *Death in Venice*. In M. Sheller y J. Urry. *Tourism mobilities. Places to play, places in play* (pp. 206-215). London: Routledge.