

**AÑO 10 \_ N° 10**

**Diciembre 2025**

**ISSN** (Versión impresa): 2468-9785

**ISSN** (Versión online): 2468-9807



*Saber y Saber Hacer*

REVISTA *de*  
**Ciencias  
Empresariales**  
JOURNAL OF BUSINESS STUDIES



# Revista de Ciencias Empresariales

---

Córdoba Management School  
Universidad Blas Pascal | Córdoba · Argentina

---

Año 10 - N° 10 - 2025 /// ISSN (Versión impresa): 2468-9785 - ISSN (Versión online): 2468-9807

---

**Director**

**MARCO LORENZATTI**, Universidad Blas Pascal, Argentina.

**Responsable de edición**

**PATRICIA GANDINO**, Universidad Blas Pascal, Argentina.

**Comité editorial**

**JOSÉ LUIS HERVAS OLIVER**, Universidad Politécnica de Valencia, España.

**TOMÁS GABRIEL BAS**, Universidad Católica del Norte, Chile.

**CARLOS GRANDA TANDAZO**, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

**V. SHIDHARAN**, Clemson University, US.

**JUAN ALBERTO ARGÜELLO**, Universidad Blas Pascal, Argentina.

**VICENTE FABRICIO ÁLVAREZ TITUANO**, Pontificia Universidad Católica de Manabí, Ecuador.

**ALEXANDRA R. BOLAÑO PANTOJA**, Universidad del Norte, Colombia.

**FRANCISCO GERARDO BARROSO TANOIRA**, Universidad Anahuac Mayab, México

**Otras colaboraciones**

**GUILLERMO FORD**, Universidad Blas Pascal, Argentina.

**Diseño y diagramación**

**MAURICIO TAGLIAVINI - DG**

---

**Reconocimientos**

El Comité Editorial agradece especialmente a todas aquellas personas que han colaborado con esta publicación, tanto a quienes han remitido gentilmente sus trabajos, como a los que han asumido las tareas de análisis y referato de los mismos.

Los revisores de los artículos de este número fueron profesores-investigadores de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), Universidad Blas Pascal (Argentina), Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador), UADE (Argentina), Universidad de Buenos Aires (Argentina), Universitat Pompeu Fabra (España).

---

**Revista de Ciencias Empresariales**

Publicación anual de la Córdoba Management School, Escuela de Negocios de la Universidad Blas Pascal.

Av. Donato Alvarez 380, Argüello, Córdoba, Argentina.

Tel. +54 351 4144444

E-mail: [cmsrevista@ubp.edu.ar](mailto:cmsrevista@ubp.edu.ar)

Revista impresa en Córdoba, Argentina.

---

ISSN (Versión impresa): **2468-9785** - ISSN (Versión online): **2468-9807**

*Revista de Ciencias Empresariales, revista de la Córdoba Management School de la Universidad Blas Pascal, no asume responsabilidad alguna por las opiniones vertidas en los artículos firmados.*

# SUMARIO

---

## - Artículos

### - BLOCKCHAIN: TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL SUPPLY CHAIN

*Blockchain: Strategic transformation of the Supply Chain*

Luis Eduardo Solis Granda, Ivonne Soraya Burgos Villamar ..... 9

### - PROPUESTA DE MODELO DE OPCIONES REALES PARA VALORAR PROYECTOS TURÍSTICOS EN SURF CITY, EL SALVADOR

*Proposed real options model for valuing tourism projects in Surf City, El Salvador*

Gracia María Cabrera Carrillo ..... 23

### - VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO: PERSPECTIVAS CONTABLES Y ESTRATÉGICAS

*Valuation of intellectual capital in the knowledge age: accounting and strategic perspectives*

Yasmin Diaz Chacon , Leydy Carolina Gongora Angarita ..... 37

### - COMPARATIVE ANALYSIS OF AMATEUR SPORTS CLUBS: ARGENTINA/ FRANCE

*Análisis comparativo de Clubes Deportivos Amateur: Argentina/ Francia*

Yann Carin, Daniel de la Cueva ..... 46

### - FACTORES DE LA LEGITIMIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA CONTEXTUAL

*Factors of legitimacy in Human Resources practices from a contextual perspective*

Luis Hernán Orellana Santibáñez ..... 55

### - EL ABORDAJE DIALÓGICO EN CAPACITACIÓN LABORAL

*The dialogical approach in Job Training*

Marisa Vázquez Mazzini ..... 67

## - Entrevistas

### - LA SOSTENIBILIDAD NO PUEDE SEGUIR DELEGÁNDOSE A LA JUVENTUD; ES UNA RESPONSABILIDAD PRESENTE

*Sustainability cannot continue to be delegated to young people; it is a present responsibility*

Nicolás Liarte-Vejrup ..... 81

### - ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO, LIMITACIONES Y SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES

*Behavioral Economics, limitations and biases in decision making*

Sebastián Visotsky ..... 85



Con inmensa alegría y una profunda satisfacción, la Córdoba Management School de la Universidad Blas Pascal tiene el honor de presentarles el **décimo número** de la **Revista de Ciencias Empresariales**. Este hito, que coincide con la celebración de nuestro **décimo aniversario como publicación académica**, es mucho más que una simple edición: es un testimonio vibrante de la persistencia, la visión y el compromiso inquebrantable de nuestra comunidad con la excelencia en el management y el desarrollo empresarial.

A lo largo de estos diez años, lo que comenzó como una iniciativa audaz se ha consolidado como un faro para la difusión del conocimiento, la innovación y el pensamiento crítico en el ámbito de las ciencias empresariales. Hemos transitado un camino de crecimiento continuo, no exento de desafíos, pero siempre impulsados por la convicción de que el análisis fundado es esencial para abordar las problemáticas complejas de nuestro tiempo.

Este décimo número, en particular, refleja la evolución constante de nuestra Escuela de Negocios y de la propia agenda global. Al igual que en ediciones anteriores, gran parte de los artículos que han superado el proceso de evaluación de pares, abordan temáticas de absoluta prioridad: sostenibilidad, economía del comportamiento, supply chain, capital intelectual, aprendizaje organizacional, sport management, entre otros.

Nos enorgullece recordar hitos recientes que han fortalecido nuestra proyección internacional, como la co-organización del 12vo. Encuentro Internacional sobre Sostenibilidad con la UNC y PRME LAC, y nuestra integración a CLADEA. Estas alianzas son un claro indicador de nuestra vocación por trascender fronteras, establecer diálogos con expertos de LATAM y de otras regiones, y así enriquecer el caudal de conocimiento que compartimos. Ser un instrumento de divulgación de estos trabajos, que combinan rigurosidad metodológica, relevancia temática y enfoques innovadores, nos llena de satisfacción y reafirma nuestro compromiso.

La Revista de Ciencias Empresariales se ha propuesto desde sus comienzos llegar no solo al mundo universitario, sino también a profesionales, empresarios y a todas aquellas personas interesadas en conocer de buena fuente las nuevas tendencias y los desarrollos científicos y tecnológicos que moldean el futuro. En este aniversario, renovamos esa promesa y la extendemos.

Aprovechamos esta oportunidad tan especial para expresar nuestro más profundo agradecimiento a los investigadores, docentes y expertos que han confiado en nuestra publicación para compartir sus trabajos, enriqueciendo cada número con su talento y dedicación. A los evaluadores, cuyo rigor académico y valioso aporte aseguran la excelencia de cada publicación. Y, por supuesto, a todo el equipo de la Revista y de la Córdoba Management School, que con su esfuerzo continuo hacen posible que este proyecto siga creciendo y consolidándose.

Diez años de existencia y diez números publicados son un logro colectivo que nos invita a mirar hacia adelante con renovado entusiasmo. Animamos a profesores, investigadores y profesionales a seguir enviando sus trabajos, contribuyendo así a una frontera del conocimiento que se expande para el bien de muchos.

¡Gracias por acompañarnos en esta década de aprendizaje, investigación y difusión! Que este décimo número sea un reflejo de nuestro camino y un trampolín hacia los desafíos que nos depara el futuro del management.

Hasta el próximo encuentro en las páginas de la Revista de Ciencias Empresariales.

## **MARCO LORENZATTI**

Director Ejecutivo de Córdoba Management School  
Secretario de Educación Continua  
UNIVERSIDAD BLAS PASCAL  
[malorenzatti@ubp.edu.ar](mailto:malorenzatti@ubp.edu.ar)

---





## **ARTÍCULOS**



# BLOCKCHAIN: TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL SUPPLY CHAIN

## Blockchain: Strategic transformation of the Supply Chain

Luis Eduardo Solis Granda<sup>1</sup>, Ivonne Soraya Burgos Villamar<sup>2</sup>

Recibido: 30/06/2025 - Aceptado: 18/10/2025

### RESUMEN:

Blockchain revoluciona las cadenas de suministro globales, ofreciendo trazabilidad instantánea y transparencia sin precedentes. Mediante casos como Walmart y Maersk, este ensayo demuestra cómo esta tecnología genera ventajas competitivas sostenibles, aunque enfrenta desafíos de adopción que definen el futuro del management estratégico.

### ABSTRACT

Blockchain revolutionizes global supply chains, delivering instant traceability and unprecedented transparency. Through cases like Walmart and Maersk, this essay demonstrates how this technology creates sustainable competitive advantages, while addressing adoption challenges that define the future of strategic management.

PALABRAS CLAVE: blockchain, cadena de suministro, gestión estratégica, trazabilidad, transformación digital

KEYWORDS: blockchain, supply chain, strategic management, traceability, digital transformation

## I. INTRODUCCIÓN

### La revolución silenciosa

En la última década, las cadenas de suministro globales han enfrentado desafíos sin precedentes que han puesto de manifiesto las limitaciones de los sistemas tradicionales de gestión. Desde disrupciones causadas por la pandemia hasta crisis geopolíticas como el bloqueo del Canal de Suez y los conflictos en el Mar Rojo, la necesidad de mayor transparencia, trazabilidad y resiliencia se ha vuelto

imperativa (Ivanov et al., 2025). En este contexto, la tecnología blockchain emerge como una solución transformadora que promete revolucionar la forma en que las empresas gestionan sus operaciones logísticas.

Blockchain, conocida inicialmente por su aplicación en criptomonedas, ha encontrado en la gestión de cadenas de suministro un campo fértil para demostrar su verdadero potencial disruptivo (Treiblmaier, 2018). Su capacidad para crear registros inmutables,

1 Profesor Investigador, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Guayas, Ecuador. email: lsolisg@unemi.edu.ec

2 Profesora Investigadora, Facultad de Investigación, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Guayas, Ecuador. email: iburgosv@unemi.edu.ec

transparentes y descentralizados ofrece respuestas concretas a problemas históricos como la falta de trazabilidad, los fraudes, las ineficiencias operacionales y la limitada colaboración entre múltiples actores de la cadena (Kshetri, 2018).

La propuesta central de este ensayo sostiene que blockchain actúa como un catalizador estratégico que no solo optimiza procesos operacionales, sino que fundamentalmente redefine las relaciones entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores finales. Esta transformación va más allá de una simple mejora tecnológica; representa un cambio paradigmático hacia ecosistemas de colaboración más transparentes, eficientes y confiables (Liu et al., 2023).

El análisis de casos emblemáticos como Walmart, Maersk y otros líderes industriales revela que las organizaciones que adoptan blockchain en sus cadenas de suministro obtienen ventajas competitivas sostenibles, mejoran su capacidad de respuesta ante crisis y fortalecen la confianza con sus stakeholders (Khan et al., 2025). Sin embargo, también evidencia desafíos significativos relacionados con la adopción, escalabilidad e integración que requieren consideraciones estratégicas profundas.

Este ensayo aborda precisamente cómo las organizaciones pueden navegar exitosamente esta transformación tecnológica, identificando patrones de éxito y desafíos críticos que definen el futuro de la gestión estratégica.

## II. Fundamentos tecnológicos y empresariales

La tecnología blockchain, en su esencia, constituye un sistema de registro distribuido que permite almacenar información de manera descentralizada, inmutable y transparente (Wang et al., 2024). A diferencia de las bases de datos tradicionales centralizadas, blockchain opera mediante una red de nodos que validan y registran cada transacción, creando una cadena de bloques criptográficamente enlazados que garantiza la integridad de la información.

En el contexto de la gestión de cadenas de

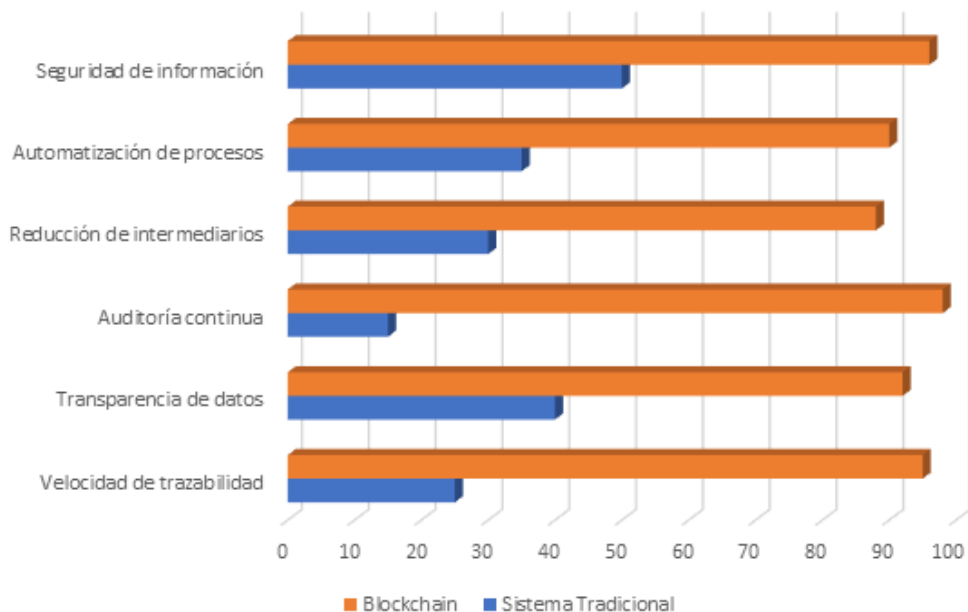
suministro, blockchain funciona como un libro mayor digital compartido donde cada movimiento, transformación o transacción de productos puede ser registrado en tiempo real. Esta característica resulta fundamental para industrias donde la trazabilidad es crítica. Los contratos inteligentes representan un complemento revolucionario: estos programas autoejecutables permiten automatizar procesos complejos como pagos y verificación de condiciones, liberando automáticamente el pago a un proveedor una vez que sensores IoT confirmen que la mercancía ha llegado en condiciones óptimas.

La diferenciación con sistemas tradicionales de gestión es sustancial, como se visualiza en la Figura 1.

Como se observa en la Figura 1, blockchain supera significativamente a los sistemas tradicionales en todas las métricas clave, especialmente en velocidad de trazabilidad (95 vs 25 puntos) y capacidad de auditoría continua (98 vs 15 puntos).

Mientras que los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y WMS (Warehouse Management Systems) operan en silos organizacionales con bases de datos centralizadas, blockchain crea un ecosistema interconectado donde múltiples organizaciones pueden compartir información de manera segura sin comprometer su confidencialidad comercial. Esta capacidad de "confianza sin confianza" (trustless trust) elimina la necesidad de intermediarios tradicionales y reduce significativamente los costos de transacción.

La integración de blockchain con tecnologías complementarias amplifica exponencialmente su potencial transformador. Los sensores IoT proporcionan datos en tiempo real sobre temperatura, humedad, ubicación y otros parámetros críticos que se registran automáticamente en la blockchain. La inteligencia artificial analiza estos datos para predecir interrupciones potenciales, optimizar rutas y mejorar la planificación de la demanda. Big Data permite procesar volúmenes masivos de información transaccional para generar insights estratégicos sobre el desempeño de la cadena de suministro.



**Figura 1:** Comparación de eficiencia: Supply Chain Tradicional vs Blockchain  
 Fuente: Elaboración propia basada en casos Walmart, Maersk e IBM

### III. Tendencias actuales en la adopción

El panorama actual de adopción de blockchain en cadenas de suministro revela una aceleración significativa, impulsada tanto por necesidades operacionales como por

presiones regulatorias y de sostenibilidad. Los datos del mercado muestran un crecimiento exponencial proyectado, como se detalla en la Tabla 1:

**Tabla 1. Proyección del Mercado Global de Blockchain en Supply Chain (2024-2033)**

Año	Valor del Mercado (USD Miles de Millones)	Crecimiento Anual (%)
2024	\$21.46	Base
2025	\$28.95	34.9%
2026	\$39.06	34.9%
2027	\$52.70	34.9%
2028	\$71.09	34.9%
2029	\$95.89	34.9%
2030	\$129.37	34.9%
2031	\$174.54	34.9%
2032	\$235.46	34.9%
2033	\$316.73	34.9%

**Tendencia:** Crecimiento exponencial del 34.9% anual

**Región líder:** Asia-Pacífico (45% del mercado)

**Principales impulsores:** Trazabilidad alimentaria, compliance regulatorio, sostenibilidad ESG

Fuente: Adaptado de Pournader et al. (2020); Wang et al. (2024)

Este crecimiento exponencial del 34.9% anual que proyecta el mercado de USD \$21.46 mil millones en 2024 a USD \$316.73 mil millones para 2033 refleja tanto la maduración tecnológica como una adopción empresarial acelerada impulsada por regulaciones estrictas y demandas crecientes de transparencia.

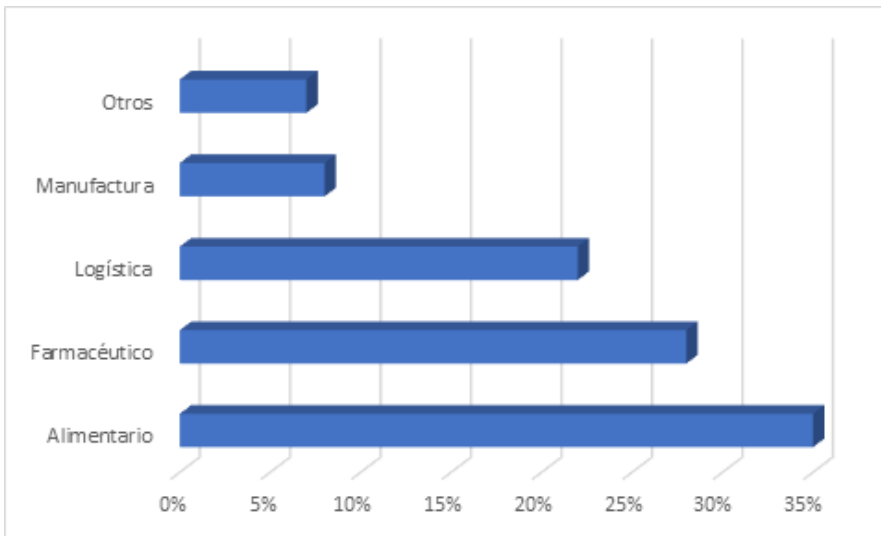
### Walmart: Pionero en trazabilidad alimentaria

El caso de Walmart representa uno de los ejemplos más paradigmáticos de implementación exitosa de blockchain en la cadena de suministro alimentaria (Cui et al., 2024). En colaboración con IBM, la empresa desarrolló un sistema basado en Hyperledger Fabric que ha transformado radicalmente su capacidad de trazabilidad. El proyecto, iniciado en 2016, comenzó con el seguimiento de mangos en Estados Unidos y cerdo en China, de-

mostrando resultados extraordinarios.

La implementación redujo dramáticamente el tiempo necesario para rastrear el origen de un producto alimentario de siete días a tan solo 2.2 segundos. Este avance no representa únicamente una mejora operacional; constituye un cambio fundamental en la capacidad de respuesta ante crisis de seguridad alimentaria (Saber et al., 2019).

Cuando ocurre un brote de contaminación, Walmart puede identificar instantáneamente los lotes afectados, minimizando el impacto en la salud pública y reduciendo las pérdidas económicas. Estos casos emblemáticos reflejan un patrón más amplio de adopción sectorial. Como se observa en la Figura 2, la distribución de implementaciones blockchain varía significativamente según industria:



**Figura 2:** Distribución de Aplicaciones de Blockchain por Sector Industrial (2024)

Fuente: Elaboración propia basada en análisis sectorial 2024

Como se observa en la Figura 2, el sector alimentario lidera la adopción de blockchain con un 35% de las implementaciones documentadas, seguido por el farmacéutico con 28% y logística con 22%. Esta distribución refleja las necesidades críticas de trazabilidad y transparencia en estos sectores.

Actualmente, Walmart rastrea más de 25

productos de cinco proveedores diferentes utilizando esta tecnología, incluyendo productos frescos como mangos, fresas y vegetales de hoja verde; carnes y aves como pollo y cerdo; lácteos como yogurt y leche de almendra; y productos de múltiples ingredientes como ensaladas empaquetadas y alimentos para bebés (Walmart Technology, 2021). La empresa ha mandado que todos

sus proveedores de vegetales de hoja verde implementen este sistema de trazabilidad, estableciendo un estándar industrial

### **Maersk TradeLens: Ambiciones y lecciones aprendidas**

El caso de TradeLens, desarrollado conjuntamente por Maersk e IBM entre 2018 y 2022, ofrece perspectivas valiosas tanto sobre el potencial transformador de blockchain como sobre los desafíos de implementación a escala global (Maritime Executive, 2022). La plataforma fue diseñada para digitalizar completamente el comercio marítimo internacional, conectando navieras, puertos, autoridades aduaneras y otros actores del ecosistema logístico.

En su apogeo, TradeLens procesaba más de 10 millones de eventos de envío y miles de documentos semanalmente, llegando a representar aproximadamente el 50% del tráfico global de contenedores con la participación de CMA CGM, MSC y otras navieras importantes (The Logistics World, 2023). La plataforma demostró capacidades significativas para mejorar la eficiencia operacional, reducir la burocracia y proporcionar visibilidad en tiempo real de los envíos.

Sin embargo, el cierre de TradeLens en 2023 proporciona lecciones críticas sobre los desafíos de crear plataformas industriales colaborativas (PierNext, 2023). Según declaraciones de Maersk, "aunque desarrollamos exitosamente una plataforma viable, no se logró la necesidad de una colaboración total de la industria global" (Maersk, 2022). Los competidores expresaron reticencias sobre compartir datos comerciales sensibles con una plataforma parcialmente controlada por Maersk, ilustrando las complejidades de gobernanza en ecosistemas blockchain multi-empresa (Naucher, 2022).

Este desafío de gobernanza no es un fracaso de la tecnología, sino una lección fundamental: comprender cómo construir verdadera colaboración entre competidores es la clave para el éxito futuro.

### **La paradoja de la colaboración: De la desconfianza a los ecosistemas Win-Win**

El fracaso de TradeLens ilustra una paradoja fundamental: todos los participantes se beneficiarían de la colaboración transparente, pero cada uno teme ser explotado si comparte información sensible mientras otros no lo hacen. Esta desconfianza entre actores en ecosistemas de plataformas ha sido documentada como uno de los mayores desafíos en la construcción de mecanismos de gobernanza efectivos (Gelhard & Von Delft, 2021). Este es el clásico dilema del prisionero aplicado a ecosistemas empresariales. Maersk controlaba la plataforma, lo que generaba temor en competidores como MSC y CMA CGM: ¿qué impediría a Maersk usar los datos compartidos para ventaja competitiva propia? ¿Quién auditaría que la información se trataba equitativamente?

### **Construcción de confianza: Modelo de cinco fases**

Las implementaciones exitosas de blockchain colaborativo siguen un patrón común que resuelve gradualmente la desconfianza:

*Fase 1: Gobernanza neutral desde el inicio.* - La plataforma no es controlada por un único actor dominante, sino por una estructura de gobernanza tripartita o multiactor. Por ejemplo, Blockchain in Transport Alliance (BiTA) fue creada como asociación independiente sin control de una naviera específica, donde cada miembro tiene voto proporcional en decisiones sobre estándares y evolución tecnológica. En contraste, TradeLens fue liderada por Maersk e IBM, lo que generó percepción de sesgo. El mecanismo de implementación requiere constituir un consejo de gobernanza con representación de: grandes empresas (40%), medianas empresas (35%), pequeños proveedores (15%) y un facilitador neutral independiente (10%).

*Fase 2: Transparencia radical en reglas.* - Todos los acuerdos sobre uso de datos, costos operacionales y distribución de beneficios están documentados públicamente y son no modificables. Los contratos inteligentes codifican estas reglas, eliminando interpretaciones discrecionales. Walmart Food Trust publica anualmente cuántos datos accede a cada tipo de proveedor y cómo usa esa información, generando confianza porque no

hay trato especial oculto. La implementación requiere crear un "libro blanco de gobernanza" que especifique exactamente: qué datos puede ver cada participante, quién puede vender análisis derivados, cómo se reparten costos y qué ocurre si alguien viola reglas.

*Fase 3: Incentivos Diferenciados para equilibrar poderes.* - Las pequeñas y medianas empresas reciben beneficios adicionales iniciales para compensar su menor capacidad de inversión. En Walmart Food Trust, pequeños productores de vegetales de hoja verde reciben certificación de trazabilidad gratuita que les permite vender a precios premium a minoristas que demandan transparencia. El beneficio económico directo compensa el costo de integración tecnológica. Otro mecanismo incluye subsidios cruzados donde grandes empresas financian el 60% de costos de infraestructura que beneficia a todos. La implementación específica requiere diseñar una matriz de beneficios donde cada tipo de participante recibe valor tangible en los primeros 12 meses, no esperar retorno de inversión a 3-5 años.

*Fase 4: Auditoría independiente continua.* - Terceros neutrales (consultoras especializadas, gremios industriales) auditan periódicamente que se cumplen acuerdos de gobernanza. Verifican que datos se usan solo para propósitos acordados, que no hay acceso discriminatorio y que beneficios se distribuyen conforme a lo establecido. En BiTA, Ernst & Young realiza auditorías semestrales verificando que ninguna naviera tiene acceso preferente a datos de competidores. La implementación incluye presupuesto específico (2-3% del presupuesto operacional total) para auditorías independientes anuales publicadas.

*Fase 5: Mecanismos de resolución de disputas automatizados.* - Las controversias sobre cumplimiento o interpretación de acuerdos se resuelven mediante arbitraje predefinido, no en cortes. Los contratos inteligentes pueden pausar automáticamente beneficios para quien incumpla hasta resolución. La implementación requiere establecer un tribunal arbitral independiente (3-5 árbitros internacionales especializados en blockchain

y cadenas de suministro) que resuelve conflictos en máximo 60 días.

### **Diferencia crítica: De control a facilitación**

TradeLens fue diseñada como plataforma que Maersk operaba para la industria. Las plataformas exitosas invierten esta lógica: son estructuras que la industria opera conjuntamente, en la que Maersk es un participante más, aunque importante. Walmart Food Trust lo logró diferente: no es Walmart quien controla la plataforma, IBM la opera como tercero neutral. Walmart participa, pero no gobierna. Esto fue crucial para que competidores de Walmart (Carrefour, Nestlé, otros minoristas) se unieran sabiendo que sus datos no irían directamente a Walmart.

### **Construcción progresiva, no de golpe**

Las implementaciones exitosas no lanzan ecosistemas completos. Siguen lógica evolutiva: Año 1-2, pilotos con 3-5 actores confiables (no competidores directos) con objetivo de demostrar que el modelo de gobernanza funciona; Año 2-3, expansión a competidores dentro del mismo sector con gobernanza ya probada; Año 3+, incorporación de industrias adyacentes. Hyperledger Food Trust comenzó con Walmart más pocos proveedores (2016-2018). Solo después de 2-3 años de operación exitosa, otros minoristas se unieron confiando que el modelo era efectivamente neutral.

### **El rol crítico de facilitadores neutrales**

Un elemento frecuentemente subestimado es la necesidad de actores "facilitadores" que no compiten directamente en la industria: consultoras de implementación, universidades y centros de investigación, gremios industriales y organismos internacionales. Estos actores rompen el hielo ganando confianza de múltiples partes porque no tienen incentivo de extraer valor competitivo. BiTA tuvo éxito parcialmente porque fue facilitada por Hyperledger (Linux Foundation) organización neutral sin interés comercial.

### **Métricas de éxito colaborativo**

No basta medir eficiencia operacional. Para ecosistemas blockchain colaborativos deben medirse: equidad de gobernanza (¿actores pequeños realmente tienen voz en decisiones o es tokenismo?), distribución de bene-



ficios (¿la ganancia operacional se reparte conforme a acuerdos o se concentra en actores dominantes?), participación sostenible (¿los miembros renuevan compromisos o hay deserción después de 2-3 años?), confianza interpersonal (encuestas anuales sobre percepción de equidad en tratamiento) e innovación colaborativa (¿surgen nuevos servicios o productos del ecosistema que ningún actor habría creado solo?)

La implementación exitosa sigue un enfoque iterativo: (1) iniciar con casos de uso de bajo riesgo donde los beneficios son evidentes, (2) expandir gradualmente a procesos más sensibles conforme se construye historial de colaboración, (3) mantener transparen-

cia radical sobre decisiones de gobernanza y uso de datos, y (4) establecer mecanismos de auditoría independiente que verifiquen el cumplimiento de acuerdos.

Comprender estos mecanismos de gobernanza es esencial, pero también lo es conocer dónde la tecnología blockchain está generando mayor impacto actualmente.

### Sectores de mayor impacto

La adopción de blockchain muestra patrones diferenciados según sectores industriales, con algunos experimentando transformaciones más profundas que otros. La Tabla 2 presenta los casos más paradigmáticos de implementación exitosa:

**Tabla 2. Casos Paradigmáticos de Blockchain en Supply Chain Management**

Empresa	Sector	Período	Tecnología	Beneficio Principal	Resultado Cuantificable
Walmart	Alimentario	2016-presente	Hyperledger Fabric	Trazabilidad instantánea	7 días → 2.2 segundos
Maersk TradeLens	Logística Marítima	2018-2023	IBM Blockchain	Colaboración industrial	50% tráfico global contenedores
De Beers	Diamantes	2018-presente	Blockchain privada	Certificación ética	100 diamantes de alto valor
Nestlé	Café	2019-presente	IBM Food Trust	Transparencia origen	Trazabilidad granja-taza completa
Walmart Canada	Transporte	2019-presente	DLT Labs	Automatización pagos	Eliminación 100% disputas facturación
Sandhya Aqua	Camarones	2019-presente	IBM Food Trust	Cumplimiento regulatorio	Certificación export a EE.UU.

*Fuente: Elaboración propia basada en reportes corporativos y estudios especializados*

El sector alimentario lidera la adopción debido a regulaciones estrictas de seguridad alimentaria y demandas crecientes de transparencia por parte de consumidores (The Food Tech, 2024). Empresas como Nestlé utilizan blockchain para rastrear la cadena de suministro del café, permitiendo a los consumidores conocer el origen exacto de sus productos y las condiciones de cultivo.

La industria farmacéutica emplea blockchain para combatir la falsificación de medica-

mentos, un problema que afecta aproximadamente al 10% del suministro global de fármacos. La trazabilidad inmutable desde la manufactura hasta el punto de venta permite verificar la autenticidad de los medicamentos y garantizar la integridad de la cadena de frío.

El sector textil utiliza blockchain para abordar preocupaciones sobre condiciones laborales y sostenibilidad ambiental. Marcas como C&A y H&M experimentan con siste-

mas que permiten a los consumidores rastrear el origen de las prendas y verificar que fueron producidas bajo estándares éticos. La industria logística adopta blockchain para optimizar operaciones de transporte multimodal, mejorar la gestión documental y facilitar los pagos automáticos (Trinetix Corporation, 2025). Empresas como FedEx participan en iniciativas como la Blockchain in Transport Alliance (BiTA) para desarrollar estándares industriales.

#### IV. Impactos estratégicos multidimensionales

La implementación de blockchain en cadenas de suministro genera impactos transformadores que trascienden las mejoras operacionales tradicionales (Wheel Hub, 2024). Los principales beneficios por dimensión estratégica se presentan en la Tabla 3:

**Tabla 3. Matriz de Impactos Estratégicos de Blockchain en Supply Chain**

Dimensión	Beneficios Específicos	Métricas de Impacto	Casos de Referencia
<b>Operacional</b>	Reducción tiempos verificación	-95% tiempo trazabilidad	Walmart (mangos)
	Eliminación intermediarios	-30% costos transacción	Walmart Canada (transportes)
	Automatización contratos	100% pagos automáticos	Múltiples sectores
<b>Competitiva</b>	Diferenciación por transparencia	+25% preferencia consumidor	Industria alimentaria
	Construcción confianza stakeholders	+40% satisfacción proveedores	Maersk TradeLens
	Nuevos modelos de negocio	Servicios de certificación	De Beers, Nestlé
<b>Sostenibilidad</b>	Trazabilidad origen ético	100% productos verificados	Sector textil, diamantes
	Reducción huella carbono	-15% emisiones supply chain	Industrias manufactureras
	Compliance regulatorio	Auditorías automatizadas	Sector farmacéutico
<b>Financiera</b>	Optimización capital trabajo	-20% inventarios seguridad	Retail y manufactura
	Reducción riesgos operacionales	-50% disputas comerciales	Logística internacional
	Acceso nuevos mercados	Certificaciones premium	Productos orgánicos/éticos

*Fuente: Elaboración propia basada en análisis de casos de estudio y reportes sectoriales*

#### Dimensión operacional: Eficiencia y automatización

La reducción de tiempos de verificación constituye uno de los beneficios más inmediatos: procesos que requerían días ahora se ejecutan en minutos o segundos. Los contratos

inteligentes automatizan este avance eliminando intermediarios innecesarios y permitiendo verificación automática y continua. En Walmart Canadá, implementar blockchain para pagos a 70 transportistas externos eliminó virtualmente todas las disputas de

facturación que anteriormente consumían recursos significativos.

### **Dimensión competitiva: Diferenciación y confianza**

Blockchain permite desarrollar ventaja competitiva basada en transparencia. En mercados donde consumidores demandan información sobre origen y producción, la trazabilidad verificable es un diferenciador clave que genera confianza con proveedores, clientes, reguladores e inversionistas. Esta confianza se traduce en relaciones más sólidas, acceso preferencial a mercados regulados y mejor valoración de inversionistas enfocados en ESG.

Blockchain además habilita nuevos modelos de negocio basados en monetización de datos de trazabilidad y ecosistemas colaborativos de valor. Las empresas pueden ofrecer servicios de certificación, crear plataformas de intercambio de información o desarrollar productos financieros basados en transparencia operacional.

### **Dimensión de sostenibilidad: Transparencia ética y ambiental**

La capacidad de blockchain para proporcionar trazabilidad completa desde el origen resulta fundamental para abordar crecientes demandas de sostenibilidad (Menon & Luo, 2024). Los consumidores, reguladores e inversionistas exigen información verificable sobre las condiciones laborales, el impacto ambiental y las prácticas éticas en las cadenas de suministro.

La trazabilidad de origen ético permite verificar que los productos fueron producidos bajo condiciones laborales justas, sin trabajo infantil y respetando derechos humanos. En industrias como la del cacao, diamantes y minerales para electrónicos, donde existen preocupaciones significativas sobre conflictos y explotación, blockchain proporciona herramientas para verificar el cumplimiento de estándares éticos.

La reducción de huella de carbono se facilita mediante el seguimiento preciso de emisiones en cada etapa de la cadena de suministro. Los datos inmutables sobre transporte,

manufactura y distribución permiten calcular con precisión las emisiones totales de carbono y identificar oportunidades de optimización. Algunas empresas utilizan esta información para ofrecer productos "carbono neutro" con certificación verificable.

El compliance con regulaciones ambientales se simplifica cuando las empresas pueden proporcionar registros detallados e inmutables de sus operaciones. Las auditorías regulatorias se vuelven más eficientes y confiables cuando los datos están registrados en blockchain desde el origen.

### **Dimensión financiera: Optimización de capital y gestión de riesgos**

Los impactos financieros de blockchain en supply chain management se manifiestan en múltiples áreas que contribuyen directamente a la rentabilidad empresarial. La optimización de capital de trabajo resulta de la mayor visibilidad y predictibilidad de las operaciones. Las empresas pueden reducir inventarios de seguridad cuando tienen información precisa y en tiempo real sobre el estado de sus envíos y las capacidades de sus proveedores.

La reducción de costos de transacción deriva de la eliminación de intermediarios, la automatización de procesos de verificación y la reducción de disputas comerciales. Walmart Canada reportó ahorros significativos después de implementar blockchain para gestionar pagos a transportistas, eliminando prácticamente todas las disputas de facturación que anteriormente requerían recursos costosos para resolverse.

La mejora en gestión de riesgos permite a las empresas identificar y mitigar potenciales interrupciones antes de que se materialicen. La visibilidad completa de la cadena de suministro facilita la identificación de proveedores únicos (single points of failure), la evaluación de riesgos geopolíticos y la planificación de contingencias.

Los nuevos productos financieros habilitados por blockchain incluyen financiamiento de cadena de suministro basado en datos verificables, seguros paramétricos que se

activan automáticamente bajo condiciones específicas y instrumentos de cobertura para riesgos operacionales.

## V. Desafíos y barreras de implementación

### Desafíos tecnológicos: Escalabilidad e integración

La escalabilidad representa uno de los desafíos técnicos más significativos para la adopción masiva de blockchain en cadenas de suministro globales (Pournader et al., 2020). Las redes blockchain tradicionales como Bitcoin y Ethereum procesan un número limitado de transacciones por segundo, insuficiente para manejar el volumen de datos generado por cadenas de suministro de empresas multinacionales. Aunque tecnologías como Hyperledger Fabric, utilizada por Walmart e IBM, ofrecen mejor rendimiento, la escalabilidad sigue siendo una preocupación para implementaciones que involucran miles de proveedores y millones de transacciones diarias.

La integración con sistemas heredados constituye otro obstáculo técnico complejo (Zhang et al., 2024). La mayoría de las empresas operan con sistemas ERP, WMS y TMS desarrollados durante décadas que no fueron diseñados para interactuar con tecnologías blockchain. La integración requiere inversiones significativas en desarrollo de interfaces, migración de datos y, frecuentemente, rediseño de procesos operacionales fundamentales.

El consumo energético de algunas implementaciones blockchain genera preocupaciones sobre sostenibilidad ambiental (Li et al., 2024). Aunque las redes privadas como Hyperledger Fabric son más eficientes energéticamente que las blockchains públicas, el procesamiento y almacenamiento de grandes volúmenes de datos siguen requiriendo recursos computacionales considerables.

La interoperabilidad entre diferentes plataformas blockchain representa un desafío emergente a medida que diferentes industrias y empresas adoptan soluciones incompatibles entre sí (Chang et al., 2024). La falta de estándares universales puede crear nue-

vos silos tecnológicos que limiten los beneficios de la colaboración interempresarial.

### Desafíos organizacionales: Cambio cultural y coordinación

La resistencia al cambio cultural constituye frecuentemente el obstáculo más significativo para la adopción exitosa de blockchain. Las organizaciones han operado durante décadas con procesos establecidos, sistemas de control interno y relaciones de confianza basadas en contratos tradicionales y verificaciones manuales. La transición hacia sistemas automatizados y transparentes requiere cambios fundamentales en la cultura organizacional.

La inversión en capacitación representa un costo considerable que muchas organizaciones subestiman inicialmente. Los empleados deben desarrollar nuevas competencias técnicas para operar sistemas blockchain, interpretar datos descentralizados y gestionar procesos automatizados. La escasez de profesionales con experiencia en blockchain exacerba este desafío y aumenta los costos de implementación.

La coordinación entre múltiples actores de la cadena de suministro requiere niveles de colaboración sin precedentes. Como demostró el caso de TradeLens, lograr consenso entre competidores sobre estándares de datos, protocolos de gobernanza y distribución de costos y beneficios resulta extremadamente complejo. Las asimetrías de poder entre empresas grandes y pequeñas pueden crear dinámicas que favorezcan a algunos actores sobre otros.

La gestión del cambio organizacional debe abordar preocupaciones legítimas de empleados sobre el potencial impacto de la automatización en el empleo. La implementación exitosa requiere estrategias de comunicación claras, programas de reentrenamiento y, frecuentemente, redefinición de roles laborales.

### Desafíos regulatorios: Marco legal en evolución

El marco regulatorio para blockchain en cadenas de suministro permanece en desarro-

llo en la mayoría de jurisdicciones, creando incertidumbre para las empresas que consideran implementaciones a largo plazo. Las regulaciones sobre protección de datos, como GDPR en Europa, crean tensiones con la inmutabilidad característica de blockchain, ya que los individuos tienen derecho a solicitar la eliminación de sus datos personales. Los estándares internacionales para blockchain en supply chain están fragmentados entre diferentes organizaciones como ISO, GS1 y diversas asociaciones industriales. Esta fragmentación puede resultar en implementaciones incompatibles que limiten los beneficios de la interoperabilidad global.

La responsabilidad legal en sistemas descentralizados plantea preguntas complejas sobre quién es responsable cuando ocurren errores, fraudes o violaciones de seguridad. Los marcos legales tradicionales fueron diseñados para sistemas centralizados con líneas claras de autoridad y responsabilidad.

Las regulaciones específicas por industria, como las de FDA para alimentos y medicamentos, deben evolucionar para reconocer y acomodar los registros blockchain como evidencia válida para propósitos de auditoría y compliance.

## VI. Perspectivas futuras y reflexiones

### Tendencias emergentes: Hacia ecosistemas inteligentes

El desarrollo de Blockchain as a Service (BaaS) representa una tendencia que democratizará el acceso a tecnologías blockchain para empresas de todos los tamaños. Proveedores como IBM, Amazon y Microsoft están desarrollando plataformas que permiten a las empresas implementar soluciones blockchain sin requerir conocimiento especializado técnico profundo.

Proyectos como Polkadot y Cosmos buscan crear puentes entre redes blockchain diferentes, permitiendo que datos y transacciones fluyan de manera fluida entre ecosistemas previamente aislados. En cadenas de suministro, esto permitirá que diferentes industrias y regiones colaboren más efectivamente.

La integración con economía circular representa una aplicación prometedora donde blockchain puede facilitar el seguimiento de materiales a través de múltiples ciclos de vida, desde producción inicial hasta reciclaje y reutilización. Esta capacidad resulta fundamental para cumplir objetivos de sostenibilidad y regulaciones emergentes sobre responsabilidad extendida del productor.

La convergencia de blockchain con inteligencia artificial, 5G y computación en los bordes creará capacidades transformadoras para cadenas de suministro (Wang et al., 2024; Pournader et al., 2020). Los algoritmos de IA podrán analizar datos blockchain en tiempo real para predecir disrupciones, optimizar rutas y automatizar decisiones operacionales complejas.

### Implicaciones estratégicas para el management contemporáneo

La redefinición de ventajas competitivas en la era blockchain requiere que los directivos reconsideren fuentes tradicionales de diferenciación. La información asimétrica, que históricamente proporcionaba ventajas a empresas con mejor acceso a datos, se erosiona en ecosistemas blockchain transparentes. Las nuevas ventajas competitivas emergerán de la capacidad para analizar e interpretar datos transparentes, crear experiencias superiores para clientes y construir ecosistemas colaborativos de valor.

Los criterios de selección de proveedores evolucionarán para incluir capacidades tecnológicas y disposición para participar en ecosistemas blockchain colaborativos. Las empresas priorizarán proveedores que puedan integrarse de manera fluida con sus sistemas blockchain y contribuir datos de alta calidad al ecosistema compartido.

La evolución hacia ecosistemas colaborativos requiere nuevos modelos de gobernanza que equilibren competencia y colaboración. Las empresas deberán desarrollar capacidades para competir en algunos aspectos mientras colaboran en otros, particularmente en áreas como estándares de datos, protocolos de seguridad y infraestructura compartida.

## Reflexiones para directivos: Navegando la transformación

La decisión sobre cuándo y cómo abordar la adopción de blockchain requiere evaluación cuidadosa de múltiples factores. Las empresas en industrias altamente reguladas o con demandas significativas de trazabilidad enfrentan presiones más inmediatas para adoptar blockchain. Sin embargo, incluso empresas en sectores menos obvios pueden beneficiarse de mayor transparencia y eficiencia operacional.

Los factores críticos de éxito incluyen liderazgo ejecutivo comprometido, inversión adecuada en capacitación y gestión del cambio, selección cuidadosa de casos de uso iniciales y desarrollo de asociaciones estratégicas con proveedores de tecnología y otros actores de la cadena de suministro.

Las métricas de evaluación deben incluir tanto beneficios tangibles (reducción de costos, mejora de eficiencia, reducción de riesgos) como intangibles (mejora de reputación de marca, fortalecimiento de relaciones con stakeholders, preparación para futuras regulaciones). El retorno de inversión puede materializarse en diferentes horizontes temporales, requiriendo paciencia estratégica.

La construcción de capacidades internas debe balancear el desarrollo de conocimiento especializado técnico con la adquisición de habilidades de gestión de ecosistemas y colaboración inter-organizacional. Las empresas exitosas desarrollarán capacidades para gestionar tanto aspectos técnicos como relacionales de implementaciones blockchain.

## VII. Conclusiones: Hacia un nuevo paradigma

El análisis revela una conclusión central: blockchain es tecnológicamente viable pero estratégicamente compleja. Su valor tangible depende menos de capacidades técnicas y más de gobernanza efectiva. En contextos donde trazabilidad, transparencia y colaboración multi-organizacional son críticas, blockchain genera ventajas competitivas sostenibles—pero solo cuando las estructuras de gobernanza alinean incentivos de múltiples

participantes. Las industrias alimentarias, farmacéuticas y de productos éticos lideran adopción porque sus regulaciones exigen precisamente esto. El caso de TradeLens ilustra que éxito técnico (procesó 50% del tráfico marítimo global) no garantiza viabilidad comercial sin gobernanza colaborativa genuina.

Para la gestión empresarial contemporánea, blockchain representa tanto una oportunidad estratégica como un imperativo de competitividad futura (Linux Foundation, 2025). Las empresas que desarrollen capacidades blockchain de forma anticipada obtienen ventajas del pionero en sus industrias, mientras que aquellas que retrasen excesivamente la adopción enfrentarán desventajas crecientes en eficiencia, transparencia y capacidad de colaboración.

Las recomendaciones estratégicas incluyen comenzar con proyectos piloto en áreas de alto impacto, invertir en desarrollo de capacidades internas, establecer alianzas estratégicas con proveedores de tecnología y otros actores de la cadena de suministro, y participar activamente en el desarrollo de estándares industriales.

La agenda de investigación futura debe abordar la evolución de modelos de gobernanza para ecosistemas blockchain multi-empresa, el desarrollo de métricas comprehensivas para evaluar el retorno de inversión en implementaciones blockchain, la integración de blockchain con tecnologías emergentes como inteligencia artificial e IoT, y el impacto de blockchain en la reconfiguración de industrias completas.

El paradigma emergente es claro: las cadenas de suministro del futuro serán redes inteligentes, transparentes y colaborativas donde blockchain proporciona infraestructura de confianza. Las empresas que adopten anticipadamente estas estructuras colaborativas no solo obtendrán ventajas competitivas inmediatas, sino que liderarán la transformación de sus industrias en una economía global cada vez más digital, transparente y colaborativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chang, S., Luo, H., & Chen, W. (2024). Interoperability challenges in blockchain-enabled supply chains: A multi-platform analysis. *International Journal of Production Economics*, 267, 108-124. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.108124>
- Cui, L., Wang, S., & Deng, J. (2024). Food traceability systems using blockchain: A comprehensive review of implementation strategies. *Food Policy*, 118, 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102115>
- Gelhard, C., & Von Delft, S. (2021). Building inter-organizational trust in platform ecosystems: The role of governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1533-1557. <https://doi.org/10.1002/smj.3279>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2025). Integrating digital twin and blockchain for responsive working capital management in supply chains facing financial disruptions. *International Journal of Production Research*, 63(12), 1-18. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2507112>
- Khan, N., Hossain, S., Khadka, U., & Sarkar, S. (2025). Blockchain in Supply Chain Management: Enhancing Transparency, Efficiency, and Trust. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 105-119. <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1105>
- Kshetri, N. (2018). Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*, 39, 80-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.005>
- Li, X., Zhang, Y., & Kumar, A. (2024). Environmental sustainability of blockchain implementations in supply chain management: A lifecycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 428, 139-152. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.139152>
- Liu, S., Chen, H., & Wang, M. (2023). Blockchain Technology Applied to Supply Chain Management: A Systems' Analysis. *Mobile Information Systems*, 2023, 1-15. <https://doi.org/10.1155/2023/6046503>
- Maersk, A.P. Moller. (2022, noviembre 29). A.P. Moller - Maersk and IBM to discontinue TradeLens, a blockchain-enabled global trade platform. *Maersk Press Release*. <https://www.maersk.com/news/articles/2022/11/29/maersk-and-ibm-to-discontinue-tradelens>
- Maritime Executive. (2022). Maersk and IBM Abandon Blockchain TradeLens Platform. *The Maritime Executive*. <https://maritime-executive.com/article/maersk-and-ibm-abandon-blockchain-tradelens-platform>
- Menon, S., & Luo, K. (2024). Blockchain adoption in supply chains: implications for sustainability. *Production Planning & Control*, 35(8), 699-722. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2296669>
- Naucher. (2022, diciembre 1). Maersk e IBM suspenden 'TradeLens', una plataforma de comercio global basada en blockchain. *Naucher Global*. <https://www.naucher.com/maersk-e-ibm-suspenden-tradelens-una-plataforma-de-comercio-global-basada-en-blockchain/>
- PierNext. (2023, enero 26). Por qué cierra TradeLens, la plataforma de blockchain de Maersk e IBM. *Port de Barcelona*. <https://piernext.portdebarcelona.cat/tecnologia/el-cierre-de-tradelens/>
- Pournader, M., Shi, Y., Seuring, S., & Koh, S. L. (2020). Blockchain applications in supply chains, transport and logistics: A systematic review of the literature. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2063-2081. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1650976>
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
- The Food Tech. (2024, julio 26). El futuro del etiquetado de alimentos: tecnología blockchain y trazabilidad. *The Food Tech Media*. <https://thefoodtech.com/tecnologia-de-los-alimentos/el-futuro-del-etiquetado-de-alimentos-tecnologia-blockchain-y-trazabilidad/>
- Treiblmaier, H. (2018). The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action. *Supply Chain Management*, 23(6), 545-559. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2018-0029>
- Trinetix Corporation. (2025). 6 Trends in Supply Chain Management to Watch in 2025. *Trinetix Insights*. <https://www.trinetix.com/en-nl/insights/logistics-and-supply-chain-trends>
- Walmart Technology. (2021, noviembre 30).

Blockchain in the food supply chain - What does the future look like? *Walmart Global Tech Blog*. [https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en\\_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html](https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html)

• Wang, J., Li, M., & Zhao, X. (2024). Exploring the current status and future opportunities of blockchain technology adoption and application in supply chain management. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10, 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100115>

• Zhang, Q., Chen, L., & Kumar, S. (2024). Blockchain technology in the supply chain: An integrated theoretical perspective of organizational adoption. *International Journal of Production Economics*, 267, 108-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.108125>



# PROPUESTA DE MODELO DE OPCIONES REALES PARA VALORAR PROYECTOS TURÍSTICOS EN SURF CITY, EL SALVADOR

Proposed real options model for valuing tourism projects in Surf City, El Salvador

Gracia María Cabrera Carrillo<sup>1</sup>

Recibido: 27/06/2025- Aceptado: 31/10/2025

## RESUMEN:

Este estudio aplica el modelo de opciones reales para evaluar proyectos turísticos en la playa el Tunco, Surf City, El Salvador. Utiliza el modelo binomial para estimar VAN, demostrando opciones de aplazar, ampliar o abandonar que añaden valor a diferencia del método tradicional, para la toma de decisiones en contextos inciertos.

## ABSTRACT

This study applies the Real Option Model to evaluate tourism projects at El Tunco beach, Surf City, El Salvador. It uses the binomial model to estimate NVP, demonstrating that deferring, expanding, or abandoning options add value compared to the traditional method, supporting decision-making in uncertain contexts.

PALABRAS CLAVE: inversión, opciones reales, turismo, flujos de caja, árbol binomial.

KEYWORDS: investment, real options, tourism, cash flows, binomial tree.

## I. INTRODUCCIÓN

La decisión de invertir en determinado proyecto implica analizar el comportamiento de este desde varias perspectivas. A simple vista el proyecto puede parecer atractivo y rentable, sin embargo, es indispensable determinar si realmente la información que se está brindando cumple con el objetivo de otorgar utilidades significativas a futuro para quienes realmente decidan invertir en él.

Es en este punto donde podemos involucrar de hecho los presupuestos de capital en los cuales se presume el supuesto de que es indispensable la planificación de los gastos del proyecto cuya vida útil debe ser mayor a un año. Por otro lado, en esta evaluación se incluyen todos aquellos factores que afectan la ejecución del proyecto y su rentabilidad a mediano y corto plazo y que se pretenden identificar a través de esta investigación. Sin embargo, las opciones reales no se plantean

<sup>1</sup> Docente investigador, Universidad Católica de El Salvador (UNICAES), Santa Ana, El Salvador.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8016-4405> - [graciamaaria.cabrera@catolica.edu.sv](mailto:graciamaaria.cabrera@catolica.edu.sv)

como alternativa a dichos métodos tradicionales, sino como un complemento que resulta útil para llegar a una valoración del proyecto lo más acertada posible. En particular, la sistemática de opciones reales permite concentrar la posibilidad de retrasar la inversión (opción de diferir), de ampliar o reducir la dimensión del proyecto (opciones de expansión y reducción), e incluso de abandonar el proyecto (opción de abandono) (Vizcaino-González & Sáenz-Díez, 2018).

## II. MARCO TEÓRICO

Según Calle & Tamayo (2009) el término de opciones reales fue establecido por Stewart Myers en 1977, para hacer referencia a la aplicación de la teoría de opciones en la valoración de bienes no financieros, específicamente a la inversión en activos reales que presentaran un componente de flexibilidad, tal como la inversión en investigación y desarrollo y en la expansión de plantas de manufactura (Myers, 1977).

En cuanto a las opciones reales como un método, Calle & Tamayo (2009) también indican que:

Para valorar proyectos de inversión que parte de la premisa de que los proyectos de inversión reales pueden asemejarse a las opciones financieras (call y put) y no a una cartera de bonos sin riesgo como el VPN, el cual deja de ser útil cuando se presentan situaciones en las que no necesariamente el proyecto tiene que realizarse inmediatamente, es decir, cumplirse más adelante o por partes (crecimiento contingente) (Dixit y Pindyck, 1994). En otras palabras, el enfoque de las opciones reales es la extensión de la Teoría de Opciones Financieras a opciones en activos reales (no financieros) que permiten modificar un proyecto con la intención de incrementar su valor.

Las opciones reales tienen la capacidad de generar valor para una empresa al incrementar las ganancias o disminuir las pérdidas. Calle & Tamayo (2009) afirman que; aunque a menudo no se utiliza el término "opción" para describir estas oportunidades, se hace referencia a ellas como intangibles en lugar

de opciones de compra o venta. Sin embargo, al evaluar propuestas de inversión significativas, estas opciones intangibles suelen ser el factor clave en la toma de decisiones.

Una excelente perspectiva acerca del aprovechamiento de opciones reales para la gestión estratégica de la firma puede encontrarse en los aportes de Dixit & Pindyck (1994) y en Trigeorgis (1999). Un buen programa de presupuesto de capital requiere seguir varios pasos en el proceso de la toma de decisiones:

1. Buscar y descubrir oportunidades de inversión.
2. Reunir datos.
3. Evaluar y tomar decisiones.
4. Reevaluar y ajustar.

Con frecuencia, el paso que menos se subraya es el de buscar nuevas oportunidades, aun cuando podría ser el más importante de los cuatro. La recopilación de datos debe ir más allá de los datos de ingeniería y de las encuestas de mercado, es decir, debe tratar de captar la probabilidad relativa de que ocurran distintos eventos. La probabilidad de que la demanda de los productos se incremente o disminuya se puede evaluar mediante un análisis estadístico, en tanto que otros aspectos se pueden estimar de manera subjetiva (Block, Hirt, y Danielsen, 2013).

Una vez que se han reunido y evaluado todos los datos, se debe tomar la decisión final. Por lo general, las decisiones relacionadas con cantidades de dinero relativamente pequeñas se toman en el nivel de departamento o de división, mientras que la dirección general es la única que autoriza los gastos mayores (Block, Hirt, y Danielsen, 2013).

En palabras de Támara & Aristizábal (2012) en cuanto a realizar evaluaciones financieras, indican que:

Para evaluar financieramente un proyecto tradicionalmente se ha contado con los flujos de caja que se derivan de la inversión inicial que se haga en él y con base en esta herramienta se han venido aplicando diversas metodologías de eva-

luación, entre las más comunes: el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación (PR), entre otras.

## 2.1 Modelos de valoración de opciones

Calle y Tamayo (2009) sugieren que “los modelos de valoración de opciones se basan en la consideración de las siguientes variables: precio del activo subyacente, precio de ejercicio, tiempo hasta la expiración, tipo de interés y volatilidad del mercado.

A continuación, se detallan tres métodos que se emplean con frecuencia para evaluar los gastos de capital, así como las ventajas y los inconvenientes de cada uno de ellos.

1. Método del periodo de recuperación.
2. Tasa interna de rendimiento.
3. Método del valor presente neto.

El primer método, aun cuando no es sólido en términos conceptuales, se usa con suma frecuencia. Los enfoques 2 y 3 son más aceptables y uno u otro son aplicables en la mayoría de las situaciones (Block, Hirt y Danielsen, 2013).

Luego de valorar los modelos anteriores, podemos considerar dos más que podría decirse son de los más comunes y mayormente utilizados para evaluar proyectos en el país como es el caso de los modelos de Black and Scholes y el Binomial.

### 2.1.1 Modelo del periodo de recuperación

Block, Hirt y Danielsen (2013) expresan de este método que se debe calcular el tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial, que tiene algunas características que explican por qué lo usan las corporaciones de Estados Unidos y que es fácil de comprender haciendo hincapié en la liquidez. También afirman que “Una inversión debe recuperar la inversión inicial rápidamente o no calificará (la mayoría de las corporaciones usan un horizonte de tiempo máximo de entre tres y cinco años)”. Enfatizan con un ejemplo: un periodo de recuperación rápido podría ser particularmente importante para las empresas que operan en industrias que se caracterizan por la rapidez de los avances

tecnológicos.

### 2.1.2 Modelo de tasa interna de rendimiento (TIR)

Para el método de la tasa interna de rendimiento (IRR siglas de internal rate of return) Block, Hirt y Danielsen (2013) indican que se “Requiere que se determine el rendimiento sobre una inversión, es decir, que se calcule la tasa de interés que coloca en términos de igualdad a las salidas de efectivo (costo) de una inversión y las subsecuentes entradas de efectivo”. La selección final de un proyecto cualquiera con el método de la tasa interna de rendimiento también dependerá de que el rendimiento exceda a algún costo estándar mínimo, como el costo del capital de la empresa.

### 2.1.3 Valor presente Neto (VPN)

Este método consiste en determinar el valor presente neto de una inversión. Para esto, Block, Hirt y Danielsen (2013) también indican que:

Esto se hace volviendo a descontar las entradas a lo largo de la vida de la inversión para determinar si exceden o son igual que la inversión requerida. La tasa de descuento básica suele ser el costo de capital de la empresa. Por lo tanto, las entradas que lleguen en años posteriores deben proporcionar un rendimiento que, cuando menos, sea igual al costo del financiamiento de esos rendimientos.

Luego de valorar los modelos anteriores, podemos considerar dos más que podría decirse son de los más comunes y mayormente utilizados para evaluar proyectos en el país como es el caso de los modelos de Black and Scholes y el Binomial.

### 2.1.4 Black and Scholes

Para este modelo, Vásquez (2008) expone que:

Según Fischer Black, Myron Scholes y Robert Merton, creadores de la fórmula Black-Scholes-Merton, se podía fijar el precio a las opciones utilizando el principio de arbitraje con una cartera construida para minimizar riesgos, superando absoluta-

mente el tener que estimar las distribuciones de retornos. Estos autores demostraron que era posible establecer el valor de una opción construyendo una cartera replica. La conformación de esta cartera es el alma del modelo de valuación. Para determinar el valor de una opción se debe conformar una cartera con un conjunto de papeles que imiten su retorno. Por la "Ley de un solo precio" dos activos que poseen las mismas características deben poseer el mismo precio. Por lo tanto, el valor de la cartera que imita a la opción coincide con el valor de ésta.

De acuerdo con lo expuesto por Vásquez (2008) con respecto a la cartera de inversión, hace mucho énfasis en que:

Esta cartera, sin embargo, debe constituirse en una forma que anule a la opción. Es decir, si la opción es vendida la cartera debe ser comprada. Esto provocará que todo movimiento de precios de la opción, dentro de determinados límites, sea repetido, pero con signo inverso por la cartera. Por consiguiente, tomando una posición en opciones y la contraria en la cartera el inversor no tiene ningún riesgo y ganará la tasa libre de riesgo. En un enfoque de opciones reales, lo que esta cartera de papeles permite hacer es trasladar al valor de la opción el riesgo valuado por el mercado. Conformando correctamente la cartera se logra obtener el valor que el mercado le está asignando a un determinado proyecto.

Black & Scholes tiene una aplicabilidad limitada, representa una solución cerrada de una expresión más general (la ecuación diferencial en derivadas parciales de Black & Scholes), es para opciones europeas, que solo pueden ejercerse en su fecha de vencimiento.

### 2.1.5 El modelo binomial

Según Vásquez (2008) este modelo debe su nacimiento al enfoque neutral, al riesgo elaborado por Cox, Ross y Rubinstein. Este enfoque establece que, si por el hecho de construir la cartera, un inversor obtiene la tasa libre de riesgo, entonces el resultado obte-

nido es el mismo para cualquier persona sin importar que preferencia tenga por el riesgo. Esto implica que no se calculará ningún premio para descontar valores, sino que éstos pueden ser descontados a la tasa  $rf$ .

Vásquez (2008) también manifiesta que "el Modelo Binomial parte del valor actual de un proyecto y luego tiene en cuenta la evolución futura probable de éste. Para ello considera que en cada período de tiempo el valor puede tener sólo dos sentidos: aumentar o disminuir". De esta forma llegado el momento final, el modelo habrá desplegado el conjunto de posibles valores que puede asumir el proyecto, algunos estarán por sobre el valor actual inicial y otros por debajo. Una vez obtenido este esquema, se trasladan los resultados al momento en que se realizó el primer desembolso siguiendo el criterio de adoptar la decisión óptima en cada período. (Vásquez, 2008).

## 2.2 Tipos de opciones reales

### 2.2.1 Opción de alterar la escala de operación

Según lo expuesto por Calle y Tamayo (2009), esta opción se divide a su vez en:

- **Expandir o ampliar.** La opción de ampliar la producción o la escala operativa de un proyecto si las condiciones son favorables, o disminuirla si son desfavorables, es una opción real equivalente a una opción de compra americana.

- **Contraer o diferir.** Si las condiciones resultan ser negativas, la empresa puede tomar la decisión de operar con un tamaño menor al existente, es decir, con menos capacidad productiva. Esta decisión le permitiría a la empresa reducir o ahorrar parte de sus costos.

- **Parar y reiniciar o cierre temporal de las operaciones (Abandonar).** En ocasiones, las empresas tienen la posibilidad de parar temporalmente sus actividades productivas cuando los ingresos obtenidos no son suficientes para cubrir los costos variables de operación y luego volver a comenzar cuando la situación sea más favorable.

### 2.2.2 Opción de abandonar o cerrar definitivamente las operaciones

Calle y Tamayo (2009) explican que la desinversión ocurre cuando el proyecto no es económicamente viable. La empresa corta pérdidas y ejerce la opción de abandonar el proyecto. Esta opción real de liquidación brinda seguro parcial y se asemeja a una opción de venta americana con precio igual al valor de venta del proyecto. El valor total de un proyecto debe considerar su valor de abandono, el cual, generalmente, no se conoce en el momento de su evaluación inicial, sino que depende de su evolución en el futuro. Existen dos importantes cuestiones a considerar en el análisis del valor de abandono (Gómez, 2004 como se citó en Calle & Tamayo (2009):

1. La necesidad de tenerlo en cuenta, de alguna forma, en la decisión de inversión.
2. La determinación del momento o intervalo de tiempo en el que dicho valor de abandono alcanza su máximo valor.

### 2.2.3 Opción de esperar

Para Calle y Tamayo (2009) la empresa puede esperar un determinado tiempo a que algunas condiciones del mercado (especialmente el precio del producto), cambien de manera que se justifique emprender el proyecto de inversión. Equivale a poseer una opción de compra sobre un determinado proyecto.

### 2.2.4 Estudios realizados sobre opciones reales

Algunos autores han realizado estudios relevantes sobre las opciones reales aplicados a diversos proyectos, sobresaliendo grandemente las variables relacionadas; entre otras, el precio del producto, los costes de inversión, la incertidumbre y la tasa libre de riesgo. Ante el uso amplio de dichas variables la mayoría de los autores argumenta que el considerar los modelos comunes para la valoración de un proyecto (como VAN o TIR) no brindan la información suficiente y confiable que permita tomar una decisión cien por ciento acertada, siempre es importante considerar aquellos aspectos intangibles que de una u otra manera lo afectan positiva o negativamente. (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Estudios realizados acerca de la Teoría de Opciones reales y su uso en la valoración de proyectos de inversión**

Autor	Nombre de la Publicación	Variables	Principales hallazgos
<b>Bonis (2009)</b>	<i>"La valoración de opciones reales con múltiples fuentes de incertidumbre."</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La demanda de un determinado producto</li> <li>• Los resultados derivados de esta variable; y</li> <li>• El precio unitario de dicho producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio destaca la importancia de múltiples variables en la valoración de opciones.</li> <li>• La correlación negativa y la volatilidad influyen significativamente en el valor del activo y en la probabilidad de ejercer la opción.</li> </ul>
<b>Támara y Aristizábal (2012)</b>	<i>"Las opciones reales como metodología alternativa en la evaluación de proyectos de inversión"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• Inversión en equipos</li> <li>• Costo de Mano de obra</li> <li>• Terrenos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En proyectos de construcción, las opciones de contraer y expandir pueden evaluarse por separado sin afectar su valor.</li> <li>• El riesgo asociado incrementa el valor de la opción real debido a las expectativas positivas sobre posibles ganancias futuras.</li> </ul>

Autor	Nombre de la Publicación	Variables	Principales hallazgos
<b>Naharro, García y Moreno (2010)</b>	<i>“Valoración del sector hotelero con opciones reales basadas en indicadores de la gestión del conocimiento”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el interés es en el valor generado por la empresa en su totalidad: <i>Cash Flow libre de la empresa.</i></li> <li>• Si el interés es en el valor generado por las acciones: <i>Cash Flow libre para los accionistas.</i></li> <li>• Capital intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis financiero del sector hotelero depende de factores como la heterogeneidad y disponibilidad de datos.</li> <li>• El modelo de flujos descontados tiende a infravalorar empresas con alto crecimiento y volatilidad, limitando su precisión en estos contextos.</li> </ul>
<b>Castro (2011)</b>	<i>“Implementación del modelo de opciones reales para la valoración de proyectos en el complejo inmobiliario Los Delfines Golf &amp; Country Club del grupo Barceló”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa libre de riesgo</li> <li>• Rendimiento o premio de mercado</li> <li>• Beta (Volatilidad del proyecto activo)</li> <li>• Spread</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los métodos de flujos descontados no consideran la flexibilidad en decisiones empresariales.</li> <li>• El modelo de opciones reales integra escenarios financieros y estratégicos, ofreciendo a la administración información sólida y confiable para tomar decisiones tanto financieras como operativas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en la evidencia sobre los principales estudios realizados en el extranjero acerca de la Teoría de Opciones reales y su uso en la valoración de proyectos de inversión

## 2.3 Teorías de rentabilidad y estructura de capital

Ramírez et al. (2019) afirman que existe controversia respecto a la asociación entre la estructura de capital y la generación de beneficios, como resultado se han planteado diversas teorías, entre ellas tres teorías son las más destacadas, la primera sostiene que no existe asociación, la segunda sostiene que existe asociación por lo tanto hay una estructura óptima, y una tercera que hay una prelación en la elección de fuentes de financiación.

### 2.3.1 Mercados perfectos

#### 2.3.1.1 Teoría del resultado de explotación de la empresa (re)

Según León (2021), “la postura de esta teoría se basa en que el costo promedio pon-

derado de capital permanece constante para cualquier grado de endeudamiento ya que un aumento de la deuda se verá compensado con un incremento del costo del capital propio”, dado que los accionistas exigen mayor rentabilidad, el costo de capital y de deuda se mantiene constante sin importar el nivel de endeudamiento. Por ello, no existe una estructura óptima de capital; el valor depende únicamente de la rentabilidad de los activos.

#### 2.3.1.2 Teoría tradicional

León (2021) comenta que “los aportes de esta teoría surgieron antes del primer trabajo presentado en 1958 por Modigliani y Miller”. También menciona que:

Durand (1952) propone la existencia de una determinada combinación entre re-

cursos propios y ajenos que defina la estructura de capital óptima. Esta teoría, puede considerarse como una postura intermedia entre las posiciones extremas de las RN y RE (Zambrano & Acuña, 2011). Durand (1952) argumenta que un aumento de la deuda tenía un efecto positivo sobre el valor de la empresa, y otro inverso sobre el Costo Medio Ponderado de Capital (CMPC). Su estudio analizó la maximización de deuda frente al valor empresarial, concluyendo que mayores ingresos no siempre significa un aumento de valor. Como la deuda implica menor riesgo que el capital, el costo de éste disminuye hasta cierto punto, luego comienza a aumentar.

Es importante resaltar también que los autores defienden la existencia de una estructura de capital óptima para un nivel determinado de endeudamiento en el cual el costo ponderado de capital se hace mínimo y, por tanto, se maximiza el valor de la empresa.

### 2.3.2 Mercados imperfectos

#### 2.3.2.1 Teoría de la independencia e imperfecciones

Ramírez et al. (2019) indica que el capital estructural y el rendimiento de la inversión en una actividad económica son independientes, contextualizando a Modigliani. El capital estructural y el rendimiento de la inversión en una actividad económica son independientes, contextualizando a Modigliani y Miller (1963): el costo de la estructura de capital no está relacionada con los rendimientos que obtiene la compañía. Salvo por las imperfecciones sistemáticas del mercado, entre otros el impuesto a la renta, que incide en el rendimiento que obtienen las compañías al generar un crédito fiscal debido a que el costo del endeudamiento es gasto para efectos de dicho impuesto.

##### 2.3.2.1.1 Imperfecciones sistemáticas en el mercado de capitales.

Las imperfecciones sistemáticas en el mercado, Ramírez et al. (2019) las detalla de la siguiente manera:

**1. - Sistema Tributario.** Las ganancias que obtiene una compañía se gravan con

el impuesto a la renta (ganancias) con una tasa del 30% generalmente. La legislación tributaria acepta como gasto deducible el costo de la financiación por deuda para hallar la base imponible del impuesto a la renta. Es allí donde surge el ahorro fiscal atribuible a la estructura de capital.

**2. - Dificultades financieras.** Según Casanellas (2017, como se citó en Ramírez et al., 2019) “Una empresa es insolvente cuando incumple sus compromisos de pago, lo cual implica negociación y restructuración de deudas con los acreedores, empleados, etc.” (p. 9). Esta situación minimiza las fuentes de financiamiento disponibles para la compañía y sobre todo eleva su costo.

**3. - Conflicto de intereses (costo de agencia).** Según Moreira y Rodríguez (2000, como se citó en Ramírez et al., 2019): Teorías sobre estructura de capital y rentabilidad en las compañías Gestión en el Tercer Milenio 22(44) El conflicto de intereses entre el gestor de la empresa y el proveedor de fondos (accionistas o acreedores) en ambientes donde existe asimetría en la información, se incurre en costos de agencia. En este contexto, la decisión de financiación implica:

a- La estructura de capital interviene en la regulación de los conflictos de interés;

b- La decisión de endeudamiento puede servir para trasladar información al mercado y mitigar el problema de selección adversa;

c- La deuda puede influir en la naturaleza del producto o en la competitividad del mercado de productos o de factores; y,

d- Incidencia sobre la estructura de capital de los mecanismos de toma de control corporativo (p. 2).

**4. - Acceso a la Información (Asimetría).** Surge debido al acceso a la información en diferente grado sobre un proyecto o situación específica de los proveedores de fondos (accionistas y acreedores)

respecto a los gestores de la compañía (directores y gerentes). Dichas asimetrías de acceso a la información inciden en las políticas financieras de las compañías, para ello se han propuesto diversos modelos.

### 2.3.2.2 Teoría de la compensación (the static trade off theory).

Ramírez et al. (2019) afirma que:

Los gestores de las compañías procuran alcanzar un nivel de endeudamiento óptimo, que compense los costos de capital por deuda con los beneficios que genera. Es decir, buscan lograr una combinación óptima entre el financiamiento por deuda y el financiamiento por aportación (acciones). Obviamente una vez alcanzado no conviene variar la cuantía del endeudamiento, porque generaría una pérdida marginal neta de ese valor.

El problema de la Estructura de Capital, interpretando a Mascarañas (2008, como se citó en Ramírez et. al, 2019): el valor de una empresa es el valor neto actual (VNA) de los flujos de caja que generan sus activos y que van a parar en poder de los accionistas y acreedores, es decir, el VNA de sus activos debe coincidir con el valor de mercado de su estructura de capital. Pero el valor de sus activos debe calcularse de forma independiente y exógena, para luego calcular el valor de la estructura de capital en forma endógena bajo el supuesto de que la estructura óptima de capital es aquella maximiza la utilidad por acción. (p. 1)

La teoría del equilibrio estático establece que la estructura de capital óptima es aquella en la que el incremento marginal del ahorro fiscal por deuda adicional es compensado por el incremento marginal de los costos de insolvencia, por lo tanto, si determinamos el valor de la empresa A, se determinará con la siguiente expresión de acuerdo con Mascarañas (2008) y Brealey, et al., (2011, como se citó en Ramírez et. al 2019):

Valor empresa A = Valor empresa B (no endeudada) + t \* D-VAN Costos de insolvencia y agencia.

En donde:

t = Tasa impositiva.

D = Pasivo a Corto Plazo y Pasivo a Largo Plazo.

VAN= Valor Actual Neto.

Por último, Vargas (2014) afirma: “a pesar de que la teoría del Trade Off es acertada al explicar la estructura de capital entre sectores y aquellas empresas que estarían más propensas a ser adquiridas con deuda, aún no se da una explicación de por qué existen muchos ejemplos de firmas con altas rentabilidades que no usan su capacidad de deuda o por qué en países en donde se han reducido los impuestos o el sistema impositivo reduce la ventaja fiscal por deuda, el endeudamiento sigue siendo alto”.

### 2.3.2.3 Teoría del orden jerárquico (pecking order).

Según Myers y Majluf (1984) “Existe prelación de fuentes de financiamiento que establecen los gestores de la empresa basado en la asimetría de la información: primero con recursos generados internamente, luego mediante préstamo o deuda convertible y por último mediante emisión de acciones ordinarias.” (p. 589).

Al respecto Vargas (2014) [18] afirma: “*El Pecking Order* hoy en día tiene gran aceptación ya que hay muchas organizaciones de nuestro medio que no buscan la combinación óptima entre deuda y capital, sino que más bien tratan en todo momento de financiar sus nuevos proyectos con recursos propios”.

Es importante señalar que esta Teoría deja a un lado las ventajas de los ahorros fiscales de los intereses de la deuda y las amenazas de insolvencia León (2021). Consideran tres casos de información asimétrica:

- a- Cuando los administradores cuidan los intereses de todos los accionistas sin importar su antigüedad,
- b- Cuando solo cuidan los intereses de los accionistas más antiguos y,
- c- Cuidan los intereses de los accionistas antiguos, pero consideran que estos tratan de equilibrar su inversión conforme van aprendiendo las acciones de la compañía.



Otra consideración que realizan, cuando se tiene que tomar una decisión de inversión, parte de dos premisas:

a- Cuando los gerentes saben más que los inversionistas sobre el valor de los activos de la empresa y,

b- El valor presente neto de su oportunidad de inversión.

Quedando la siguiente fórmula sobre la decisión de inversión de Myers y Majluf, (1984).

$$E+b = \frac{E}{p'} (S+a) \quad (1)$$

En donde:

$b$  = valor presente neto de la oportunidad de inversión.

$E$  = monto de nuevo capital requerido para financiar la inversión.

$p'$  = valor de equilibrio condicional de la empresa.

$S$  = monto de holgura financiera.

### 2.3.3 Rentabilidad empresarial

Muñoz y Camargo (2015, como se citó en Puente et al., 2017) afirman que la teoría financiera económica, cuyo objetivo final representa maximizar los beneficios de la empresa, en épocas anteriores la rentabilidad era medida a través de la utilidad y en la actualidad se mide a través del valor económico añadido (EVA) por sus siglas en inglés.

La rentabilidad desempeña un papel central en el análisis de los estados financieros. Esto se debe a que es el área de mayor interés para el inversionista y porque los excedentes generados por las operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a costo y largo plazo. Los índices de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa (Puente & Andrade, 2017).

La comparación de los índices ROA y ROE se realiza para determinar la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa, es decir; determinar la estructura financiera (o de pasivo) más adecuada para el crecimiento empresarial.

La diferencia existente entre estos índices se denomina efecto de apalancamiento. (Puente et al., 2017).

## III. METODOLOGÍA

La metodología de investigación que se desarrolla en la tesis es de acuerdo con las fases que utilizan Hair, Bush y Ortinau (2004), en donde se dirigen los esfuerzos a la creación y ejecución de un proceso investigativo de carácter científico de forma rigurosa, organizada y se debe llevar a cabo cuidadosamente de manera sistemática para poder producir conocimiento (León, 2021).

### 3.1 Determinación y evaluación del diseño de la investigación

La investigación fue de carácter cuantitativa tomando en cuenta que se realizó buscando objetividad, bajo la premisa que Ramírez et al, (2012) manifiestan sobre que la realidad es una y que se la puede observar si afectarla. Se obtuvo la información por medio de informes y bases de datos de acceso público y recopiladas por el Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR), de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) como el Inventario Turístico 2017 y el catálogo de empresas turísticas 2019 del Registro Racional de Turismo de El Salvador (RNT). Este registro tiene la finalidad de inscribir a todas aquellas empresas turísticas, nacionales y extranjeras, así como sus titulares, ya sean personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades turísticas. Otras fuentes de información consideradas para recolección de datos fueron las encontradas en centrales de reserva como booking.com, trip advisor, Airbnb, hoteles.com, entre otros, así como también todos aquellos que fueron señalados como "ubicación" de lugares de alojamiento y alimentación en Google maps.

Los datos secundarios son información histórica o estructuras de datos recolectadas e integradas para un problema de investigación u oportunidad anterior y distinta de la actual (León, 2021). También se realizaron encuestas que sirvieron de base para la recolección de información de carácter descriptivo ya que se dio énfasis a preguntas formales normalizadas y en opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios o encuestas aplicadas a 103 empresas del

sector (Malhotra, 2004 como se citó en León, 2021) aplicando un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las características de una población objetivo definida Hair, Bush y Ortinau, (2004, como se citó en León, 2021).

### 3.2 Determinación del plan muestral y el tamaño de la muestra

La muestra que se tomó de las bases de datos del MITUR, CORSATUR y del RNT que en conjunto poseen información de 136 empresas de las cuales se determinó una muestra de 103 empresas que fueron encuestadas pertenecientes al sector turismo y que ofrecen servicios de alimentación, alojamiento, entretenimiento y otro tipo de actividades relacionadas y desarrolladas en los alrededores de la playa El Tunco. López (2004) indica que es importante conocer, comprender y diferenciar el significado de población y muestra, y sugiere considerar lo expuesto por Pineda, De Alvarado y De Canales (1994) en donde indica que la población es el conjunto de personas que los que se desea conocer algo.

López (2004) indica sobre la población y muestra que es importante diferenciar y comprender el significado de ambos términos, para lo que sugiere considerar que la propuesto por Pineda, De Alvarado y De Canales (1994): "población es el conjunto de personas y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación y muestra es un subconjunto o parte del universo población en que se llevará a cabo la investigación"

Para la determinación de la muestra que fue sujeto de estudio, se utilizó el método probabilístico al azar simple para poblaciones

conocidas, lo cual implicó que toda la población tuvo la misma posibilidad de ser incluida. Para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) D + p * q}$$

n = tamaño de la muestra: 103  
 N = tamaño de la población: 136  
 p = 0.5 0.5  
 q = 1 - p 0.5  
 D = B<sup>2</sup>/4 0.000625  
 B = error que generalmente es: 0.05

### 3.3 Determinación de los temas y escalas de medición

Las variables son de tipo cuantitativas como cualitativas, que toman valores numéricos y categóricos que indican categorías. Según León (2021) estas variables tienen una medición de escala, que es un proceso de asignar descriptores para representar la gama de posibles respuestas a una pregunta acerca de un objeto o constructo particular.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis de datos

El análisis de datos se llevó a cabo tomando como base los valores absolutos y porcentuales de cada una de las preguntas contenidas en la tabulación, así como las proyecciones de valores, las cuales sirvieron de base para llevar a cabo la comprobación de cada una de las hipótesis descritas en la tabla 2; que al mismo tiempo fueron la base para formular las conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos relativos al tema.

### 4.2 Hipótesis General (Hi)

Los resultados de comprobar la hipótesis

**Tabla 2. Hipótesis**

	<b>Hipótesis</b>
<b>Hi</b>	Es rentable invertir en un complejo turístico en la Playa el Tunco en el circuito de playas que forman parte del proyecto Surf City en El Salvador.
<b>H<sub>1</sub></b>	La aplicación del modelo de opciones reales (fundamentos teóricos y prácticos) determina la rentabilidad de invertir en un complejo turístico en la playa el Tunco.

Fuente: *Elaboración propia*

general confirmaron que es rentable invertir en un complejo turístico en la Playa El Tunco, en el marco del Proyecto Surf City en El Salvador. A través de un análisis de flujo de caja descontado, se proyectó un Valor Actual Neto (VAN) de \$2,524,046.72 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51%. Estos resultados indican la viabilidad económica sólida, respaldada por la consideración de variables económicas, operativas y financieras.

### 4.3 Hipótesis Específica 1 (H<sub>1</sub>)

La aplicación del modelo de opciones reales demostró ser efectiva para determinar la rentabilidad del complejo turístico. Se utilizó el Modelo binomial de Cox-Ross-Rubinstein, que permite evaluar diferentes escenarios de inversión. Para este modelo Agüero Olivos (2015) expone:

Para fines didácticos es más fácil introducir una aplicación de opciones reales con el

modelo binomial usando periodos anuales debido a que se puede relacionar rápidamente con el flujo de caja de un proyecto que por lo general emplea periodos anuales y en algunos casos es más realista proyectar flujos de caja anuales por la escasa información que se tienen para proyectar flujos de caja de periodos más cortos.

Para elaborar los árboles binomiales, se debe recopilar los datos que se calcularon de flujos de caja proyectados, que son importantes para las distintas opciones reales y tomaremos en cuenta la inversión inicial proyectada. Para el cálculo de los nodos de los árboles binomiales se toma como referencia el trabajo realizado por Isa (2020), en el que se realiza un análisis y valoración de inversiones por el método de opciones reales a un proyecto del sector energético español. Los datos se resumen en la tabla 3.

**Tabla 3. Recopilación de datos importantes para las opciones reales.**

Indicador	Valor
$\sigma$	47.64%
$r_f$	2.7%
$u$	1.61
$d$	0.62
$p$	0.411
$q = 1 - p$	0.589
$R$	1.027
$\Delta t$	1

Fuente: Elaboración propia basado en Isa (2020)

Como se mencionó anteriormente, el modelo utilizado fue el binomial de Cox, Ross y Rubinstein (1979), que permite representar la evolución del activo en forma de árbol. Este modelo requiere que se estimen parámetros como: *volatilidad* ( $\sigma$ ), *tasa libre de riesgo* ( $r_f$ ), *horizonte temporal* ( $\Delta t$ ), y *factores de subida* ( $u$ ) y *bajada* ( $d$ ) del activo.

Para los factores  $u$  y  $d$  se calcularon mediante las siguientes fórmulas:

$$u = e^{\sigma\sqrt{\Delta t}}$$

$$d = e^{-\sigma\sqrt{\Delta t}}$$

Donde:

$\sigma$  = es la volatilidad del activo, que se ha estimado en 47.64% (Isa, 2020)

$\Delta t$  = que representa el intervalo de tiempo entre los nodos, que en este caso es de un año.

La **probabilidad neutral al riesgo**  $p$  se calculó como:

$$p = \frac{e^{r_f \Delta t} - d}{u - d}$$

Y el factor de descuento  $R$  se definió de la siguiente forma:

$$R = e^{r_f \Delta t}$$

Se asumió una tasa libre de riesgo del 2.7% en líneas de estudio previos que utilizaron tasas de bonos soberanos como referencia (Hull, 2017). El horizonte temporal que se consideró fue el de un año por nodo, lo que permitió modelar las decisiones de inversión en períodos discretos.

Este enfoque se ha utilizado ampliamente en la literatura para valorar proyectos con

flexibilidad gerencial, como lo demuestran estudios aplicados en sectores energéticos y turísticos (Venegas Martínez y Fundia Aizensat, 2006; Támara - Ayús et al., 2019).

Se realizó la construcción del árbol del activo subyacente que se puede observar en la tabla 4, que es la inversión inicial para posteriormente multiplicarlos por los coeficientes de u y d sucesivamente hasta llegar al último año (Isa, 2019).

**Tabla 4. Modelo de decisión de Árbol binomial del activo subyacente**

20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
				11,513,648.26
			7,151,334.32	
		4,441,822.56		4,433,827.28
	2,758,896.00		2,753,929.99	
1,713,600.00		1,710,515.52		1,707,436.59
	1,062,432.00		1,060,519.62	
		658,707.84		657,522.17
			408,398.86	
				253,207.29

Fuente: Elaboración propia basado en Isa (2019)

Los resultados mostraron que:

- La opción de diferir generó un VAN de \$922,771.31, lo que sugiere que posponer la inversión podría ser beneficioso.

- La opción de ampliar se identificó como la más atractiva, incrementando el valor del proyecto y ofreciendo un VAN superior al análisis de flujo de caja descontado con un valor de \$7,545,287.68, tal como se presenta en la tabla 5. Al comparar ambas opciones ya evaluadas (diferir y ampliar) el valor que aporta esta última es superior, por lo que, si se tuvieran únicamente estas dos opciones, el inversionista no dudaría en realizar la segunda, haciendo ahora una inversión inicial y posteriormente realizaría la ampliación en el periodo considerado en esta evaluación.

- La opción de abandono, aunque viable, presentó un VAN de \$1,598,704.26, inferior a la de la opción anterior, lo que resalta su menor atractivo en comparación.

## CONCLUSIONES

Este estudio analiza el uso de opciones reales como herramienta complementaria a los métodos tradicionales de valoración de proyectos de inversión, especialmente en contextos de alta incertidumbre. A diferencia de los enfoques clásicos, las opciones reales permiten ver la incertidumbre como una fuente de oportunidades que puede añadir valor a los proyectos. Se aplicó el modelo binomial útil para valorar opciones americanas, ya que permite identificar momentos óptimos para ejercerlas y evaluar múltiples escenarios.

Los resultados mostraron que todas las opciones evaluadas generaron un Valor Actual Neto (VAN) positivo, siendo la opción de ampliar el proyecto la más rentable, confirmando la viabilidad financiera del proyecto turístico respaldado por los flujos de cada proyectados en el modelo binomial.

Si consideramos el punto de vista de política

**Tabla 5. Modelo de decisión de inversión por Árbol binomial con el valor total del proyecto ampliado**

20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
				128,400.00
				11,513,648.26
				23,155,696.52
			7,151,334.32	
			14,426,161.05	
		4,441,822.56		4,433,827.28
		10,797,006.09		8,996,054.56
	2,758,896.00		2,753,929.99	
	9,212,562.60		8,759,546.80	
1,713,600.00		1,710,515.52		1,707,436.59
7,545,287.68		8,529,256.86		8,996,054.56
	1,062,432.00		1,060,519.62	
	6,727,754.20		8,759,546.80	
		658,707.84		657,522.17
		5,779,081.48		8,996,054.56
			408,398.86	
			3,964,249.48	
				253,207.29
				634,814.59

Fuente: Elaboración propia basado en Isa (2019)

turística, los hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer el entorno institucional y físico del destino. Las mejoras realizadas en infraestructura, gestión ambiental y promoción, como parte del proyecto Surf City, disminuyen el riesgo que se percibe aumentando la competitividad del destino. Estas acciones benefician a la población local fomentando así el desarrollo sostenible.

En el caso de los inversionistas privados, la existencia de una demanda significativa de servicios turísticos, que es respaldada por CORSATUR, junto con los incentivos gubernamentales y la organización comunitaria del sector, convierten al proyecto en una oportunidad bastante atractiva.

Para finalizar, realizar valoración a través de opciones reales no solo mejora la toma de decisiones económicas, sino también fortalece la conexión entre inversión privada, política pública y desarrollo turístico.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero Olivos, C. (2015). Opciones reales y finanzas empresariales. *Sinergia e Innovación*.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). Fundamentos de la Administración Financiera. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Bonis, S. A. (2009). La Valoración de Opciones Reales con Múltiples Fuentes de Incertidumbre. *Anales de Estudios Económicos y Em-*

presariales, 235-256.

- Calle, A., & Tamayo, V. (2009). Decisiones de Inversión a través de opciones reales. *Estudios Gerenciales*, 107-126.
- Castro, E. (2011). *Implementación del modelo de opciones reales para la valoración de proyectos en el Complejo Inmobiliario Los Delfines Golf & Country Club del Grupo Barceló*. Puntarenas: Universidad de Costa Rica, Sede del Pacífico.
- Dixit, A., & Pindyck, R. (1994). *Investment Under Uncertainty*.
- Durand, D. (1952). *Costo de deuda y fondos de capital para el negocio: tendencias y problemas de medición*. National Bureau of Economic Research.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2004). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill.
- Hull, J. C. (2017). *Options, Futures, and Other Derivatives* (9th ed.). Pearson Education.
- Isa, D. (2019). *Análisis y valoración de inversiones por el método de opciones reales. Aplicación a un caso del sector energético español*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- León, E. L. (2021). *El financiamiento y su incidencia en el costo de capital en la MIPyME del municipio de Benito Juárez (Cancún) del Estado de Quintana Roo*. Cancún, Quintana Roo, México: AM Editores.
- López, P. L. (2004). MUESTRA DE POBLACIÓN Y MUESTREO. *Punto Cero*, 69-74.
- Mascarañas, J. (2008). *La estructura de capital óptima*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Modigliani, F., & Miller, M. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A correction. *The American Economic Review*, 433-443.
- Myers. (1977). Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial*.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 187-221.
- Naharro, F., García, R., & Moreno, I. (2010). Valoración del sector hotelero con opciones reales basadas en indicadores de la gestión de conocimiento. *Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, 1-16.
- Pineda, B., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. (1994). Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud (2.ª ed.). *Serie PALTEX para ejecutores de programas de salud No.35*. Whashington: Organización Panamericana de la Salud.
- Puente, M., & Andrade, F. (2017). *Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios*. Observatorio de Economía Latinoamericana.
- Puente, M., Solís, D., Guerra, C., & Carrasco, V. (2017). Relación entre la Gestión Financieras y La Rentabilidad Empresarial. *Contribuciones a la Economía*.
- Ramírez, A., Fabián, H., & Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-Minister*, 91-111.
- Ramírez, V., Armas, E., Ríos, M., Fabián, L., & Bustamante, Y. (2019). Teoría sobre estructura de capital y rentabilidad en las compañías. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25-34.
- Támara, A., & Aristizábal, R. (2012). Las opciones reales como metodología alternativa en la evaluación de proyectos de inversión. *Ecos de Economía*, 29-44.
- Támara-Ayús, A. L., Forero-Corrales, J., Gil-Osorio, I., & Almonacid-Hurtado, P. M. (2019). Las opciones reales como metodología de valoración de un proyecto en el sector de energía. *Ecos de Economía*, 23(48), 61-84.
- Trigeorgis, D. (1999). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*.
- Vargas, A. (2014). Estructura de capital óptima en presencia de costos de dificultades financieras. *Investigación & desarrollo*, 44-66.
- Vásquez, R. (2008). *Las Opciones Reales*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Venegas Martínez, F., & Fundia Aizenstat, A. (2006). Opciones reales, valuación financiera de proyectos y estrategias de negocios. *El Trimestre Económico*, 73(290), 363-398.
- Vizcaíno-González, M., & Sáenz-Díez, S. (2018). VALORACIÓN DE PROYECTOS DE TURISMO DEPORTIVO CON OPCIONES REALES: EL CASO DE UN CAMPO DE GOLF EN LAS RÍAS BAIXAS. *Cuadernos de Turismo*, 547-560.
- Zambrano, S., & Acuña, G. (2011). Estructura de Capital. Evolución Teórica. *Criterio Libre*, 81-102.

# VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO: PERSPECTIVAS CONTABLES Y ESTRATÉGICAS

Valuation of intellectual capital in the knowledge age: accounting and strategic perspectives

Yasmin Diaz Chacon <sup>1</sup>, Leydy Carolina Gongora Angarita <sup>2</sup>

Recibido: 03/07/2025 - Aceptado: 05/09/2025

## RESUMEN:

En la era del conocimiento los activos intangibles han adquirido un papel fundamental en la generación de valor organizacional. Sin embargo, las normas contables tradicionales, especialmente la NIC 38, limitan su reconocimiento al no contemplar adecuadamente el capital humano y relacional. Este paper analiza la definición, reconocimiento y valoración de los activos intangibles desde una perspectiva legal, contable y estratégica, evidenciando una brecha entre la realidad empresarial y los estados financieros. Se propone la incorporación de un informe complementario sobre capital intelectual que permita una representación más justa, transparente y alineada con los desafíos del entorno competitivo actual.

## ABSTRACT

In the knowledge era, intangible assets have taken on a fundamental role in generating organizational value. However, traditional accounting standards, especially IAS 38, limit their recognition by failing to adequately consider human and relational capital. This paper analyzes the definition, recognition, and valuation of intangible assets from a legal, accounting, and strategic perspective, highlighting a gap between business reality and financial statements. The paper proposes the incorporation of a complementary report on intellectual capital that would allow for a fairer, more transparent representation aligned with the challenges of today's competitive environment.

**PALABRAS CLAVE:** Capital Intelectual, gestión del conocimiento, activos intangibles, capital humano, economía del conocimiento

**KEYWORDS:** Intellectual capital, knowledge management, intangible assets, human capital, knowledge economy

1 Administradora de Empresas, Esp. en Gestión Pública, Esp. en Gerencia Social, Magíster en Administración de las Organizaciones, Dotoranda en Turismo (Universidad Complutense de Madrid), Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-8351-5012>, [yasmin.diaz@unad.edu.co](mailto:yasmin.diaz@unad.edu.co)

2 Contadora Pública, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Colombia, <https://orcid.org/0009-0005-2980-4525>, [lchgongoraa@unadvirtual.edu.co](mailto:lchgongoraa@unadvirtual.edu.co)

## INTRODUCCIÓN

La economía contemporánea está caracterizada por la creciente relevancia del conocimiento, la innovación y la información como motores del desarrollo y la competitividad empresarial. En este contexto, los activos intangibles, particularmente el capital intelectual, han cobrado un rol estratégico. No obstante, su representación contable sigue siendo limitada. El presente paper lleva a cabo una revisión bibliográfica de esta problemática y propone mecanismos para mejorar su visibilidad y valorización. Los Intangibles son parte significativa del valor de mercado de las organizaciones, su análisis corresponde a la necesidad de la contabilidad tradicional, que no proporciona la información suficiente en relación con el reconocimiento, medición y evaluación de estos.

El capital intelectual (CI) se define como el conjunto de activos intangibles que posee una organización y que contribuyen a su capacidad para crear valor. A diferencia de los activos tangibles, como la maquinaria y el equipo, el CI reside en el conocimiento, las habilidades, las relaciones y la cultura de la organización. La gestión eficaz del CI es crucial para el éxito a largo plazo, ya que permite a las empresas innovar, adaptarse a los cambios del mercado y obtener una ventaja competitiva sostenible. (Edvinsson & Malone, 1997).

En el desarrollo de la economía que hace énfasis en el conocimiento y las comunicaciones, se ha destacado la importancia de los Intangibles como elementos generadores de valor, teniendo en cuenta que usualmente se da mayor importancia a los recursos físicos y monetarios, sin tener presente que la identificación de los Intangibles es una nueva realidad; la cual le proporciona al ente que los valora mayor eficiencia y verdaderas fuentes de creación de valor.

El capital intelectual ha creado relevancia en la economía actual, reconocida como la era del conocimiento, los intangibles son considerados estratégicos para la toma de decisiones en todas las organizaciones. En comparación con los activos tangibles, como las maquinarias o equipo, edificios, inventarios entre otros el capital intelectual incluye

conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y relacionamiento; que permite el desarrollo de competencias para la solución de problemas de manera eficiente, impactando de manera positiva en la productividad y rentabilidad. (Gongora, L. C. (2025).

### Planteamiento del problema

En la normativa contable contemporánea, cobra creciente relevancia el capital intangible, que representa cerca del 60 % del patrimonio de una organización y constituye un motor esencial para la generación de ingresos. Aunque tradicionalmente los gastos asociados a procesos como selección, pruebas y dotación se registran como operativos, en un enfoque más equitativo deberían reconocerse como inversiones aquellas erogaciones destinadas a capacitación, bienestar y desarrollo, integrándolas dentro del capital intelectual. Esto permitiría reflejar con mayor fidelidad su impacto en los estados financieros y en el desempeño organizacional.

Sin embargo, la NIC 38 restringe el reconocimiento de activos intangibles, como el capital humano, considerando las inversiones en desarrollo y bienestar únicamente como gastos operativos. Este criterio contable tradicional tiende a subestimar el verdadero valor económico de los intangibles y genera una brecha significativa entre la realidad empresarial y lo que muestran los estados financieros. Aunque las notas a los estados financieros procuran ofrecer información complementaria, resultan insuficientes para reflejar de forma transparente elementos clave como la propiedad intelectual, las marcas o la innovación.

Por ello, se plantea la necesidad de incorporar un informe específico sobre el capital intangible, que proporcione una visión más completa del valor real de la empresa, fortalezca la toma de decisiones estratégicas y contribuya a cerrar la brecha entre la contabilidad tradicional y las exigencias del entorno empresarial actual.

*¿De qué manera incide la falta de reconocimiento del capital intangible en la normatividad contable actual, y qué estrategias podrían implementarse para optimizar su identificación?*



*ción, valoración y registro contable en el contexto de la economía contemporánea?*

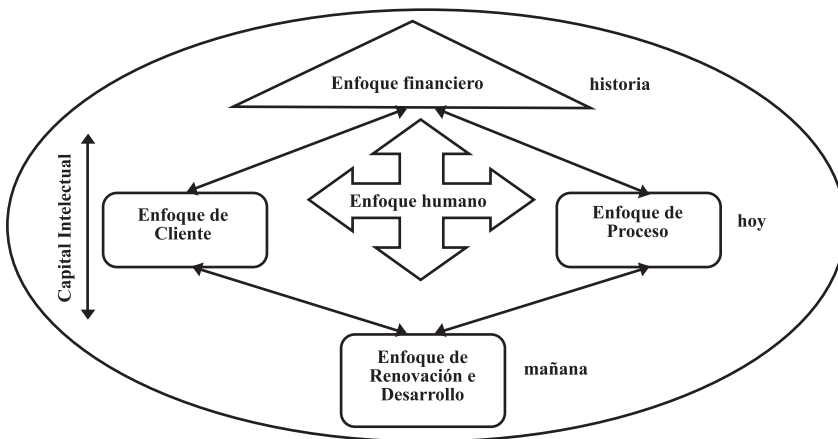
Dentro del marco teórico, Para Brookings (1997), el capital intelectual “Se compone de cuatro tipos de activos: activos de mercado, que incluyen elementos como marcas y patentes; activos de propiedad intelectual, que abarcan protección legal como el know-how y derechos de autor; activos centrados en el individuo, relacionados con capacidades cognitivas y creativas; y activos de infraestructura, que se enfocan en tecnologías y metodologías innovadora”

Pérez (2013) argumenta que el capital intangible marca la diferencia en el entorno empresarial actual, ya que permite a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un mercado competitivo. En consecuencia, surge la necesidad de revelar la importancia de los activos intangibles, especialmente el capital humano, como un factor clave para el éxito y la sostenibilidad organizacional.

La medición del capital intelectual en una organización resulta fundamental para identificar los elementos clave que contribuyen a la generación de valor. Este proceso facilita una gestión más eficaz de dichos activos, maximizando su impacto en los resultados empresariales. Al cuantificar estos recursos intangibles, la empresa puede orientar sus esfuerzos hacia la mejora continua, incrementar su eficiencia y optimizar el uso de sus recursos estratégicos.

**Modelo Navegador Skandia:** Propuesto por Edvinsson y Malone en 1998, este sistema de gestión del Capital Intelectual tuvo su origen en 1994 como parte del informe anual de la compañía Skandia. En dicho informe se evidenció el aporte estratégico del Capital Intelectual desarrollado internamente, diferenciándolo del capital financiero tradicional. Su objetivo principal fue crear una herramienta que orientara el proceso de toma de decisiones desde la alta dirección. (Gómez-Bayona, 2020).

**Figura 1. Modelo estructural Navegador Skandia**

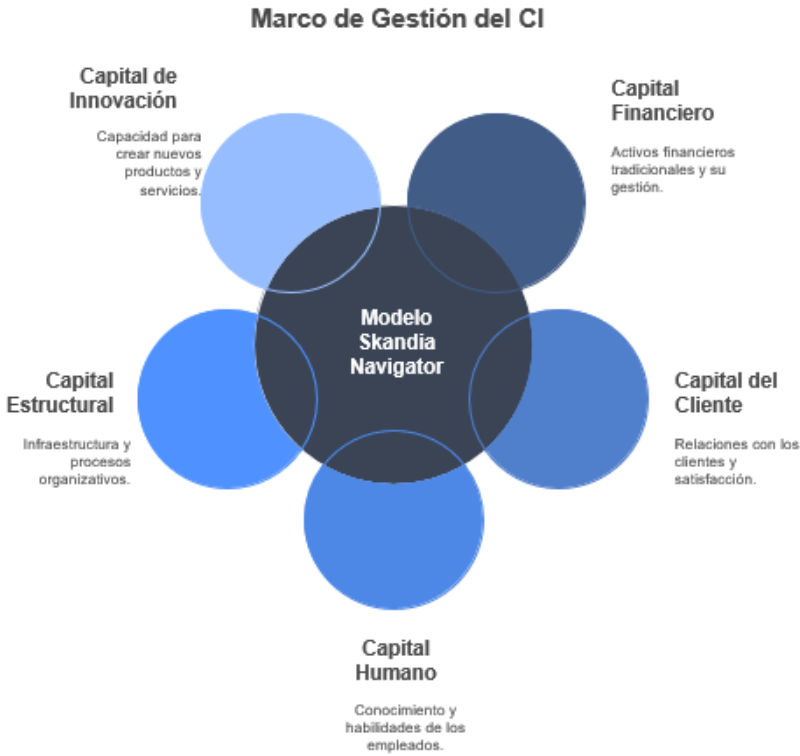


*Fuente: Adaptado de "Identificación, medición y valoración del capital humano a partir del modelo Skandia: aplicación en una UCIN" (p. 36), Bravo, N., Oviedo, J., y Figueroa, C. (2023)*

El marco de la Gestión de control interno CI, Desarrollado por Leif Edvinsson en Skandia AFS, este modelo es uno de los pioneros en

la gestión del CI. El Skandia Navigator divide el CI en cinco áreas de enfoque:

**Figura 2. Marco de gestión del Control Interno**



Fuente: Modelo de gestión de control interno, Skandia Navigator divide el CI en cinco áreas de enfoque, imagen generada con Napkin - IA.

**Modelo Balanced Business Scorecard:** Desarrollado por Kaplan y Norton en 1992, este modelo se consolidó como una de las propuestas pioneras en el ámbito del Capital Intelectual. Incorpora indicadores de gestión

no financieros, lo cual lo convierte en una herramienta integral para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas. (Gómez-Bayona, 2020).

**Figura 3. Modelo estructural Balanced Scorecard**

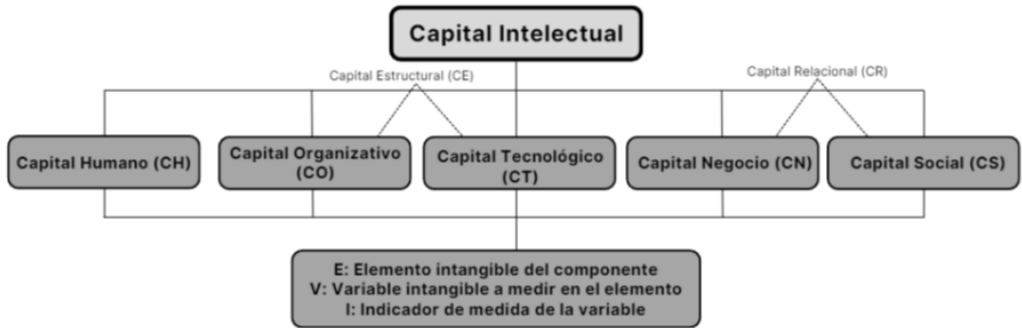


Fuente: Adaptado de "El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE" (p. 5), Fernández, A. (2001).

**Modelo Intellectus:** Este modelo ofrece un marco estructurado que facilita a las organizaciones la reflexión, diseño e implemen-

tación de iniciativas orientadas a la gestión eficiente del Capital Intelectual.

**Figura 4. Estructura Modelo Intellectus**



*Fuente: Adaptado de "Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones." (p. 13), Bueno, E., Sal-mador, M. P., & Merino, C. (2008), Estudios de Economía Aplicada, 26(2), 43-63.*

### Metodología

La investigación adopta un enfoque cualitativo, sustentado en una revisión documental orientada a analizar el impacto del capital intelectual en las organizaciones contemporáneas, su aporte a la economía actual y el tratamiento contable de los activos intangibles conforme a la normativa vigente.

Para ello, se recopiló un Scopus de 50 documentos digitales, seleccionados a partir de un proceso exhaustivo de búsqueda, realizado con apoyo del software VOSviewer. La selección se efectuó sobre un universo inicial considerablemente mayor de documentos, utilizando plataformas con acceso a bases de datos reconocidas como EBSCOhost, Scopus, SpringerLink, SciELO – Scientific Electronic Library y General OneFile.

Los criterios de búsqueda se establecieron en idioma español, limitándose a publicaciones de los últimos cinco años y a documentos que incluyeran, de manera accesible, los siguientes apartados: título, resumen, palabras clave, metodología, resultados, conclusiones y referencias bibliográficas.

El software VOSviewer se empleó para construir y visualizar redes bibliométricas, permitiendo examinar las relaciones entre los documentos seleccionados a través de análisis de citas, co-citas y vínculos de autoría. Esta herramienta facilitó la identificación de patrones de citación y las conexiones existentes entre los principales artículos y autores en el ámbito de estudio, además de ofrecer representaciones gráficas que ilustran la interconexión entre los trabajos, proporcionando una visión estructurada y clara del campo de investigación.

Se ha elaborado una matriz con información, título de la publicación, autores, año, nombre de fuente, tema, tipo de estudio, concepciones/Ideas centrales (hallazgos más importantes), referencias normas APA.

**Tabla 1. Matriz documental**

N°	1
<b>Título de la publicación</b>	Capital intelectual en el sector de confección textil: Un estudio explicativo de la rentabilidad
<b>Autores</b>	Carmen Gómez Romo, M. del, López Gómez, A. F., & Totoy Sinalín, E. V.
<b>Año</b>	2023
<b>Nombre de la fuente (revista, libro, etc.).</b>	Revista Ad-Gnosis
<b>Tema</b>	La influencia del capital intelectual en la rentabilidad de las empresas del sector de confección textil en Ecuador
Tipo de estudio	Cuantitativa, de tipo longitudinal, y de nivel descriptivo-explicativo
<b>Concepciones/Ideas centrales (hallazgos más importantes).</b>	<p>El conocimiento y el capital intelectual son recursos estratégicos clave para las organizaciones en la economía actual, ya que permiten crear valor, aumentar la competitividad y mejorar el desempeño económico.</p> <p>Las empresas deben invertir en activos intangibles como habilidades, relaciones y estructuras que se traducen en capital humano, estructural y relacional.</p> <p>Medir el capital intelectual es crucial para evaluar su impacto en la rentabilidad, usando el modelo VAIC para determinar su efecto en el rendimiento financiero de las empresas.</p>
<b>Referencia con formato APA</b>	Carmen Gómez Romo, M. del, López Gómez, A. F., & Totoy Sinalín, E. V. (2023). Capital intelectual en el sector de confección textil: Un estudio explicativo de la rentabilidad. <i>Ad-Gnosis</i> , 12(12), 1–21. <a href="https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21803/adgnosis.12.12.635">https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21803/adgnosis.12.12.635</a>

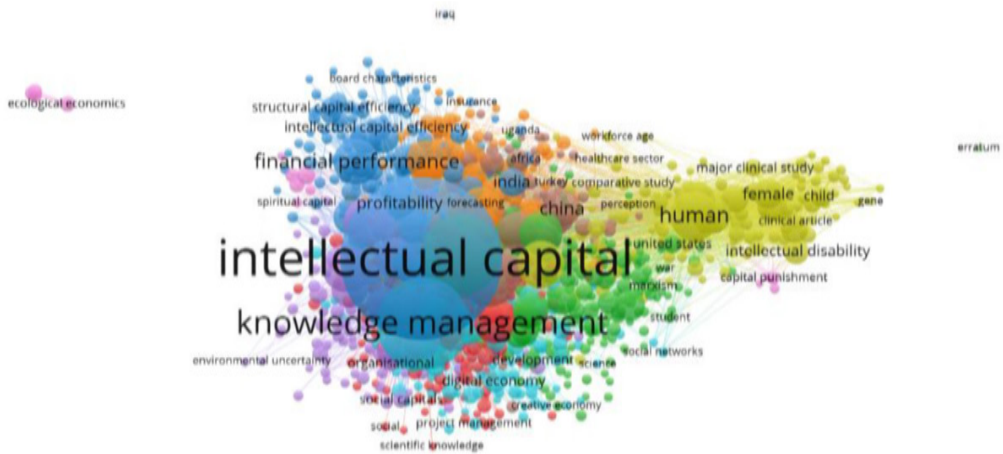
*Nota: Esta tabla muestra la estructura de los documentos consultados, para realizar la investigación.*

## Resultados

Se analizan las contribuciones académicas de la plataforma Scopus relacionadas con el capital intelectual, su reconocimiento contable y su impacto en la economía actual. A partir de diversas fuentes bibliográficas, se busca examinar los desafíos y limitaciones en la medición y reconocimiento contable del capital intelectual bajo las normativas contables actuales.

El análisis de la base de datos documental exportada, que recopila investigaciones sobre capital intelectual publicadas entre 2019 y 2024, permitió identificar un total de 4,638 registros, aunque con ciertas limitaciones. Estas restricciones evidencian las dificultades inherentes a la medición y reconocimiento del capital intelectual bajo las actuales normativas contables.

**Figura 5. Representación gráfica de palabras claves en el Estudio del Capital Intelectual**



Fuente: Base de datos exportada desde Scopus en formato CSV para análisis bibliométrico. (2024). Scopus Database. Recuperado de <https://www.scopus.com>.

Pese al creciente interés en este ámbito, los resultados muestran que integrar estos activos intangibles en los estados financieros continúa siendo un desafío, especialmente en lo relacionado con la medición del capital humano y su vinculación con el desempeño financiero. El examen de la base documental revela que el capital intelectual se articula principalmente en torno al capital humano y la gestión del conocimiento, dos pilares interconectados que resultan esenciales para el desarrollo y la competitividad organizacional.

En el contexto de la economía actual, integrar estos componentes puede potenciar la capacidad de las organizaciones para adaptarse ágilmente a cambios y aprovechar oportunidades en el mercado global. Además, la figura (4) destaca el papel relevante de Leif Edvinsson en la generación de conocimiento sobre capital intelectual.

Reconocido como uno de los pioneros en este campo, Edvinsson ha realizado importantes aportes al desarrollo conceptual del tema, convirtiéndose en una referencia obligada en la investigación contemporánea. Su liderazgo se refleja tanto en el volumen de publicaciones vinculadas a su trabajo como en la apertura de nuevas líneas de investigación.

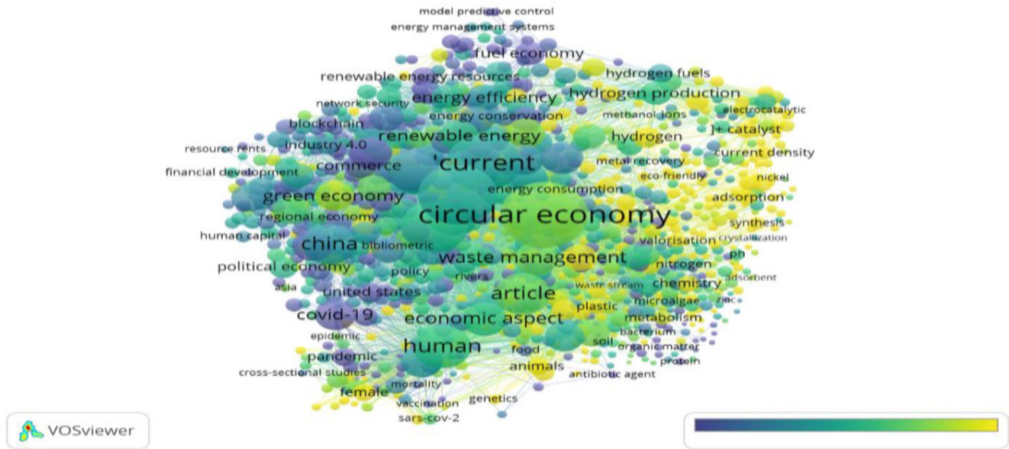
Para avanzar en la identificación, valoración

y registro contable del capital intelectual, se propone fortalecer la medición del capital humano mediante la implementación de indicadores precisos que permitan reflejar su impacto en el desempeño organizacional.

Reformular el siguiente análisis. Durante el último año, se analizaron 14,967 referencias bibliográficas, lo que revela que el capital intelectual, especialmente la gestión del conocimiento juega un papel crucial en la economía contemporánea, particularmente en la economía circular, donde la eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad son esenciales. Este conocimiento, que se convierte en un motor de innovación, contribuye significativamente al valor organizacional, pero su medición y reconocimiento contable siguen siendo un desafío bajo las normativas actuales. Aunque las normativas contables no capturan plenamente el impacto de estos activos intangibles, es fundamental adoptar estrategias que reconozcan la gestión del conocimiento como un activo esencial.

Proponer la integración de herramientas digitales, promover la capacitación en sostenibilidad y fomentar una cultura de aprendizaje continuo permitiría mejorar la identificación, valoración y registro contable del capital intelectual, adaptándose a las mejores prácticas internacionales y contribuyen-

Figura 6. Representación gráfica en el Estudio de la economía actual



Fuente: Base de datos exportada desde Scopus en formato CSV para análisis bibliométrico. (2024). Scopus Database. Recuperado de <https://www.scopus.com>

do a una economía más resiliente, competitiva y sostenible.

De acuerdo con la investigación documental realizada los componentes del capital intelectual según Gómez Romo, López Gómez y Totoy Sinalin (2023) el capital humano, representado por el conocimiento, habilidades y experiencia del talento humano, influye directamente en la productividad y la innovación. El capital estructural, compuesto por los procesos, tecnologías y propiedad intelectual, facilita la eficiencia operativa y la diferenciación en el mercado y el capital relacional, basado en las redes de clientes, proveedores y alianzas estratégicas, contribuye a la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. Una gestión y medición adecuadas son fundamentales para enfrentar los desafíos de la economía actual, refleja una transformación en la manera en que las organizaciones crean valor, destacando la importancia de reconocer el capital intelectual como un factor clave en su éxito.

Según el aporte de Ballesteros (2019), la medición y el reconocimiento contable del capital intelectual enfrentan retos significativos, principalmente debido a la naturaleza intangible de sus componentes y a la falta de criterios uniformes para su valoración. Actualmente, se han incorporado metodolo-

gías que incluyen el aprendizaje automático y enfoques humanizados. Modelos como el Skandia Navigator, el Balanced Scorecard y el modelo Intellectus ofrecen marcos estructurados para evaluar y gestionar el capital intelectual, adaptándose a las normativas contables internacionales y proporcionando una visión más precisa del valor generado por los activos intangibles. Estos enfoques no solo mejoran la medición y el registro del capital intelectual, sino que también facilitan su integración en los sistemas de gestión organizacional, fortaleciendo la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A. A., & Pérez, P. B. (2019). Contribución al reconocimiento desde la ciencia contable de intangibles en entidades del sector de la salud. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 3(4), 89-97.
- Ballesteros, F. B. (2019). Los efectos de las NIIF sobre los activos intangibles de las pymes grupo 2 en Colombia de acuerdo con los cambios implementados con la Ley 1819 de 2016. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (51), 175-195.
- Bríñez, M. (2021). Tecnología de información: ¿Herramienta potenciadora para gestionar el capital intelectual? *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 180-192.

- Brooking, A., (1997). El capital intelectual. Paidós
- Cárdenas Beltrán, L. A. (2021). NIIF PYMES en instrumentos financieros: análisis sobre la incidencia operativa y financiera en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).
- Careaga, M. (2012). Currículum cibernético en pedagogía universitaria. Editorial Académica Española.
- Carmen Gómez Romo, M. del, López Gómez, A. F., & Totoy Sinalín, E. V. (2023). Capital intelectual en el sector de confección textil: Un estudio explicativo de la rentabilidad. *Ad-Gnosis*, 12(12), 1–21. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21803/adgnosis.12.12.635>
- Corna, D. R., & Juarez Gagliese, N. P. (2021). Los objetivos de los informes financieros y la importancia del capital intelectual.
- Duarte-Delgado, H. (2020). El desarrollo de las empresas culturales analizado desde sus componentes organizacionales. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1–25. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.17081/dege.12.2.3879>
- Edvinson, L. y Malone, M. (1999). El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. *Gestion 2000*
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. HarperBusiness.
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165–184. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.22430/24223182.1434>
- Gongora, L. C. (2025). Análisis del capital intelectual en la economía contemporánea: reconocimiento contable y estrategias para su valoración. [Proyecto aplicado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/68913>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Medina Alvarado, I. L. (2019). Economía y educación, dos conceptos determinantes en el desarrollo de la sociedad latinoamericana. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (abril).
- Muñoz Gaviria, E. Y. (2019). Estudio de caso: aplicación del Modelo Intellectus y aproximación a la gestión del capital intelectual en una empresa industrial y comercial de la ciudad de Popayán–Cauca, en el II semestre de 2018.
- *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2023*. (2023). *Revista Crítica de Relaciones de Trabajo, Laborum*, 7, 273–320.
- Pérez Ortega, G. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8( 1), 143–166. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/2382-3240/saber.2013v8n1.1891>
- PricewaterhouseCoopers. (1999). Value-Reporting: Managing value for the new economy.
- Pulic, A. (2000). VAIC-an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5-7), 702-714.
- Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2005). Managing intellectual capital in practice. Butterworth-Heinemann.

# COMPARATIVE ANALYSIS OF AMATEUR SPORTS CLUBS: ARGENTINA/ FRANCE

---

## Análisis comparativo de Clubes Deportivos Amateur: Argentina/ Francia

---

Yann Carin <sup>1</sup>, Daniel de la Cueva <sup>2</sup>

---

**Recibido:** 18/08/2025 - **Aceptado:** 04/11/2025

### ABSTRACT

Amateur sports clubs (ASCs) play a crucial role in multiple sports delivery systems around the world. The ASCs contribute to the achievement of objectives related to multiple dimensions, such as sports missions (leisure, training, competition) as well as social missions related or not related to sport such as integration, youth, health, leisure, education. The multiple external and internal challenges that CSAs must face can lead to a change in organizational goals and dysfunctions. Based on a cross-national comparative analysis of amateur sports clubs in France and Argentina, the main results show the convergences and divergences in sports clubs and the challenges they face in these two countries. From a management point of view, this research should help the sports institutions involved to inspire how to support and guide policies adapted to another model of organization..

### RESUMEN

Los clubes deportivos amateurs (ASC) desempeñan un papel crucial en múltiples sistemas de entrega deportiva en todo el mundo. Los ASC contribuyen a la consecución de objetivos relacionados con múltiples dimensiones, como las misiones deportivas (ocio, formación, competición) así como las misiones sociales relacionadas o no con el deporte como la integración, la juventud, la salud, el ocio, la educación. Los múltiples desafíos externos e internos que los ASC tienen que enfrentar pueden conducir a un cambio en los objetivos de la organización y a disfunciones. A partir de un análisis comparativo transnacional de clubes deportivos amateurs en Francia y Argentina, los principales resultados muestran las convergencias y divergencias en los clubes deportivos y los desafíos que enfrentan en estos dos países. Desde el punto de vista de la gestión, esta investigación debería ayudar a las instituciones deportivas implicadas a inspirar la forma de apoyar y orientar las políticas adaptadas a otro modelo de organización.

---

1 Maître de conférences, Université de Lille, France, ULR 7369 - URePSSS - Unité de Recherche Pluridisciplinaire, yann.carin@univ-lille.fr

2 Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil. GPEO Grupo de Pesquisas em Estudos Olímpicos, Lattes 3623336842301866, ORCID 0000-0001-6950-7449, ddelacueva@ubp.edu.ar



KEYWORDS: sports clubs, non-profit sports organizations, organizational capacity, sports policy, social role.

---

PALABRAS CLAVE: clubes deportivos, organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, capacidad organizativa, política deportiva, papel social.

## 1. INTRODUCTION

Amateur sports clubs (ASCs) are central to global sport, as they support sporting and social objectives. However, they face several problems such as the lack of public financing, political use by the authorities, increased commercialization, private competition and the repercussions of the economic and health crises. These problems force clubs to change their socio-economic model, which can lead to changes in their objectives. This study, which is part of an Erasmus+ project funded by the European Union, seeks to carry out a comparative analysis of amateur sports clubs in Europe and South America, focusing on how to sustain the social role of these associations. This article focuses on two countries (Argentina and France). The main objective of this research is to better understand the challenges and crises faced by sports clubs in both countries and to highlight convergences and divergences. It is to be hoped that sports policy makers and federations will be able to find new guidelines to support their clubs with this contribution.

The article is divided into three parts. The first is a review of the literature on the role of amateur sports clubs and the challenges they face. The second part describes the methodology used in the research. The third part presents the similarities and differences found between clubs from both continents. The final discussion addresses the results and raises options for future research.

## 2. REVIEW OF THE LITERATURE

It is generally taken into account that amateur sports clubs fulfill social functions that transcend the practice of sports, constituting spaces for integration, training and generation of social capital. Their purpose is not limited to offering physical activity, they promote community values, collective identity and cooperation networks. Bourdieu (1992)

highlights that they are environments where social capital is reproduced and accumulated, understood as the set of resources derived from belonging to lasting networks of relationships. Along these lines, Coleman (2011) stresses that trust and shared norms strengthen social cohesion, while Heinemann (1997) emphasizes the role of clubs in the democratization of sport and citizen participation. Eley (2011) and Frydenberg (2011) analyses how these entities contribute to the construction of local and national identities, reinforcing the sense of belonging among the associates. For his part, Paredes (2002) points out that this deep-rooted feeling not only generates affective bonds, but also enhances community resilience in the face of social and economic crises. In short, amateur sports clubs are fundamental nodes for the articulation of sports practices and the consolidation of social life in diverse contexts.

The COVID-19 pandemic significantly impacted the dynamics of amateur sports clubs globally, altering both their sports practices and their social function. In Argentina, studies reveal that neighborhood clubs had to reinvent themselves, prioritizing strategies of virtual socialization and community assistance in the face of the impossibility of sustaining face-to-face activities (CLACSO, 2021). The interruption of training affected eating habits and increased sedentary lifestyles among athletes and coaches, evidencing a substantial decrease in the frequency and duration of physical practice (APDA, 2020). In France, the health crisis had a strong economic impact on amateur football and sports associations, putting their sustainability at risk and forcing them to rely on state aid (Carin & Andreff, 2021). Globally, research indicates that the pandemic not only reduced physical activity, but also shifted training to domestic environments, affecting mental health and social cohesion (Silva et al., 2021;

Frawley & Schulenkorf, 2022). These findings confirm that amateur sports clubs, beyond their sporting role, are key actors in community resilience, whose vulnerability in crisis contexts requires supportive policies and adaptation strategies.

## **2.1. RESEARCH IN FRANCE**

Amateur sports services are crucial in the global sports system (Swierzy et al., 2018). They exist in various forms, from small clubs to large associations. According to the research, European sports clubs are voluntary organizations with characteristics such as voluntary membership, orientation to the interests of members, and democratic structure. In France, the history of sports clubs began at the end of the nineteenth century, and with the Law of 1901 freedom of association was guaranteed, which facilitated their expansion. Throughout the twentieth century, the structure of clubs changed from multisport to monosports (Hoekman et al., 2015). A vast network of 360,000 sports clubs (18.4 million members) forms the basis of a pyramidal structure crowned by 120 national sports federations and the French National Olympic Committee (CNOSF). Olympic single-sport federations account for almost 68,000 clubs (around 41% of the total), followed by multisport federations with 54,000 clubs (one third).

However, the traditional pyramid of clubs is changing. More and more athletes are moving away from conventional clubs. One study shows that physical activity occurs primarily outside of formal sports organizations, and sports such as hiking and cycling have grown considerably.

The club's involvement in politics and society is significant, especially in promoting health and social integration. Although there has been a slight increase in club membership, most French people play sports outside of these organizations. Statistics indicate that women's participation in sport has grown, although men are still the majority in sports clubs. Club membership also tends to be tied to socioeconomic factors, such as education and income.

Amateur sports clubs have a social function as their main mission, supporting leisure, education and social integration. Their affiliation with federations allows them to access public funds and federal activities, which helps them offer affordable services.

Community, intermediate and high-level competition clubs have varied structures and budgets. Most clubs rely on membership for their income, while high-level clubs are more diversified. Despite the challenges, clubs remain an essential part of social and sporting life in France.

## **2.2. RESEARCH IN ARGENTINA**

Argentine sports clubs began to form in the last quarter of the nineteenth century and expanded between the two world wars. These clubs are related to communities, mainly European, that have influenced the development of sport in the country. During this time, sports such as football, rugby, hockey, tennis and rowing became popular, thanks to the influence of workers from English companies, among others. Likewise, the French promoted disciplines such as bocce ball, fencing and horseback riding.

Clubs in Argentina are non-profit civil associations and can offer educational activities. The national sports structure includes clubs that are considered first-degree sports entities, which in turn are associated with national federations (second degree) and higher entities such as the Argentine Olympic Committee and the Argentine Sports Confederation (third degree). These clubs are connected to the international federations through their national federation, which is linked to the National Olympic Committee. Both the National Sports Federation and the National Olympic Committee are part of the Olympic Movement led by the International Olympic Committee.

The 2023 survey by the Social Observatory of Sport shows that there are almost 5 million sports club members in 18,510 Argentine clubs, of which 74% regularly participate in sports or physical activities, but 26.5% attend for social reasons. Small clubs without legal recognition have an average of 170 partici-

pants, while small clubs with recognition have about 213. Medium and large clubs have an average of 1.350 participants.

Football is the most played sport in all types of clubs, with between 63% and 81% of them being present. In terms of gender and age composition, 39.7 per cent of the members are under 18 years of age, and the majority, 62 per cent, are men, while women make up 33 per cent.

In small clubs, 74.9% of attendees play sports, while in medium and large clubs, 66.6% do. The diversity of offers and activities in the clubs is also recognized. The research will compare the socio-economic models of clubs in Europe and South America to understand their challenges and opportunities, highlighting the lack of literature on this topic.

### **3. CHALLENGES AND CRISES THAT CAUSE SITUATIONS OF VULNERABILITY**

CSAs are increasingly facing the economic effects of financial and health crises that influence their sustainable development to continue to maintain community engagement and participation in sport (Terrien et al., 2023).

#### **3.1. CHALLENGES AND CRISES FACED BY FRENCH ASCS**

For many years, CDAs have faced significant tensions. Recent studies have shown that these CDAs face a reduction in public funding (Prouteau and Tchernonog, 2017), which increases instrumentalisation by public authorities to achieve non-sport social objectives (Vandermeerschen et al., 2017; Perechuda & Cater, 2022), rapid professionalization and management (Bernardeau, 2018), greater commercialization (Boutroy et al., 2015), and competition from private for-profit sports providers. The study on the funding of grassroots sport in the EU (Eurostrategies 2, April 2013) includes the demographic changes affecting the sport sector, both in terms of the age of practitioners and the availability of voluntary work. At the same time, sports associations are increasingly facing the impact of the financial and health crises (Covid-19). The economic

effects of these crises on their income (membership fees, sponsorships, and other business income) and on their ability to cover their operating expenses (Carin, 2024). Other research has examined the ability of CSAs to cope with the impacts of the COVID-19 crisis (Carin et al., 2022) and how they can adapt their economic models to changing environmental conditions. The authors also highlight stronger solidarity behavior that emerged in the CDAs in the wake of the crisis. Hammerschmidt et al. (2021) examined how CSAs in Austria, Germany, Sweden, Switzerland, and the Netherlands responded to the COVID-19 crisis. CDAs show that they are in a more retroactive than proactive position with systematic strategy and planning in the face of new situations and that the crisis management process has been seriously neglected, which means that they are not well prepared to overcome them.

Multiple tensions caused CSAs to face the transformation of their economic model, leading to a shift in organizational objectives and poor functioning (Raw et al., 2022).

#### **3.2 CHALLENGES AND CRISES ENCOUNTERED BY ARGENTINE ASCS**

Recent studies by the Sports Observatory show a vision of the challenges encountered in the CDAs in Argentina. First, the authors recognize the dynamic nature of clubs and, consequently, the need for regular updates of reliable evidence-based information from clubs.

Resource disparities among clubs play a role, as small entities face challenges in accessing public services and subsidies to maintain specific activities. And cost issues, related to services, are a major investment.

It is common to depend on volunteers, due to the impossibility of employing due to resource limitations, a limitation more noticeable in clubs without football.

Larger clubs, with more resources, can offer a wide range of sports, while smaller clubs tend to be dominated by football, with male dominance and consequent gender disparity. This clarification highlights the complexities of governing and maintaining sports

organisations, especially smaller ones, and shows the importance and uncovers real challenges to the development of CDAs.

The expected results focus on the identification of socio-economic models of CDA in Europe and South America. Based on the results, we also hope to compare the different socioeconomic models to identify their strengths/weaknesses and try to identify the models best adapted to the main current challenges. The results are compared with other recent studies on sports organization models (Escamilla-Fajardo et al., 2021). However, the research conducted covered a much larger sample than previous studies and focuses on ACDs, which is still limited in the literature.

#### **4. METHODOLOGY**

Because national studies must be overcome to be inspired by other models, it is necessary to make a comparison between countries where sport has an important social place. This comparison will help to identify the sustainability of the associative model in countries and question the resilience of CSAs to stresses and crises. The methodology based on comparative analysis is useful to improve the understanding of a national system, it is essential to compare it with other systems (other countries) to identify its strengths and weaknesses. Based on the multilevel conceptual framework (Nagel et al., 2015), we focus on the following three analytical levels: macro level: the historical roots and integration of sports clubs into society as a whole, and the sports system and policies; meso level: sports clubs with their structural characteristics, objectives, resources and management, especially programmes and measures to contribute to socio-political functions; Micro level: members and volunteers, with their personal characteristics, sports activities, social integration, democratic and voluntary commitment to the club. Then, these levels of analysis will be applied to five constituent elements: population, preference for physical activity, clubs, income and expenses, and social role.

### **5. RESULTS/FINDINGS AND DISCUSSION**

#### **5.1. POPULATION**

In terms of the population of both countries, France has a population of approximately 67 million people (Chavinier-Réla, Bayle, & Barget, 2015), while Argentina has a population of less than 46 million people (National Institute of Statistics and Censuses - INDEC 2022). Although there is a significant demographic difference between the two countries, it could be observed that both share a similar regime in terms of amateur sports clubs, which are legally considered as non-profit sports associations, with certain specificities depending on the country. In addition, both have a rich history, tradition and current sporting status across the board. Despite the population difference, these models can be compared in the sports field, highlighting their similarities and differences.

#### **5.2. PREFERENCE FOR PHYSICAL ACTIVITY**

As for the number of people who engage in physical activity, according to the survey on sports practices carried out in 2011 (Ministère des Sports, 2011), 65% of the population over 15 years of age, resident in France, had performed one or more physical activities, while 89% did so occasionally. For the same age range, in Argentina, according to the National Survey of Physical Activity and Sports (Ministry of Tourism and Sports, 2021), 50.9% perform some type of sport or physical activity. In addition, the report highlights that 23.5% of respondents stopped practicing physical activity due to the COVID-19 pandemic.

Within this same section, it is mentioned that the activities preferred by the French are hiking and cycling, while in Argentina, the most popular practices are walking, running and cycling.

As for the most common places of practice, in France, according to data from the Eurobarometer of Sport (2022), 41% do physical activity in parks or outdoors, 28% at home, 16% at work, school or shops, 6% in health or fitness centers and 16% practice sport in a club. The same question for Argentina, according to the National Survey of Physical Activity and Sports (Ministry of Tourism and Sports, 2021), indicates that 28.4% perform activity in public spaces, 27% at home, 22.7%

in private facilities (gyms, sports complexes, etc.), while 11% perform physical activity in a club.

In terms of participation in clubs, in France, people mainly go to perform some type of physical activity, while in Argentina, about 26% of club members participate in cultural, recreational and social activities, as well as sports. (Ministry of Tourism and Sports, 2022) This highlights the importance of the club's social value, not only as a sports venue, but also as a meeting place for members.

### **5.3. CLUBS. QUANTITY. PROPERTY**

Both countries have a significant number of clubs spread throughout the country, distributed in urban and rural areas. In France, there are approximately 360,000 amateur sports clubs, which form the base of a pyramid structure run by the national sports federations and the French National Olympic Committee (CNOSF). In Argentina, according to the National Survey of Sports Clubs and Entities 2022 (RENACED), it is estimated that there are approximately 11,870 clubs distributed throughout the country (Ministry of Tourism and Sports, 2022).

While France has a much higher number than Argentina, only 10% of clubs in France offer two or more sports. In Argentina, the opposite is true: only about 7% of clubs have a single sport, and 93% offer two or more sports (Chavinier-Réla et al., 2015; Ministry of Tourism and Sports, 2022).

In terms of the ownership of sports facilities, there are also notable differences that affect how they should be managed. In France, most of the sports infrastructure is publicly owned and approximately 80% of the facilities are in the hands of the municipalities. In addition, 70% of these facilities are managed directly by the municipal authorities, which facilitates access to these spaces for sports clubs. Only 15% of municipal facilities are granted in concession to sports associations, and in most cases, the use of the facilities is free or low-cost for clubs and their members (Chavinier-Réla et al., 2015).

In Argentina, the situation is different. Most

sports clubs own 70% of their facilities, while 19.5% of clubs own or rent their facilities and 7.3% are rented land. The smallest clubs are those that, to a greater extent, do not own their facilities. In the case of leased or leased premises, approximately 40% belong to the State (municipal, provincial or national), and around 20% are premises of other sports organizations (Ministry of Tourism and Sports, 2022).

### **5.4. INCOME AND EXPENSES**

The analysis of the income and expenditure of amateur sports clubs in France and Argentina shows differences in their sources of funding and in the structure of expenditure. In France, the main sources of income are membership fees, sponsorships and donations, as well as government subsidies, especially from municipalities. Other income comes from the generation of activities, such as sales or services offered by some clubs. (Chavinier-Réla, Bayle, & Barget, 2015).

In terms of expenses, French clubs spend most of their budget on travel to competitions, maintenance of facilities and contributions to sports federations. Although salaries are generally not the most important expense, as most amateur clubs operate on a volunteer basis, some larger clubs allocate part of their budget to remunerating staff.

On the other hand, in Argentina, the sources of income of the clubs include membership fees, fees for sports activities, rental of spaces and solidarity fundraising activities. Government donations and subsidies also play an important role. Larger, more formalized clubs tend to rely more on membership dues, while smaller informal clubs generally rely on solidarity funds and the bar or buffet to secure revenue. (Ministry of Tourism and Sports, 2022).

In terms of expenses, Argentine clubs invest mainly in sports equipment, infrastructure maintenance and payment of services. In large clubs, salaries represent a significant expense, while smaller clubs concentrate their resources on the maintenance of their facilities (Ministry of Tourism and Sports, 2022).

## 5.5. SOCIAL ROLE

In addition to their sporting role, amateur sports clubs in France and Argentina play a key role in community education and social cohesion.

In France, these clubs are recognized for their contribution to social integration by offering activities aimed at various groups, such as women, people from marginalized urban areas, and people with disabilities. Some programs, such as "Sentez-vous Sport", promoted by the National Olympic Committee and sports federations, promote supervised physical activity in clubs as a way to improve quality of life and promote healthy lifestyles (Chavinier-Réla, Bayle, & Barget, 2015). In addition, access to public funds and free or low-cost facilities contributes to the accessibility of clubs to people of various socioeconomic levels (Ministry of Tourism and Sports, 2022).

In Argentina, clubs are spaces of great relevance in the social and cultural life of communities. Law No. 27,098 has established a regime for the promotion of neighborhood and municipal clubs, recognizing their importance as places of socialization and citizen participation. In addition to sports activities, many clubs offer cultural, recreational and social activities, thus strengthening the social fabric and promoting values of solidarity and democracy. These spaces also function as platforms for inclusion and personal development and are key in the training and promotion of sports talents at the local and national level (Ministry of Tourism and Sports, 2022).

## 6. CONCLUSIONS

The study carried out has allowed Amateur Sports Clubs, helps to better understand the characteristics of amateur sports clubs in terms of socioeconomic model and allows comparisons between France and Argentina. The need to generate and record evidence-based data and variables, which are indispensable conditions for sports management, has been demonstrated.

This study invites further comparison in detail of the socioeconomic models of the clubs of both countries, taking into account regional and continental characteristics.

Based on Sports Management, it is possible to offer some answers to the challenges and crises faced by the Clubs of both countries, and for the implementation of public policies. Policymakers and the sports federations involved must find ways to define supportive and guidance policies tailored to each model. There are possibilities for studies and research that complement this proposal and that link amateur sports clubs with sports development models, the structuring of different public policies, the exercise of taxation of institutions, the substantiation of sports values, governance, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AISENSTEIN, Á., GANZ, N. AND PERCZYK, J. (2009). Sports and physical education career in Argentina. *STAPS*, 85, 11–23. <https://doi.org/10.3917/sta.085.0011>
- BALLESTEROS, M. S., FREIDIN, B., WILNER, A. AND RENDINA, L. F. (2020). Intersectionality in social inequalities for physical activity in Argentina. *Journal of Health Sciences*, 18(1), 134–151. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.8777>
- BARBIERI, PC (2015). Civil associations and sports corporations: legal organization of clubs in Argentina and Latin America. Online document of the Argentine Legal Information System, Consulted at [www.infojust.gov.ar](http://www.infojust.gov.ar), 7, 2017.
- BERNARDEAU, D. (2018). Professionalization of volunteers: skills and references. *Sociologies*.
- BESNIER N., BRONWELL S., CARTER T., *Anthropology of Sport, Emotion, Power and Business in the Contemporary World (BOOK)* SIGLO XXI EDITORES 2018
- BOUTROY, E., GUEYE, C. AND SOULE, B. (2015). Sports organizations and their strategies: in market and non-market sectors. *De Boeck Superieur*.
- BRADBURY, T., MITCHELL, R. AND THORN, K. (2021). Moving forward: business model solutions for amateur sports clubs. *Sport and Leisure Management*, 26(3), 189–205. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1734479>
- CARIN, Y., DESQUENNES, C., JAWORSKI, L. AND ANDREFF, W. (2022). French men's professional basketball under the economic im-

pact of Covid-19. *Sport, Business and Management*, 12(4), 479-495.

- CARIN, Y., HAMONIER, J. AND SALLE, L. (2024). The socio-economic models of associations: the case of sports associations in the Hauts-de-France region. *Movement and Sports Sciences: Science and Motor Skills*, 126(4), 17-32.
- CHAVINIER-RÉLA, S., BAYLE, E. AND BARGET, E. (2015). Sports clubs in France. In C. Breuer et al. (Eds.), *Sports Clubs in Europe: A Transnational Comparative Perspective* (Vol. 12). International publication Springer.
- CONSTITUTION OF THE ARGENTINE NATION, Law No. 19,550 CIVIL ASSOCIATIONS Law No. 24,057 National Sports Law No. 20655. CHAPTER VII Sports entities Law 27202. Article 409 of Annex A of General Resolution IGJ No. 7/2015:
- ESCAMILLA-FAJARDO, P., NÚÑEZ-POMAR, J. M., & PRADO-GASCÓ, V. (2021). Economic performance in Spanish sports clubs: Entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analyzed through fs-QCA. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 214-230.
- EUROSTAT, European Economic Community, "Public administration expenditure on recreation and sports in the EU "SPORT EUROBAROMETER. (2022). Data on physical activity in the European Union.
- FRYDENBERG, J. D., DASKAL, R. AND TORRES, C. R. (2013). Sports clubs with football in Argentina: conflicts, debates and continuities. *International Journal of the History of Sport*, 30(14), 1670-1686. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.831840>
- JARA O, RIVERA L & ZAMBAGLIONE D. "Sports public policies between 2019 and 2023" - *JOURNAL OF HEALTH AND SPORTS SCIENCES – 2024 ARGENTINA*
- HOEKMAN, R., VAN DER WERFF, H., NAGEL, S. AND BREUER, C. (2015). A cross-national comparative perspective on sports clubs in Europe. *Sports Clubs in Europe: A Cross-Border Comparative Perspective*, ARTICLE JOURNAL *European Journal of Sport and Society* 419-435.
- NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS AND CENSUSES. ARGENTINA ( INDEC - Census 2022)
- LEVORATTI, A., SILVA, M. M. E. AND ATTALI, M. (2023). Sports policies in Argentina

and Brazil: From a formal structure to a plural commitment. *Amerika*, 25. <https://doi.org/10.4000/amerika.16751>

- MARINO, D. AND SCHENKEL, M. (2018). Recent trends in volunteering: a comparison between European countries and North and South America. In *Studies on Systems, Decision, and Control* (pp. 58-83). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00677-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00677-8_6)
- MINISTRY OF SPORTS . (2011). Survey on sports practices in France.
- MINISTRY OF TOURISM AND SPORTS OF THE NATION, ARGENTINA. (2022). National Survey of Sports Clubs and Entities (RENA-CED).
- MINISTRY OF TOURISM AND SPORTS OF THE NATION, ARGENTINA. (2021). National Survey of Physical Activity and Sport.
- NAGEL, S., ELMOSE-ØSTERLUND, K., IBSEN, B. AND SCHEERDER, J. (2020). Conceptual framework and research design. *Roles of Sports Clubs in European Societies: A Cross-Border Comparative Study*, 9-33. ISBN: 978-3-319-17634-5 BOOK *Ed Sports Economics, Management and Policy* - Publisher: Springer
- SOCIAL OBSERVATORY OF SPORT. (2023a). National Survey of Physical Activity and Sports 2023. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enafyd\\_2023\\_-\\_digital.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enafyd_2023_-_digital.pdf)
- PEREHUDA, I. AND ČATER, T. (2022). Influence of stakeholder perception on value creation and measurement: the case of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(1), 54-76.
- PEREIRA F., FACCONI B., "Analysis of Management Alternatives in Sports and Social Clubs", UCEMA Thesis
- PÉREZ A. (2001). "El Deporte Virtual", LIBRO - EDITORIAL 21, Buenos Aires.
- PROUTEAU, L., TCHERNONOG, V. (2017). Evolutions and transformations of the public financing of associations. *French Journal of Public Administration*, 163, 531-542.
- PUIG N., "Proposal for an interpretative theoretical framework on sports associativism in Spain". 1996 ARTICLE DIALNET
- SWIERZY, P., WICKER, P. AND BREUER, C. (2018). The impact of organizational capacity on voluntary participation in sports clubs: a multilevel analysis. *Sports Management Review*, 21(3), 307-320.
- TERRIEN, M., DUFAU, B., CARIN, Y. AND ANDREFF, W. (2023). Economic models of

French amateur football clubs. From one crisis to another: what transformation? *Journal of Global Sport Management*, 8(3), 630–650. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1910060>

• TUÑÓN, I., & LAÍÑO, F. (2014). Insufficient physical activity in childhood: children and adolescents between 5 and 17 years old in urban Argentina. *Bicentennial Series 2010-2016*, 2. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/8132/1/insuficiente-actividad-fisica-infancia.pdf>

• VANDERMEERSCHEN, H., MEGANCK, J., SEGHERS, J., VOS, S. AND SCHEERDER, J. (2017). Sports, poverty and the role of the voluntary sector. Explore and explain the efforts of non-profit sports clubs to facilitate the participation of socially disadvantaged people. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, 28(1), 307-334.

• VÁZQUEZ, L. Á., PATÓN, R. N., PATÓN, R. N., PATÓN, R. N., & LAGO-FUENTES, C. (2023). Physical activity and quality of life of older adults in Argentina: a cross-sectional study. *Challenges: New Trends in Physical Education, Sports, and Recreation*, 48, 86–93. <https://doi.org/10.47197/retos.v48.93321>

• VILLEGAS ESTRADA C E. "For a culture of good governance in sport: from rhetoric to practice. A proposal for the Ibero-American context". PAPER 2017, COLOMBIA.



# FACTORES DE LA LEGITIMIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA CONTEXTUAL

Factors of legitimacy in Human Resources practices from a contextual perspective

---

Luis Hernán Orellana Santibáñez <sup>1</sup>

---

Recibido: 30/08/2025 - Aceptado: 03/11/2025

## RESUMEN:

El estudio analizó la relación entre la legitimidad organizacional y la alineación estratégica de recursos humanos desde una perspectiva contextual. Se evidenció que las prácticas de recursos humanos influyen en la percepción de legitimidad organizacional, afectando la alineación estratégica y destacando la necesidad de coherencia entre las prácticas, los valores y los intereses de los colaboradores.

## ABSTRACT

The research analyzed the relationship between organizational legitimacy and the strategic alignment of the human resources function from a contextual perspective. It showed that human resources practices influence the perception of organizational legitimacy, impacting strategic alignment, and highlighting the need for coherence between practices, organizational values, and employee interests.

PALABRAS CLAVE: Legitimidad organizacional, Recursos humanos, Prácticas de recursos humanos, Alienación estratégica, Grupos de interés

KEYWORDS: Organizational legitimacy, Human resources, Human resources practices, Strategic alignment, Stakeholders

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el entorno competitivo actual una administración efectiva de los recursos humanos es clave para que las organizaciones logren ventajas que aseguren su supervivencia (Dery & Doty, 1996; Kaufman, 2015). Alienar la

administración de los RRHH con la estrategia implica adoptar prácticas que favorezcan las condiciones internas y con ello contribuyan a tanto al desempeño como el compromiso de los empleados para con los objetivos que se persiguen a nivel organizacional. De ahí,

---

<sup>1</sup> Profesor investigador Facultad de Economía y Negocios Universidad Anáhuac Mayab, Yucatán México.  
luis.orellana@anahuac.mx

que este proceso de alineación permanente implica para la administración de RRHH velar en todo momento por la coherencia y consistencia con su contexto organizacional (Armstrong, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, Drake, 2009; Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013; Rodríguez-Fernández y Bryan-Jiménez, 2017). La legitimidad organizacional como activo va más allá del aspecto económico y facilita no solo la cooperación y permite mitigar conflictos aspectos que bien gestionadas favorecen a la subsistencia y crecimiento de las empresas (Meyer & Rowan, 1977; Espinal, Nora; Gómez, Yadira; Gutiérrez, 2020; Rendtorff, 2020). Al integrar los intereses de los colaboradores en la administración de los RRHH no solo se influye en los resultados económicos, sino que también en las relaciones sociales internas, lo cual se convierte en una fuente de legitimidad para las organizaciones (Bermúdez 2014; Zheng, Luo & Maksimov, 2015; Gordo y Díez, 2020).

Si bien hay avances teóricos en recursos humanos a nivel disciplinar, persisten brechas entre las propuestas teóricas y la realidad operativa imperante en muchas organizaciones. Entre prioridades financieras y visiones de corto plazo, se ha ido configurando un clima que por una parte socava la credibilidad de aquellos relatos institucionales que ponen a las personas en el centro del quehacer de las organizaciones, afectando la relación que establecen con sus colaboradores; y de paso ponen en entredicho la contribución de la función de RRHH en la alineación con el negocio sin descuidar los distintos grupos de interés a nivel organizacional (Rubio y Sánchez, 2011; Bermúdez, 2014).

Dichos desajustes en la administración de RRHH comprometen no solo la alineación estratégica desde una perspectiva contextual (Brewster, 1993; Bermúdez, 2014; Rodríguez-Fernández et. al, 2017), sino que además la legitimidad que la función de RRHH alcanza con los distintos grupos de interés (Gordo et. al, 2020; Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez, Carrasco-Hernández, 2018; Heizmann & Fox, 2019; Pohler & Willness, 2014).

## REVISIÓN TEÓRICA

La administración de RRHH como disciplina ha transitado por perspectivas universalista, contingente, configurativa y la más reciente de tipo contextual (Brewster, 1993; Armstrong, 2006; Lengnick-Hall et al., 2009). Estas perspectivas han evidenciado el vínculo entre las prácticas de recursos humanos (PRH) los objetivos organizacionales y los resultados esperados bajo una mirada estratégica orientada a generar ventajas competitivas (Delery & Doty, 1996; Wright & McMahan, 1992). A diferencias de las tres primeras perspectivas señaladas, la perspectiva contextual nace como respuesta al carácter prescriptivo así como la falta de reconocimiento de las diferencias de tipo contextuales en las practicas adoptadas. Se trata ésta de una evolución en las teorías, misma que enfatiza la influencia del contexto en las decisiones y resultados de la administración de recursos humanos (Brewster, 1993; Mayrhofer, Goodernham & Brewster, 2019).

Este enfoque reconoce que las prácticas de recursos humanos (PRH) no pueden ser desvinculadas del contexto organizacional ya que factores como la cultura, la regulación, las características del mercado laboral y las expectativas de los grupos de interés condicionan su diseño, implementación y efectividad (Brewster, 1995; Morales-Fernández et al., 2013). Así, las PRH deben ser vistas como acciones concretas acerca de los recursos humanos que en un nivel operativo adopta una organización para implementar su estrategia y con ello cumplir con sus objetivos (Dessler, 2009; Schuler & Jackson, 2011). Estas prácticas abarcan procesos de atracción, desarrollo y retención, pero también puede incluir acciones dirigidas a gestionar el clima laboral y la cultura organizacional, entre otras (Armstrong, 2006).

Estudios han demostrado que las PRH alineadas con la estrategia organizacional influyen en el desarrollo de las habilidades, la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados (Delery, 2016; Ferrer, 2014; Sridevi & Markos, 2010). En ningún caso se trata de un proceso automático, ya que, la búsqueda de la alineación debe ser considerada como parte de un proceso de ajust-

te dinámico y bidireccional entre las PRH y los objetivos estratégicos perseguidos por la organización, y bajo la lógica contextual, implica además, la integración de aquellos factores contextuales a la organización que afectan positivamente a dicha alineación. Esto refuerza la necesidad de disponer de una administración capaz de reconocer y gestionar la influencia que ejercen las fuerzas de su contexto en favor de sus colaboradores (Brewster, 1993; Bermúdez, 2014; Morales-Fernández et al., 2013).

Bajo una perspectiva de tipo contextual, aspectos internos a la organización, como lo son, la cultura, la estructura, los procesos y las personas, adquieren un papel crucial para la determinación y la implantación de las PRH. Autores como Brewster (1993) han sostenido que las organizaciones deben adaptar sus acciones a sus particularidades contextuales para maximizar su efectividad. Se puede sostener que la administración de recursos humanos (ARH) desde una mirada contextual deja de ser solo un proceso administrativo de carácter técnico para convertirse en un fenómeno socialmente construido y en permanente interacción con su entorno (Morales-Fernández et al., 2013; Tyson, 2011). En cuanto a las PRH, éstas deben considerar las expectativas y percepciones de los grupos de interés internos y externos, integrando sus intereses como parte del proceso de alineación estratégico requerido (Rubio y Sánchez, 2011). Ignorar estas dimensiones puede conducir a desajustes entre las prácticas adoptadas y las demandas del contexto comprometiendo la legitimidad organizacional (Gordo et al., 2020).

La legitimidad organizacional ha sido abordada por Powell y Dimaggio (1999), Meyer & Rowan (1977), Katz & Kahn (1995), Deephouse, Suchman, (2008), entre otros. Esta como fenómeno es esencial para comprender la forma en que las organizaciones construyen y mantienen su aceptación social en entornos dinámicos (Deephouse & Suchman, 2008). Asimismo, se ha establecido la influencia que ejerce la legitimidad en una organización, y como se vuelve crítica al ir en búsqueda de recursos al entorno, de ahí la necesidad de establecer relaciones de confianza y coope-

ración con sus distintos grupos de interés a fin de asegurar la supervivencia (Espinal et al., 2020; Rendtorff, 2020).

Desde el institucionalismo, se ha definido la legitimidad como la percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores y creencias (Suchman, 1995). Esta perspectiva reconoce la legitimidad como un fenómeno esencialmente perceptivo, que influye en la sostenibilidad organizacional al garantizar la aceptación con sus distintos grupos de interés. Además, el mismo autor identifica tres dimensiones claves de la legitimidad, esto es, la de tipo pragmática, la moral y la cognitiva. Ciertamente, la propuesta conceptual y la tipología realizada por Mark Suchman es ampliamente aceptada y ha sido base para la realización de los pocos, pero valiosos estudios aplicados acerca de la legitimidad en contextos organizacionales (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, (2013), (Díez Martín et al., 2010), (Díez Martín et al., 2010).

Si bien es clara la importancia de la legitimidad para las organizaciones, sería un error creer que ésta es un fenómeno estático, ni mucho menos que se trata de un activo que se obtiene de manera automática. Contrariamente, ésta debe ser construida, sostenida y renovada principalmente a través de acciones coherentes con las expectativas del entorno (Deephouse, Suchman, 2008). En este sentido, las PRH representan un medio fundamental para la construcción de la legitimidad organizacional, ya que afectan directamente las percepciones que posee los empleados acerca de la organización (Bermúdez, 2014; Gordo, Díez, 2020). En esta misma línea, las PRH juegan un papel central al reflejar los valores, principios y compromisos de la organización hacia sus colaboradores por cierto, aspectos determinantes de la dinámica del contexto social que se vive en una organización. (Zheng et al., 2015; Heizmann & Fox, 2019). En cuanto a la construcción de los juicios de legitimidad, es preciso señalar que dichos juicios se dan a partir de marcos institucionalizados que entre otros ofrece el comportamiento administrativo de

una determinada organización, por lo que serán éstos, valoraciones atingentes a las acciones que son llevadas para alcanzar los objetivos que congregan a los distintos actores organizacionales de la misma entidad (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006); Díez Martín et al., 2010a).

### **LA LEGITIMIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Para Meyer & Rowan (1977) *"las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad"* (p. 93). Así, en la medida que las acciones que son ejecutadas por las partes de una determinada entidad son percibidas como legítimas, éstas podrán contribuir a legitimar a la entidad en su conjunto.

Lo anterior visto desde el prisma de la administración de recursos humanos con perspectiva contextual, refuerza la importancia del rol que debe asumir la función de recursos humanos ante la necesidad de ganar legitimidad que poseen en la actualidad las organizaciones (Heizmann & Fox, 2019; Pohler & Willness, 2014; van Mierlo, Bondarouk & Sanders, 2018; Chung, Brewster & Bozkurt, 2020).

La búsqueda de la legitimidad desde la función de recursos humanos, tal como señala Wæraas (2020) implica un cambio sustancial que conlleva integrar en los objetivos de la función de recursos humanos también aquellas prioridades y expectativas que poseen los grupos de interés, los cuales son afectados en definitiva por los ajustes en las reglas, valores, normas y definiciones que rigen la dinámica a nivel organizacional muchas veces afectadas por las PRH que son adoptadas. Por ello, desde la mirada contextual, las PRH se vuelven éstas en vectores que contribuyen directamente a la percepción de legitimidad organizacional (Schuler & Jackson, 2014; Ordiz & Avella, 2002).

En este mismo sentido, los estudios acerca de la legitimidad organizacional realizados por (Zheng et al., 2015) distinguen las acciones destinadas a ganar legitimidad en un nivel interno, y sostienen que para ganar legitimidad las empresas deben procurar que

sus empleados perciban apropiadas y coherentes las acciones que se realizan. Otros como Sheppeck & Militello (2000) también refuerzan que las PRH busquen establecer un vínculo sólido entre la empresa y los empleados, mediante la un conjunto coherente de acciones que permitan alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, un aspecto que para Esteban-Lloret et al., (2018) implicaría para las empresas tener que equilibrar las PRH que adoptan con las expectativas de sus grupos de empleados para ganar legitimidad.

Esta señalada necesidad de equilibrar los intereses de diferentes grupos de colaboradores ha sido un tema clave también en los estudios por Pohler et al. (2014) quienes enfatizan la importancia de integrar y equilibrar intereses pluralistas para agregar valor a la función de recursos humanos y, en consecuencia, legitimar su papel en la organización. Asimismo, la evidencia empírica ha mostrado que las PRH influyen en las percepciones de justicia organizacional, confianza y compromiso, elementos que están estrechamente vinculados a ganar legitimidad (Rubio et al., 2011; Ferrer, 2014). Hudson, González-Gómez y Claasen, (2019) corroboran además que cuando las acciones de recursos humanos son vistas como legítimas, se generan actitudes laborales positivas, lo que aumenta la lealtad de los empleados. Por otra parte, mientras que aquellas acciones que son percibidas como incoherentes o arbitrarias pueden erosionar la legitimidad (Espinal et al., 2020; Gordo et al., 2020).

A partir de lo revisado, es posible ir estableciendo un vínculo entre el estudio de la legitimidad organizacional y la administración de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica de tipo contextual. Esto sugiere cambios en el rol para los responsables de los recursos humanos, ya que implica tener que ser capaces de incorporar de manera más consciente y sistemática los alcances de la dimensión de la legitimidad en el proceso de alineación de los recursos humanos para la organización. A este respecto y tal como plantean Zheng, Luo y Maksimov (2015) poder avanzar hacia una función de recursos humanos más legítima no solo me-

jorará la sostenibilidad y la satisfacción de los empleados, sino también favorecerá las condiciones para la supervivencia de la organización en su conjunto a través del tiempo.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación adoptó un diseño metodológico de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo), con alcance descriptivo y de corte transversal basado en un estudio de caso, y cuyo objetivo fue conocer los factores que determinan la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos en una institución de educación superior privada en el estado de Yucatán, México. Esta institución fue seleccionada como unidad de análisis por sus características representativas dentro del sector de instituciones de educación superior privadas en el país.

La hipótesis se planteó que la percepción de legitimidad depende de la aceptación y congruencia que alcanzan las PRH entre los colaboradores, esto, conforme al marco normativo en la organización, el cual se encuentra expresado en las creencias, reglas y valores compartidos en su contexto organizacional. Para la operacionalización de la variable de estudio, se abordó la percepción de aceptabilidad, deseabilidad y apropiabilidad que alcanzan las prácticas claves de RRHH conforme la tipología pragmática, moral y cognitiva en Suchman (1995).

Para recolectar la información de utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista. Para la aplicación de la encuesta se diseñó un cuestionario autoadministrado estructurado con 25 reactivos cuya escala de respuesta fue de tipo Likert de 6 alternativas para medir la intensidad de la percepción. Asimismo, para la determinación de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio estratificado proporcional sobre los 521 colaboradores de la institución en estudio. Se estableció un tamaño muestral de 120 participantes, con un nivel de confianza del 95.45% y error muestral del 8%. La muestra se distribuyó proporcionalmente entre los distintos grupos ocupacionales. Para las entrevistas, se aplicó un muestreo por conveniencia de los investigadores, mismo que veló por garantizar la debida representatividad de los distintos

sujetos de estudio conforme a los puestos de trabajo ocupados y sus respectivos regímenes de contratación. La realización de la entrevista se realizó mediante la aplicación de una guía semiestructurada de preguntas abiertas para una interacción más cercana y profunda entre los participantes elegidos.

Con el fin de garantizar la confiabilidad del cuestionario diseñado, mismo que fue previamente validado por tres expertos académicos, se realizó la prueba estadísticas del alfa de Cronbach para los 25 reactivos que integraron la variable de estudio, obteniéndose un coeficiente de 0.921, lo que indicó un alto nivel de consistencia interna entre los ítems del instrumento. Asimismo, para revisar la validez del cuestionario, se aplicaron las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett. Los resultados arrojaron un KMO de 0.858 para la adecuación del muestreo y además un nivel de significancia menor a 0.001 para la prueba de esfericidad, lo cual permitió confirmar que la matriz de correlaciones alcanzó una alta adecuación entre los reactivos, y con ello, poder proceder a identificar factores subyacentes mediante un análisis factorial exploratorio (AFE) del instrumento confeccionado. Cabe señalar que las pruebas de confiabilidad y validez fueron efectuadas a partir de los datos de los cuestionarios procesados en el software IBM SPSS Statistics.

En cuanto al resultado del AFE, éste identificó cinco factores con cargas significativas ( $\geq 0.700$ ), los cuales explicaron el 80.68% de la varianza total del modelo adoptado. En la tabla 1 Factorización del cuestionario estructurado, se incluyen los factores, el número de los reactivos y las cargas factoriales.

Dado que los resultados de las pruebas no paramétricas de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis no arrojaron significancia estadística entre las variables para el estudio, se procedió a efectuar un análisis descriptivo de los datos mediante la revisión de las medianas para los cinco factores resultantes del AFE. Lo anterior se justifica debido al tipo de reactivo y su respectiva la escala de respuesta, esto es, del tipo Likert de 6 puntos utilizada, la cual permite analizar el

**Tabla 1. Factorización del cuestionario estructurado**

Factor	N° Reactivos	Rango cargas	Agrupación
CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN	6	0.779 – 0.683	Reactivos de prácticas de capacitación y evaluación del desempeño que aplica la organización.
CALIDAD DE VIDA	4	0.866 – 0.736	Reactivos de prácticas de bienestar y calidad de vida que aplica la organización.
DESARROLLO DE CARRERA	3	0.964 – 0.916	Reactivos de prácticas de desarrollo y planes de carreras ofrecidos por la organización a sus colaboradores.
REMUNERACIONES	3	0.878 – 0.763	Reactivos de prácticas de pago de remuneraciones que aplica la organización.
SELECCIÓN	3	0.861 – 0.703	Reactivos de prácticas de reclutamiento y la selección de nuevos colaboradores.

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados en IBM SPSS Statistics.*

nivel de medición ordinal evitando con ello, asumir intervalos iguales entre categorías de respuestas. En este sentido, a diferencia de otros estadígrafos descriptivos disponibles, la mediana no se ve afectada por distribuciones asimétricas ni por valores extremos, ofreciéndose como una medida más robusta y adecuada para el tipo de instrumento aplicado.

Con respecto, a las entrevistas en profundidad efectuadas, se diseñó y validó previamente una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas. Esta guía permitió recabar información mediante la interacción directa con los entrevistados. Los encuentros se enfocaron en recoger aspectos vinculados son las dimensiones de la legitimidad (pragmática, moral, cognitiva) presentes en las PRH bajo el contexto institucional. Estos temas posibilitaron un nivel de profundidad mayor acerca de las vivencias de los participantes y los factores que éstos describen acerca de legitimidad que alcanzan las PRH en la institución.

El diseño propuesto respondió tanto al objetivo de la investigación como a la necesidad de contar con nuevas herramientas válidas y confiables para el estudio de la legitimidad como fenómeno social y de carácter perceptivo, el cual nace en un nivel individual pero que alcanza su validez en el análisis colectivo. Así, mediante la aplicación de las técnicas

de investigación (encuesta y entrevistas en profundidad) se logró obtener las evidencias necesarias de las experiencias contextualizadas de los participantes al interior de la organizaciones.

### **DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS**

La institución de educación superior privada donde se realizó el estudio de caso es parte de un proyecto educativo que posee más de 100 años de tradición en la zona metropolitana del estado de Yucatán, México. La institución tiene presencia a nivel pre escolar, escolar, bachillerato y desde hace 25 años a nivel universitario en la zona metropolitana de Mérida. La dinámica que vive la Universidad bajo el entorno institucional que la soporta ha sido el escenario elegido para entender la interacción que se vive entre la administración de RRHH, la legitimidad y la necesidad de alineación estratégica bajo un contexto organizacional altamente institucionalizado.

Como parte de los elementos del contexto organizacional de la Universidad, es posible señalar que la institución ha adoptado un modelo de administración de RRHH descentralizado, un aspecto atípico respecto de otras instituciones de educación privadas del estado de Yucatán revisadas. Así, en lugar de una estructura central de la función de RRHH, la responsabilidad de gestionar al personal ha recaído en los directores y coor-

dinadores de cada una de sus siete facultades que la componen, quienes de la mano de políticas principalmente tácita dan vida a una administración de RRHH orientada al trato humano y de mucha cercanía con su personal a cargo. Este modo autónomo de operar, ha sido impulsado por el rector fundador del proyecto Universidad, y es a su juicio, la gran clave detrás del crecimiento de la institución y la permanencia de los colaboradores en estas casi tres décadas.

Sin embargo, a las ventajas señaladas por el rector, este modelo de RRHH si bien ofrece agilidad y flexibilidad entre las direcciones de cada una de las facultades de la universidad, también genera ciertas preocupaciones entre los directores. La investigación ha revelado una carencia de mecanismos de control formales e inconsistencias en algunos procesos propios de la administración de RRHH, lo que ha venido provocando discrecionalidades que atentan contra la homologación de criterios para la toma de decisiones entre las facultades existentes. Esta ausencia de formalización da cuenta de una afectación principalmente a la legitimidad de tipo cognitiva (Aldrich & Fiol, 1994) misma que se basa en la aplicación de métodos y criterios aceptados y ampliamente probados.

Otro de los aspectos del contexto organizacional tuvo relación con la amplia aceptación de la filosofía institucional, la cual está marcada por el ideario de los fundadores, quienes hace más de cien años declararon un ideario de actuación basado en la laicidad, el humanismo, el respeto, la justicia, la equidad, la libertad y la solidaridad (Reyes, Etcharren y López, 2018). La alta identificación y aceptación de estos valores por parte de los empleados, es algo que se ha vuelto un sello distintivo entre quienes laboran dentro de la institución.

Resaltó en este sentido, la alta legitimidad que alcanzaron las respuestas de la institución durante la pandemia de COVID-19. Para los colaboradores, la Universidad mostró mucha congruencia entre su ideario humanista y las medidas adoptadas en ese tiempo de crisis sanitaria. Algunas de las medidas adoptadas incluyeron: No despedir personal,

no reducir salarios y brindar apoyo económico en situaciones de emergencia familiar. Estas acciones reforzaron en los participantes la percepción de que la Universidad se preocupa genuinamente por el bienestar de sus empleados, lo que es un aspecto crucial para la legitimidad (Gordo et al., 2020).

En cuanto al análisis efectuado a las PRH, los resultados confirmaron que la percepción de legitimidad de las prácticas varía significativamente entre los distintos grupos de colaboradores, lo que es consistente con la necesidad de reconocer los intereses, demandas y necesidades de los distintos actores sociales (Brewster & Bournois, 1991; Cristiani, 2016; Kaufman, 2015; Schuler & Jackson, 2014).

El análisis agrupado por cada uno de los cinco factores, mostraron para el factor, Capacitación y Evaluación mostró una variabilidad significativa en la percepción de legitimidad según el tipo de puesto, régimen de contratación y el tipo de jornada. Así, entre el personal en puestos directivos y de coordinación (que poseen personal a cargo) se percibió una menor utilidad en estas prácticas debido a la falta de planificación, complementación, control y criterios claros, lo cual confirma que el reto detrás de la alineación estratégica tal como señalan Wright et al. (1999) requiere que las prácticas de capacitación y evaluación trabajen sinérgicamente para influir positivamente en el desempeño y comportamiento.

El factor Bienestar del Empleado se evidenció una alta aceptación, especialmente debido al apoyo percibido por los empleados durante la pandemia, así como el trato humano y el cuidado personal que brinda la institución a su personal. Esta coherencia señalada se traduce en una fuerte legitimidad de tipo pragmática y moral según Suchman, (1995).

El factor Crecimiento Laboral, aunque no se encontraron diferencias estadísticamente significativas al cruzar los datos con las variables sociodemográficas incluidas en el estudio, sí hubo hallazgos cualitativos que revelaron una menor legitimidad de tipo pragmática para las oportunidades de crecimiento y promoción interna ya que, a pesar

del apoyo que brinda la institución para la formación continua de su personal, la ausencia de planes y rutas de carrera claras, así como las decisiones que favorecen los lazos familiares en las promociones y ascensos socavan la legitimidad moral y cognitiva de esta práctica. Se trata de una práctica que pone en riesgo la motivación y fidelización del personal, esto, tal como lo señalan Ferrer (2014) y Wright et al. (1999). Así, se puede confirmar que la falta de formalidad y de criterios transparentes para el desarrollo de carrera erosionan su legitimidad.

El factor Remuneraciones, las percepciones sobre los tabuladores de pago varían significativamente según el tipo de puesto y la jornada laboral. El personal docente, especialmente quienes trabajan por honorarios y medio tiempo, valora positivamente los tabuladores debido a su claridad y amplia difusión. En contraste, el personal directivo y de coordinación a tiempo completo muestra menor aceptación, cuestionando su utilidad para tomar decisiones salariales, lo que afecta la legitimidad pragmática del sistema.

Las entrevistas revelan preocupaciones sobre la equidad, transparencia y objetividad en la determinación de salarios, así como deficiencias en la comunicación de los criterios de pago. La inequidad no solo debilita la legitimidad pragmática, sino que también compromete la percepción de justicia institucional (Tyler, 2006). En línea con otros factores analizados, se destaca la necesidad de adoptar metodologías formales y modelos reconocidos que aporten mayor objetividad y fortalezcan la legitimidad cognitiva del sistema (Aldrich et al., 1994).

El quinto factor analizado Selección, se evidenciaron los niveles más bajo de aceptación y deseabilidad entre los participantes del estudio. Destacó la baja legitimidad de tipo cognitiva, esto, particularmente entre el personal de puestos directivos y de coordinación. Con opiniones críticas por la falta de conocimientos especialistas en atracción de talento por parte de las facultades, y por ende la casi nula aplicación de metodologías para una selección pertinente y rigurosa hacia los postulantes a una vacante, termina-

ron mermando la aceptabilidad que alcanzó esta. Esta baja legitimidad se acompañó con relatos dirigidos a la necesidad de centralizar la atracción de talento en una sola área especialista.

Estos análisis cuantitativos y cualitativos han permitido confirmar la hipótesis de que los factores que describen la legitimidad de las PRH se relacionan con el nivel de aceptación y congruencia que estas alcanzan entre los colaboradores, enmarcado por las creencias, reglas y valores compartidos. Asimismo, esto visibiliza la brecha del avance de la administración tradicional hacia una administración estratégica de los recursos humanos y una realidad de desajustes laborales (Schuler et al., 2014).

Aunque la institución ha demostrado legitimidad pragmática y moral en sus PRH especialmente evidenciada en los relatos sobre su manejo ético durante la pandemia persiste la necesidad de fortalecer la legitimidad cognitiva.

Las críticas de directivos y coordinadores revelan carencias metodológicas y de conocimiento que limitan su gestión descentralizada y afectan su imagen ante los colaboradores. Esta situación intensifica la urgencia de avanzar en legitimidad cognitiva.

El estudio también evidencia la complejidad de integrar los intereses de diversos grupos en un contexto que exige ajustes permanentes en la administración de RH, lo que refuerza la necesidad de enfoques más técnicos y contextualizados (Bermúdez, 2014; Rodríguez-Fernández et al., 2017).

La investigación confirma que la legitimidad de las prácticas de recursos humanos (PRH) es un fenómeno social y perceptivo, como plantea Suchman (1995). Las percepciones de los empleados sobre la congruencia entre las acciones de RRHH y los valores institucionales, así como la integración de sus intereses, son fundamentales para alcanzar legitimidad. Además, se evidencia la necesidad de equilibrar la flexibilidad del modelo descentralizado con la formalización y especialización en áreas clave como selección,



capacitación, evaluación y desarrollo de carrera. La transparencia y el uso de criterios técnicos fortalecen la legitimidad y permiten alinear estratégicamente la función de RRHH sin descuidar los intereses de los distintos miembros de la institución. (Pohler et al., 2014)

Estos hallazgos presentados tienen una utilidad significativa tanto para la institución bajo estudio como para otras instituciones de educación superior privada y para la disciplina de RRHH. Así, los resultados proporcionan una hoja de ruta clara para la mejora y formalización de las PRH existentes en la institución estudiada, especialmente en áreas como selección, capacitación, evaluación y desarrollo de carrera. Reconocer que la informalidad y la ausencia de controles explícitos están afectando la legitimidad, especialmente entre los mandos medios, es crucial para dotarla de sostenibilidad a largo plazo. Es posible aseverar que la Universidad puede aprovechar su sólida legitimidad moral y su arraigado ideario modelista para guiar la implementación de procesos más estructurados que refuercen la equidad, transparencia y meritocracia, sin perder su tono humano empujado por su ideario valórico institucional. En cuanto a la centralización de ciertos procesos de RRHH, principalmente aquel relacionado con la atracción de talento, se muestran como un camino viable para ganar una mayor legitimidad a nivel organizacional. Pero la investigación además ofrece conocimiento empírico valioso sobre los desafíos y oportunidades en la administración de RRHH dentro del sector de educación superior privado, marcado por alta competitividad, la mercantilización de sus servicios ofrecidos, y donde la existe también la necesidad de conciliar la calidad académica y la rentabilidad económica, sin que ello implique sacrificar el bienestar y el compromiso del personal que labora en ellas.

En un nivel disciplinar para Recursos Humanos, la investigación contribuye a dotar con evidencia empírica sobre los resultados de la medición de la legitimidad en las PRH, un campo que sin duda requiere mayor investigación profundidad (Mayrhofer et al., 2019) considerando la influencia que poseen la

integración de los intereses de los distintos grupos de colaboradores bajo una perspectiva contextual (Bermúdez, 2014; Rodríguez-Fernández et al., 2017). Lo cual refuerza que la administración de RRHH desde una perspectiva contextual implica tener que adoptar un rol proactivo y flexible para gestionar los intereses de todos los grupos de interés internos (Pohler et al., 2014).

## **LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Aunque la investigación ofrece una comprensión profunda y contextualizada de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos (PRH), sus resultados están limitados por basarse en un solo estudio de caso, lo que restringe su generalización. Futuras investigaciones en distintas instituciones podrían validar y contrastar los hallazgos, aprovechando los instrumentos diseñados para medir la legitimidad en contextos diversos.

Otras líneas de investigación pueden originarse a partir de la ausencia en el estudio de la perspectiva de los responsables de RRHH, la cual es una limitación que podría enriquecer el análisis mediante una adecuada triangulación de puntos de vista. Asimismo, adentrarse en el impacto que ejerce la estructura centralizada o no que adopta el modelo de RRHH así como el grado de formalidad o no que poseen las políticas y las PRH podrían dar origen a explorar las relaciones de tipo causal entre los elementos de la estructura del modelo de RRHH y la legitimidad percibida. Finalmente, se podría expandir el alcance para incluir las percepciones de legitimidad de grupos externos, como estudiantes, padres de familia, organismos reguladores o el sector empresarial, en relación con las PRH y la alineación estratégica.

En síntesis, esta investigación ha sentado las bases para comprender la legitimidad de las PRH en un contexto específico. Se espera que impulse una agenda de investigación más amplia que fortalezca la teoría y la práctica de la administración estratégica de RRHH desde una perspectiva contextual, especialmente en entornos organizacionales complejos como las instituciones de educación superior privadas.

## CONCLUSIONES

La investigación confirmó que la legitimidad de las prácticas de recursos humanos es un fenómeno construido socialmente, cuyo impacto en la alineación estratégica de la función de recursos humanos depende en gran medida de la congruencia que muestra ésta con los valores organizacionales y las expectativas de los colaboradores (Suchman, 1995; Deephouse et al., 2008; Bermúdez, 2014) Así, a partir de un enfoque metodológico mixto y del análisis de un estudio de caso en una institución de educación superior privada del sureste de México, se identificaron cinco factores claves, entre ellos, capacitación y evaluación, calidad de vida, desarrollo de carrera, remuneraciones y selección, lo que explicaron más del 80% de la percepción de legitimidad de las PRH en la indicada institución.

Se constata que más allá de consolidar una legitimidad pragmática y moral, es imperioso avanzar en la legitimidad del tipo cognitiva, esto, particularmente en los procesos de selección, desarrollo de carrera y remuneraciones, lo que subraya la importancia de formalizar procedimientos, incluir criterios técnicos y metodológicos, y mejorar en transparencia (Aldrich et al., 1994; Tyler, 2006). Además se constata que un modelo de gestión de RRHH descentralizado, si bien ofrece flexibilidad y la cercanía, requiere de estructuras y metodologías más estandarizadas y formales para poder garantizar la equidad y homogeneidad en las decisiones relativas a la administración de los recursos humanos, mismas que inciden en la percepción de legitimidad. Reforzar la legitimidad de las PRH no solo favorece el compromiso y la satisfacción laboral, sino que también contribuye a la supervivencia y competitividad organizacional bajo una perspectiva contextual, al alinear los intereses de los colaboradores con la estrategia (Zheng et al., 2015; Schuler et al., 2014). Además, la investigación ofrece evidencia empírica sobre la medición de la legitimidad en las PRH, abriendo oportunidades para estudios comparativos y longitudinales en otros contextos y sectores, a fin de fortalecer el marco teórico y la importancia de las prácticas de recursos humanos contextuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Journal*, 39, 1024–1039. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10a ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139062381.069>
- Bermúdez Restrepo, H. L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94–104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.34>
- Brewster, C. (1993). *Developing a 'European' model of human resource management*. *December*, 765–785.
- Brewster, C., & Bournois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4–13. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000800>
- Cristiani Labat, A. (2016). *Gestión de Recursos Humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....2079..b2ed7e3651110c855f081f71e6f5ea706&lang=es&site=eds-live>
- Deephouse, David L; Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 49–77. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Delery, J. E. (2016). *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic , Contingency , and Configurational Performance Predictions Author ( s ) : John E . Delery and D . Harold Doty Source : The Academy of Management Journal , Vol . 39 , No . 39(4) , 802–835*.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (P. EDUCACIÓN, Ed.; Decimoprimer edición).
- Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010a). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones*

*Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(3), 127–143. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60038-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60038-0)

• Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010b). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 43, 114–143. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(10\)70012-8](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(10)70012-8)

• Díez-Martín, F., & Blanco-González, Camilo; Prado-Román, A. (2013). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 120–125.

• Espinal, Nora; Gómez, Yadira; Gutiérrez, F. (2020). La medición de la legitimidad organizacional en la literatura. *Revista Espacios*, 41(29), 273–291.

• Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208–1229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>

• Ferrer, D. (2014). *Prácticas De Recursos Humanos De Alto Rendimiento*. 2015. Universidad de Almería, trabajo de grado, repositorio. UMA-Repositorio, <http://hdl.handle.net/10835/3678>. 59.

• Gordo Molina; Díez Blanco, F. (2020). ¿Cómo conseguir legitimidad? Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 41, 370–388. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p26>

• Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O Partner, Where Art Thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026–2048. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314974>

• Hudson, S., González-Gómez, H. V., & Claassen, C. (2019). Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 589–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>

• Johnson, Cathryn; Dowd, Timothy J.; Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>

• Katz, Daniel; Kahn, R. L. (1995). *Psicología so-*

*cial de las Organizaciones* (Ed. Trillas.).

• Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>

• Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.HRMR.2009.01.002>

• Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management and Organization*, 49(4), 355–371. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>

• Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2). <https://doi.org/10.1086/226550>

• Morales-Fernández, E. J., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*, 68(2013), 309–329. <https://doi.org/10.32418/rfs.2013.271.1700>

• Pohler, D., & Willness, C. (2014). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 53(3), 467–488. <https://doi.org/10.1002/hrm>

• Powell, Walter; Dimaggio, P. J. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (F. de C. Económica, Ed.).

• Rendtorff, J. D. (2020). Handbook of Business Legitimacy. In *Handbook of Business Legitimacy*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68845-9>

• Reyes, Rubén; Etcharren, Patricia; López, J. (2018). *Memoria de la Universidad Modelo 1997 - 2018*.

• Rodríguez-Fernández, M., & Bryan-Jiménez, C. (2017). The Contemporary Human Resources Function. *XXVII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, February*. [https://www.researchgate.net/publication/313425661\\_The\\_Contemporary\\_Human\\_Resources\\_Function](https://www.researchgate.net/publication/313425661_The_Contemporary_Human_Resources_Function)

• Rubio, Bañón, A., & Sánchez, Marín, G. (2011). La Función de Recursos Humanos en Tiempo de Crisis. *Trabajo*, 22, 47–90. <https://>

doi.org/10.33776/trabajo.v22i0.976

• Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2011). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>

• Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16. [https://doi.org/10.1002/\(SIC1\)1099-050X\(200021\)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SIC1)1099-050X(200021)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I)

• Sridevi, M. S., & Markos, S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.

• Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258788>

• Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>

• Tyson, S. (2011). Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277–290. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/095851997341649>

• Wæraas, A. (2020). Organizational Identity and Corporate Social Responsibility (CSR) Legitimation. *Handbook of Business Legitimacy*.

• Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295–320.

• Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015a). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 50(3), 389–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.001>

• Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015b). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging

economy firms. *Journal of World Business*, 50(3), 389–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.001>

# EL ABORDAJE DIALÓGICO EN CAPACITACIÓN LABORAL

## The dialogical approach in Job Training

Marisa Vázquez Mazzini <sup>1</sup>

Recibido: 25/08/2025 - Aceptado: 21/11/2025

### RESUMEN:

Este trabajo apunta a describir el abordaje dialógico en la gestión de programas de capacitación. A partir de un caso real (narrado con nombres ficticios para mantener la confidencialidad), se resalta la relevancia de múltiples perspectivas para el tratamiento de las necesidades de formación y se enfatiza el papel de los acuerdos para acompañar, a través de mejoras organizacionales, el aprendizaje de las personas. Se describen las prácticas y herramientas del abordaje dialógico, poniendo de manifiesto el "ida y vuelta" entre aprendizajes individuales y colectivos.

### ABSTRACT

This paper aims to describe the dialogic approach in the management of training in organizational settings. Based on the account of a real case, it highlights the relevance of multiple perspectives for addressing training needs and emphasizes the role of agreements in supporting people's learning through organizational changes. The practices and tools of the dialogic approach are described, highlighting the "back and forth" between individual and collective learning.

**PALABRAS CLAVE:** abordaje dialógico, gestión de la capacitación, necesidades de formación, aprendizaje organizacional, aprendizaje colectivo

**KEYWORDS:** dialogic approach, training management, training needs, organizational learning, collective learning

### 1. EL CASO FEDERAL

#### 1.1. Múltiples actores, diversas perspectivas

Federal se dedica a la venta, mantenimiento y reparación de maquinaria para la construc-

ción. Cuenta con diez locales distribuidos en todo el territorio argentino. Cada local está liderado por un jefe al cual le reportan dos encargados técnicos, quienes tienen a su cargo entre doce y quince operarios.

<sup>1</sup> Consultora en Capacitación Laboral. Docente a cargo de "Teorías del Aprendizaje", Maestría en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Docente a cargo de "Aprendizaje Organizacional", Maestría en Administración de Empresas y Maestría en Gestión y Análisis de Organizaciones, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina. marisa@huatana.com.ar

Hace un año Fernando, gerente de Operaciones, comenzó a notar que el desempeño de los locales distaba de ser óptimo. Había operarios con muy poca tarea, en tanto otros trabajaban horas extra. Algunos obtenían buenos resultados, mientras que otros eran cuestionados por el cliente debido a la calidad de la reparación. Los encargados, por su parte, no destinaban tiempo a la supervisión porque estaban ocupándose de actividades operativas. Solicitó entonces a la Gerencia de Talento, liderada por Nora, un programa de formación, para que los encargados aprendieran a gestionar a sus equipos de operarios.

Nora conversó en profundidad con Fernando para entender su expectativa: qué resultado esperaba, qué indicadores o indicios cualitativos mostrarían que el programa fue exitoso, cómo se sostendría en el tiempo lo aprendido. Decidió además tomar contacto con la perspectiva de otras personas involucradas en el problema. Recorrió locales, acompañó a los operarios en sus visitas a clientes, conversó con los jefes, entrevistó a encargados.

Al igual que Fernando, los jefes esperaban que los encargados se desprendieran de la operación aunque reconocían que no había en quién delegar: *“La carga de trabajo es mucha, y son pocos los operarios que trabajan con solvencia”*. Los encargados expresaron a su vez que necesitaban más gente capacitada en el equipo: *“Tengo doce personas, pero confío en cuatro porque los demás no rinden.”* Dedicaban su jornada a tareas técnicas y lamentaban no poder *“levantar la cabeza”*. Nora advirtió también que concebían su rol como similar al de un técnico Senior: *“sacamos el trabajo”, “asesoramos al cliente”*. Eran pocas las referencias a la gestión de las personas. Los operarios, por su parte, no entendían por qué algunos de ellos estaban *“estallados de trabajo”* y otros *“tan tranquilos”*. No habían recibido devoluciones claras acerca de cómo estaban trabajando, y no parecían demasiado conscientes de los estándares de calidad de las reparaciones. Los clientes, finalmente, comentaron que *“según quién te manden, quedás satisfecho o con ganas de cambiar de proveedor”*.

Concluido el trabajo de campo en los locales, Nora organizó una reunión a la que convocó a

Fernando y a los diez jefes. Compartió sintéticamente los hallazgos, manteniendo en reserva nombres y referencias puntuales, y abrió el diálogo. Durante los primeros tramos de la conversación, la solución parecía simple: formar a los encargados en Liderazgo, y formar a los operarios en los aspectos técnicos de su tarea. Sin embargo, pronto aparecieron nuevas preguntas: ¿qué significaba exactamente “liderazgo” para la posición de un encargado? Si la conducción de un equipo formaba parte de la descripción de su puesto, ¿por qué los encargados entendían su tarea como si fuese sólo técnica? ¿Qué tipo de liderazgo ejercían los jefes? ¿Quién lideraba a los operarios y de qué manera? ¿Por qué los operarios no estaban al tanto de que su rendimiento difería de lo esperado? Quedó entonces de manifiesto que ningún curso de capacitación resolvería el problema si faltaba un encuadre que orientara cualquier intento de cambio.

Poco después, Fernando y los jefes volvieron a reunirse con Nora. En esa instancia lograron definir varios puntos.

a) El foco principal de la intervención serían los encargados, a quienes se formaría prioritariamente en dos habilidades de liderazgo: el manejo de conversaciones difíciles, para saber dialogar con los operarios sobre su desempeño, y la capacitación en el puesto, para saber entrenarlos en la misma ejecución de la tarea.

b) Los talleres de capacitación estarían a cargo de Nora y de una consultora externa. En la elaboración de los ejercicios y casos se daría participación a los locales, de manera que la capacitación guardara estrecha relación con la realidad.

c) En lo inmediato, los jefes reunirían a sus encargados para explicar qué se esperaba de ellos y el propósito de formarlos.

d) Los cursos solos no bastarían para modificar maneras de trabajar. Fernando y los jefes se reunirían periódicamente con Nora y la consultora para consensuar cómo acompañar a los encargados en su desarrollo.

## 1.2. El programa de formación y sus resultados

El plan de capacitación de encargados quedó

constituido por varios componentes.

1. PRIMER TALLER PRESENCIAL DE FORMACIÓN. Fue implementado poco tiempo después de la reunión entre encargados y jefes sobre expectativas hacia el rol. Se trabajó sobre conversaciones difíciles a través de la metodología de “maratón de casos”: cada participante participó de dos *roleplay*<sup>2</sup>, actuando alternativamente como encargado o como operario y recibiendo, al desempeñar el rol de encargado, *feedback* del grupo y la consultora. Fernando y algunos jefes se acercaron a compartir su experiencia.
2. PRIMER EJERCICIO EN EL PUESTO DE TRABAJO. Se propuso a los participantes que, para llevar a la acción los temas del taller, mantuvieran con sus operarios una conversación sobre los estándares de reparación requeridos. Se solicitó además a los jefes que definieran con sus encargados una iniciativa concreta, también vinculada con el contenido del taller de capacitación, a poner en práctica para mejorar su manera de dialogar. El equipo de Talento, por su parte, se comunicó con cada encargado para reflexionar sobre aprendizajes logrados y pendientes en la gestión de conversaciones difíciles.
3. PRIMERA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA. Esos aprendizajes logrados y pendientes fueron resumidos en un documento que se analizó en una reunión entre Nora, la consultora, Fernando y los jefes. Quedó de manifiesto la necesidad de acompañamiento cercano a los encargados, más allá de la capacitación formal. Fernando pidió entonces a los jefes que, semanalmente, destinaran una hora a revisar con cada encargado sus avances y oportunidades de mejora en cuanto a gestión de las personas: *“Se aprende a gestionar gestionando. Los talleres son una ayuda, aunque lo más importante es la orientación que ustedes como jefes puedan dar.”*
4. SEGUNDO TALLER PRESENCIAL DE FORMACIÓN. Aquí el foco se centró en proporcionar a los encargados herramientas para capacitar a los operarios en el puesto de trabajo, aprovechando la tarea en sí como instancia de formación. Cada participante elaboró un breve plan de entrenamiento para su equipo, especificando plazos y modalidad de seguimiento.
5. SEGUNDO EJERCICIO EN EL PUESTO. Los encargados comenzaron de inmediato con el plan de entrenamiento a operarios elaborado durante el taller. En la reunión semanal, aquella acordada a pedido de Fernando, encargados y jefes fueron revisando logros y comunicando a Talento sus apreciaciones.
6. SEGUNDA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA. Participaron, como en la reunión de seguimiento previa, los jefes y Fernando con la coordinación de Nora y la consultora. Se conversó sobre los progresos en cuanto a aprendizajes de los encargados, de los operarios y de las sucursales en general. Se resolvió además que cada jefe formulara, para cada encargado, un objetivo puntual de gestión de personas y lo incluyera en la evaluación de desempeño. Así, las habilidades que el programa intentaba promover quedarían explícitamente formalizadas como requisito para el rol.
7. EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA. Meses después, Talento envió a jefes y encargados una encuesta para conocer su apreciación sobre la contribución del programa a la calidad de las conversaciones, al nivel técnico en la sucursal, y a la redistribución del trabajo entre operarios. El promedio de calificaciones fue de 4,58 sobre un total de 5 puntos. En cuanto a la evaluación de desempeño, el 75% de los encargados recibió una calificación de “satisfactorio” o “muy bueno” en los objetivos de gestión de personas. Por

---

<sup>2</sup> *Roleplay* (juego de roles) designa un ejercicio consistente en dramatizar una situación con el propósito de ejecutar una habilidad y recibir una devolución que ayude a mejorar.

otra parte, el informe trimestral de Servicio al Cliente reportó una disminución considerable en la cantidad de reclamos. Durante la reunión en la que Fernando, los jefes y Talento analizaron estos resultados, surgió la cuestión relativa a cómo evitar una *“recaída; nos pasa que después todo se relaja y vuelve a ser como era.”*

8. ACUERDOS PARA SOSTENER LOS LOGROS. Resolvieron entonces mantener el espacio de reunión semanal entre jefes y encargados, como instancia de *feedback* y seguimiento de la gestión, e incorporar un ámbito similar entre encargados y operarios, para continuar elevando el nivel técnico de la sucursal.

## 2. EL ABORDAJE DIALÓGICO EN LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

### 2.1. Fundamentos y orientaciones

El caso Federal, elegido por su complejidad en cuanto a perspectivas en juego y por tratarse de una práctica local argentina, pone de manifiesto tres rasgos destacables: la atención a todas las “voces” implicadas en el problema a resolver, la corresponsabilidad por los aprendizajes y la generación de dispositivos para sostener en el tiempo lo aprendido (reuniones semanales, co-creación de objetivos de desempeño). Desde la génesis hasta la conclusión del programa se privilegió un abordaje dialógico (Tsoukas, 2009; Bushe y Marshak, 2013), que permitiera articular perspectivas diversas y construir acuerdos para la acción.

*“(El) diálogo es una forma de conversación mediante la cual examinamos y cuestionamos puntos de vista, valores, visiones y opiniones nuestros y de los demás. (...) Esto significa que durante un diálogo generativo se logra algo que es más / diferente de lo que cada participante trajo a la conversación, y de lo que cada uno pensaba al inicio. (...) La colectividad que se crea resulta en nuevas comprensiones que surgen del proceso dialógico, no de los procesos de pensamiento individual separados y múltiples.”*

(van Loon y van Dijk, 2015:66)

Este enfoque presenta marcadas discrepancias con otros dos modelos de gestión de la formación. Difiere, en primer lugar, de aquel conocido como “experto” (Pain, 1989), que otorga a las gerencias de Capacitación un rol similar al que desempeña la escuela en la sociedad: seleccionar y elaborar “materias” para diferentes segmentos de estudiantes. El destinatario aparece aquí en calidad de alumno al que corresponde un determinado plan de estudios. Difiere, además, del enfoque “ejecutor”, que refleja la lógica jerárquica del organigrama. En este caso son las cúpulas las que deciden qué deben aprender las bases y formulan el requerimiento a Capacitación, quien da curso al pedido sin demasiada interpelación. Nuevamente el destinatario adopta el papel de receptor, validando tácitamente la decisión de su jefe y participando de las instancias de formación previstas para él.

Como puede advertirse, ambas perspectivas pasan por alto el papel de la implicación personal del aprendiz. Asumen que basta con que un individuo sea convocado a capacitarse para generar la disposición a aprender, ignorando que la “fuerza motriz” del proceso de aprendizaje radica en la motivación para desarrollar capacidades pendientes (London, Sessa y Shelley, 2023). Soslayan, además, que para que los aprendizajes puedan sostenerse en el tiempo se requiere de un conjunto de acuerdos entre quienes trabajan juntos: cómo lo aprendido modifica la práctica individual cotidiana, y cómo impactan esos cambios en la actividad del equipo.

Como consecuencia de estas dos omisiones, los enfoques ejecutor y experto se han revelado como pobres en cuanto a impacto en la organización (Gore, 2009; Pike, 2018). Diversos estudios relativos al “aprendizaje desperdiciado” (*scrap learning*, en el original) evidencian que, cuando los destinatarios no perciben la relevancia de capacitarse y la organización no acompaña el “uso” de lo aprendido, los programas de formación no mejoran el desempeño ni generan los cambios esperados<sup>3</sup> (Saks y Belcourt, 2006; CEB, 2014; Phillips, 2020).

3 Según el informe de CEB – Gartner (2014), el costo promedio del *scrap learning* oscila entre el 33% y el 45%.



El abordaje dialógico, en cambio, encara la capacitación como un proceso colaborativo que reconoce e integra la mirada de los actores involucrados en el problema a resolver. Incluye prácticas tales como:

*"(...) promover la participación de todas las partes afectadas; articular claramente objetivos y parámetros del proceso; transparentar todos los aspectos del proceso, como por ejemplo cómo se toman las decisiones;*

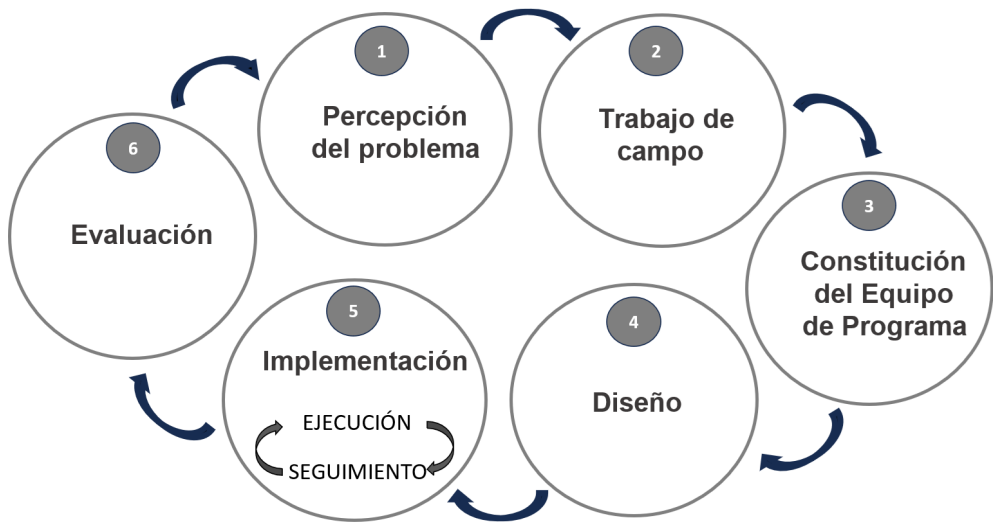
*atender a la comprensión de diferentes puntos de vista e intereses subyacentes; respetar diferentes tipos de conocimiento (...) y generar mecanismos para implementar, monitorear y actualizar los acuerdos."*

(Pratt Miles, 2013:4)

## 2.2. La práctica del abordaje dialógico

En este encuadre, la gestión de un programa de capacitación puede esquematizarse como ilustra la figura 1.

**Figura 1: Proceso de gestión de la formación en el abordaje dialógico**



Fuente: Elaborado a partir de Gore y Vázquez Mazzini, 2010

### a) Percepción del problema

Una necesidad de capacitación no existe como algo per se, aislado del entramado de fenómenos que se imbrican en los ámbitos laborales. Resulta de una construcción social mediante la cual un determinado emergente de la vida organizacional queda nombrado y caracterizado como “necesidad de capacitación”. El proceso se inicia, entonces, cuando alguien, un individuo o grupo, advierte que una discrepancia entre los resultados espe-

rados y los obtenidos es atribuible a saberes faltantes.

Comienza así una etapa de construcción dialógica de sentido (Marshack, 2019) en la que se busca una exploración profunda y “multivocal” de lo que sucede. Intervienen, en principio, tres figuras: quien percibe la brecha, el área de Capacitación, y el responsable formal de quienes supuestamente deberían aprender<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Puede ocurrir que la brecha entre resultados esperados y obtenidos sea advertida por el área de Capacitación, quien inicia el diálogo con el responsable del supuesto destinatario.

El producto de esta fase consiste en una comprensión compartida de la situación:

- qué es lo que se espera que ocurra y no está ocurriendo, cuáles son sus posibles causas y consecuencias;
- qué cambios deberían producirse, y cuáles serían los indicios de tales cambios;
- qué soluciones se encararon previamente (en caso de que se trate de un problema con antecedentes);
- qué actores están, de algún modo, vinculados con la discrepancia percibida. Este punto resulta de especial importancia para estructurar la fase siguiente.

### b) Trabajo de campo

La etapa anterior permite esbozar ciertas hipótesis acerca de potenciales destinatarios de la formación y posibles fuentes de consulta. El área de Capacitación encara entonces una tarea de incorporación de nuevas miradas.

Se conoce como “trabajo de campo” a la indagación de los hechos sociales en su contexto particular, atendiendo a su complejidad. Incluye actividades tales como entrevistas formales e informales y observación en el terreno, “(...) viendo qué pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas” (Atkinson y Hammersley, 1994:15). Resulta central aquí la generación de un clima de confianza, evitando un excesivo direccionamiento de las preguntas o emitiendo valoraciones sobre

las respuestas. Se trata de conectar con los puntos de vista y preocupaciones de los interlocutores para lograr captar su “lógica”.

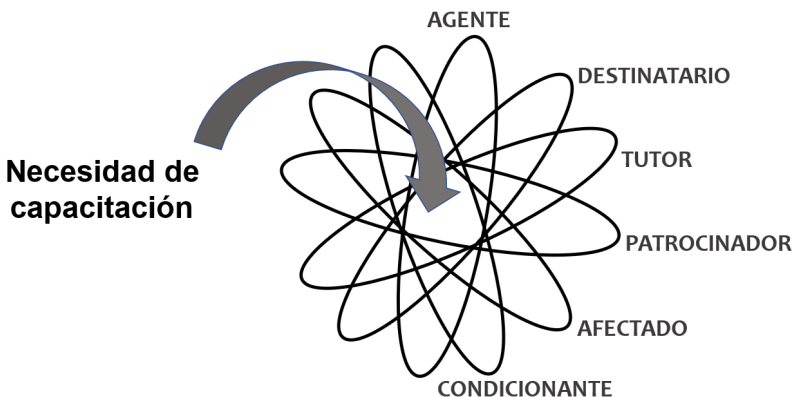
Aunque lo central es el contacto con los supuestos destinatarios de la formación, conviene incorporar a otras figuras relevantes para la cadena de valor en la que se percibe el problema: clientes, proveedores, tomadores de decisiones. La indagación comienza con los informantes clave, individuos que pueden proporcionar una comprensión profunda del fenómeno (Taylor y Bodgan, 1987). De ahí en más, la selección de entrevistados va resolviéndose progresivamente en función de las referencias de los hablantes. Se teje así una red interpersonal heterogénea, que revela las diferentes aristas del tema en cuestión.

Los hallazgos del campo resultan cruciales. Permiten, en primer lugar, confirmar o no la relación causal entre la discrepancia percibida y la necesidad de capacitar. En segundo lugar, si es que queda confirmada, ayuda a mapear a los actores según su vínculo con la formación a encarar.

La figura 2 grafica los diferentes posicionamientos.

- Los *protagonistas* son los destinatarios de la formación.
- Los *tutores* son los supervisores directos de los protagonistas. Acompañan el “uso”

**Figura 2: Mapa de actores asociados a una necesidad de formación**



Fuente: Elaborado a partir de Pain, 1996

de lo aprendido en el puesto de trabajo.

- Los *patrocinadores* son figuras con autoridad, especialmente interesadas en que los destinatarios mejoren sus resultados.
- Los *afectados* son figuras a quienes el desempeño de los protagonistas beneficia o perjudica (sus clientes internos o externos).
- Los *condicionantes* son figuras cuyo desempeño beneficia o perjudica a los protagonistas (sus proveedores internos o externos).
- Finalmente, los *agentes* son figuras que participan activamente en el diseño, implementación y evaluación del proyecto formativo (área de Capacitación, consultores, equipo de programa, etc.)

### c) Constitución del equipo de programa

El mapeo de actores sienta las bases para constituir el equipo que tendrá a su cargo el seguimiento constante del programa de formación. Su función consiste en identificar logros, impacto en la organización y acciones colaterales a encarar para resolver el problema que le dio origen (Gore y Vázquez Mazzini, 2010). Sus integrantes, entre cinco y doce personas, trabajan colaborativamente asegurando el “ida y vuelta” entre la capacitación y las prácticas organizacionales.

La participación suele ser voluntaria. Es importante no obstante asegurar la presencia del patrocinador, de algunos tutores y, por supuesto, del área de Capacitación. La dinámica de trabajo puede esquematizarse como sigue:

- inicialmente el equipo acuerda los lineamientos generales del programa (fundamentos, propósitos, ejes temáticos, carga horaria);
- en la fase de diseño, valida y ajusta las propuestas que elabora el área de Capacitación;
- en la fase de implementación, analiza la marcha del programa (logros, necesidades de cambio de rumbo, acciones requeridas para sostener en el tiempo lo aprendido, procesos o rutinas que deben modificarse para acompañar los cambios);
- en la fase de evaluación, identifica resultados obtenidos en relación con el proble-

ma que se intentó resolver.

Esta modalidad de gestión posibilita la generación de perspectivas compartidas para apreciar lo que sucede y tomar decisiones en consecuencia.

### d) Diseño

Queda a cargo de Capacitación, una vez establecidos los lineamientos del programa, definir objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología didáctica y tiempos. Durante esta fase, una de las cuestiones centrales radica en los puentes entre el ámbito de formación y el ámbito de trabajo de los destinatarios (Perkins y Salomon, 1992). Ambos entornos se asemejan poco. El primero constituye el ámbito de las respuestas, de “lo teórico” y lo deseable; en el segundo abundan los desafíos y “la realidad” delimita el terreno de lo posible (Schön, 1992). No debería extrañar, entonces, que las personas encontraran difícil establecer conexiones entre los dos.

La expresión “transferencia de aprendizajes” alude a la capacidad de poner en acción, en un contexto “X”, saberes adquiridos en un contexto diferente de “X”. A modo de ejemplo, consideremos cómo la destreza en el manejo de un automóvil puede ayudar a la hora de aprender a manejar un camión (Perkins y Salomon, 1992). Sin embargo, ese “traslado” de habilidades no resulta “automático”; se produce sólo cuando el aprendiz logra identificar las similitudes ambas situaciones.

Se torna así evidente el papel de los supervisores directos. Son ellos, por su rol, y por su cercanía con los destinatarios, quienes pueden mostrar la relevancia de lo que se aprende y su pertinencia para el “día a día” en el puesto. Es preciso diseñar, por lo tanto, las instancias durante las cuales los protagonistas y sus tutores acuerden cómo plasmar los aprendizajes en acciones.

### e) Implementación

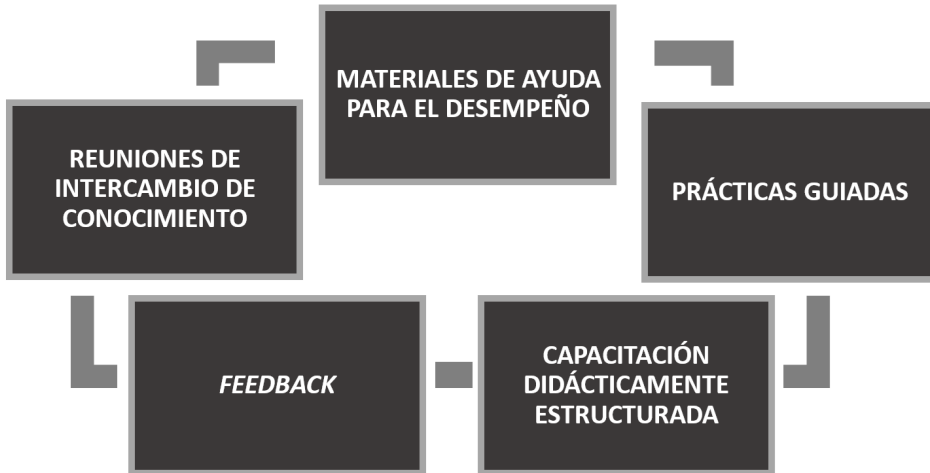
Se entiende por “implementación” a la sucesión de ciclos iterativos entre la ejecución del programa y su seguimiento.

La ejecución se caracteriza por la alternan-

cia entre los dispositivos didácticamente estructurados (cursos y actividades diversas diseñadas por el equipo de Capacitación) y los dispositivos de aprendizaje en el puesto

a cargo de los tutores. De este modo es posible aprovechar la totalidad de recursos que ofrece el ecosistema de aprendizaje (Dillon, 2022).

**Figura 3: Ecosistema de aprendizaje**



*Fuente: Elaborado a partir de Dillon, 2022*

La expresión “ecosistema de aprendizaje” enfatiza la idea según la cual el aprender es algo diferente de “consumir” contenido o participar de eventos formativos. Destaca la índole procesual del desarrollo de capacidades, que integra, tal como ilustra la figura 3, instancias de instrucción y de práctica en terreno con la orientación del supervisor directo.

- El tutor puede convocar a un encuentro para analizar junto a los destinatarios el aporte del curso para la realización de las tareas.
- Puede también guiar al destinatario en el diseño de una iniciativa personal, orientada a poner en práctica lo aprendido.
- Puede monitorear la concreción de tal iniciativa y proveer feedback.
- Puede, finalmente, promover la creación de herramientas para sostener y compartir aprendizajes (grupos de WhatsApp, relatos breves de experiencias en una plataforma colaborativa, videos o documentos de consulta, etc.)

El área de Capacitación establece contactos periódicos con los tutores, a fin de mantenerse al tanto de los pequeños avances y de las necesidades de asistencia que puedan surgir. Esta información, sistematizada en un documento, opera como insumo para el seguimiento.

Las reuniones de seguimiento a cargo del equipo de programa adoptan una orientación retrospectiva y prospectiva a la vez. Se conversa sobre lo hecho y logrado hasta el momento, así como también sobre las prácticas o pautas organizacionales que haya que modificar para acompañar a los destinatarios en su cambio. La unidad de análisis, entonces, se extiende más allá de las “fronteras” del programa para dar cuenta de la influencia recíproca entre éste y el contexto organizativo en el que tiene lugar (Gore y Vázquez Mazzini, 2010).

#### **f) Evaluación**

¿Qué significa “evaluar un proyecto forma-

tivo"? La pregunta admite diferentes respuestas según el marco desde el cual se las conteste. En el enfoque ejecutor, ya reseñado en este trabajo, equivale a verificar si el programa satisface la expectativa de quienes lo demandaron. En el abordaje experto, también sintetizado aquí, implica identificar indicios que muestren que su aporte es mayor que sus costos y justificar de este modo el valor de la tarea de Capacitación (Kirkpatrick, 1994; Phillips y Phillips, 2005). En ambos casos la evaluación adopta la forma de una comparación entre un "antes" y un "después", con escasas referencias al proceso o al contexto (Elliot, 1992). En el abordaje dialógico, la evaluación adopta otro sentido: se la concibe como instancia de intercambio, comprensión y mejora (Santos Guerra, 1995). Intercambio, porque los criterios para evaluar y los juicios valorativos resultan de una construcción compartida entre diferentes "voces". Comprensión, porque aspira a entender el porqué de los logros y las limitaciones del programa en su contexto específico. Mejora, porque promueve una reflexión crítica acerca de la secuencia completa.

Esta etapa final consiste en una reflexión integradora en torno a los siguientes interrogantes:

- ¿En qué medida quedó resuelto el problema que dio origen al programa?

- ¿Qué aprendizajes produjo el programa y en quiénes?
- ¿Qué se modificó en la organización, como consecuencia de tales aprendizajes?
- ¿Cuáles son las "lecciones aprendidas" con miras a próximas iniciativas de formación?

La respuesta, colectivamente construida en el equipo de programa, queda plasmada en un documento que sistematiza el desarrollo del caso y lo torna disponible para cualquier audiencia interesada en conocerlo.

Considerando la fuerte impronta cuantitativa que tradicionalmente acarrea el término "evaluación", podría pensarse que ese informe final debe ser profuso en números y gráficos estadísticos. En el abordaje dialógico, sin embargo, el lenguaje utilizado es aquél que resulta fiel a los hallazgos. Algunos de éstos podrán expresarse numéricamente. Otros requerirán de recursos narrativos, imágenes, videos o cualquier otro medio que proporcione "experiencia de segunda mano" (Eisner, 1998) a los actores interesados en conocer lo hecho.

El contenido del informe final varía según lo que el equipo de programa considere relevante comunicar. El índice que se incluye a continuación puede orientar la selección de puntos a incluir.

<p><b>ORIGEN DEL PROGRAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición inicial del problema</li> <li>• Hallazgos del campo</li> </ul> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinatarios</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Temas</li> <li>• Secuencia de implementación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dispositivos de capacitación</li> <li>○ Dispositivos de formación en el puesto</li> <li>○ Modalidad de seguimiento</li> </ul> </li> </ul> <p><b>RESULTADOS DEL PROGRAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciaciones de los destinatarios y sus tutores</li> <li>• Aporte a la solución del problema</li> <li>• Otros aportes</li> <li>• Limitaciones y contribuciones pendientes</li> </ul> <p><b>CONCLUSIONES: lecciones aprendidas</b></p>
--

Adaptación a partir de Orellano y Vázquez Mazzini, 1998

### 3. REFLEXIONES FINALES

Este trabajo inició con el caso de la empresa argentina Federal. En su análisis quedaron de manifiesto tres elementos: la intervención de diferentes “voces”, la corresponsabilidad por los resultados y la previsión de la sostenibilidad en el tiempo de lo aprendido. Se identificó a estos rasgos como propios de un enfoque, conocido como “dialógico”, que otorga especial relevancia a la construcción de acuerdos entre actores sociales.

Seguidamente se describió la secuencia de gestión que propone el abordaje dialógico, dando cuenta de su contribución al aprendizaje significativo y sostenible.

a) Etapa de percepción del problema: proporciona una comprensión compartida de qué es lo que hay que resolver y cuáles son las capacidades pendientes de desarrollo.

b) Trabajo de campo: incorpora nuevas miradas, y permite el contacto con las condiciones reales de tarea de quienes han sido identificados como futuros destinatarios de la formación.

c) Etapa de construcción del equipo de programa: posibilita que las diferentes “voces” puedan articularse en el diseño y acompañamiento de la respuesta educativa.

d) Etapa de diseño: asegura la posterior transferencia a la tarea de los aprendizajes logrados, incorporando a los tutores de los destinatarios como figura clave.

e) Etapa de implementación: permite monitorear, desde diferentes perspectivas y a través del diálogo, los logros parciales y la necesidad de acompañarlos a través de cambios en el entorno institucional.

f) Etapa de evaluación: sistematiza resultados y “lecciones aprendidas” de la experiencia, dando cuenta de las diferentes miradas que tengan algo que aportar.

En organizaciones complejas, ningún individuo está en condiciones de identificar la diversidad de variables que afectan la calidad del desempeño. El abordaje dialógico pone de manifiesto que, para lograr impacto, se requiere de una dinámica que atienda a la multiplicidad de miradas, reveladoras de las diferentes aristas de la cuestión a resolver, y permita a la vez la construcción de un enfoque común para coordinar acciones.

En el marco aquí descripto, gestionar la capacitación implica mucho más que administrar cursos o promover que las personas aprendan temas. Se trata de generar las condiciones para la construcción de capacidades, apuntando de manera simultánea a los aprendizajes individuales y a las mejoras organizacionales que les dan soporte.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atkinson, M. y Hammersley, P. (1994). *Etnografía*. Buenos Aires: Paidós.
- CEB – Gartner (2014). “Confronting Scrap Learning”. *Metrics that Matter*. [https://comdev.osu.edu/sites/comdev/files/imce/Metrics\\_that\\_Matter\\_Whitepaper\\_-\\_Confronting\\_Scrap\\_Learning.pdf](https://comdev.osu.edu/sites/comdev/files/imce/Metrics_that_Matter_Whitepaper_-_Confronting_Scrap_Learning.pdf)
- Dillon, J.D. (2022). *The Modern Learning Ecosystem: A New L&D Mindset for the Ever-Changing Workplace*. Association for Talent Development.
- Eisner, E. (1998). *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. Barcelona: Paidós.
- Elliot, J. (1992). “¿Son los indicadores de rendimiento indicadores de la calidad educativa?” *Cuadernos de pedagogía* 207: 44-47.
- Gore, E. (2009). “Prácticas colectivas y redes de aprendizaje”. *Revista IRICE* 20:13-19.
- Gore, E. y Vázquez Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Lane, A. y Kent, M. (2018). “Dialogic engagement.” En Johnston, K. y Taylor, M.: *The handbook of communication engagement*. John Wiley & Sons 61-72.
- London, M., Sessa, V. y Shelley, L. (2023). “Developing self-awareness: Learning processes for self-and interpersonal growth.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10: 261-288. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>
- Marshak, R. J. (2019). “Dialogic meaning-making in action.” *Organization Development Review* 51(2): 26-31. [https://b-m-institute.com/wp-content/uploads/2019/11/RM\\_DMM.pdf](https://b-m-institute.com/wp-content/uploads/2019/11/RM_DMM.pdf)
- Marshak, R.J. y Bushe, G.R. (2013). “An introduction to advances in dialogic organization development.” *OD practitioner* 45(1): 1-4.

[https://www.gervasebushe.ca/Intro\\_DOD.pdf](https://www.gervasebushe.ca/Intro_DOD.pdf)

• Mattox, J. II (2011). "Scrap learning and management engagement". *Chief Learning Officer*, 48-50. [https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Scrap%20Learning%20and%20Manager%20Engagement%20\(Apr%2011\).pdf](https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Scrap%20Learning%20and%20Manager%20Engagement%20(Apr%2011).pdf)

• Orellano, E. y Vázquez Mazzini, M. (1998). "El caso Norte. Una experiencia de evaluación cualitativa". Buenos Aires, XI Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo.

• Pain, A. (1989). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Barcelona: Granica.

• Pain, A. (1996): *Capacitación Laboral*. Ediciones Novedades Educativas, Universidad de Buenos Aires.

• Perkins, D. y Salomon, G. (1992). "The Science and Art of Transfer". Costa, A.; Bellanca, J.; Fogarty, R.: *If Minds Matter. A foreward to the future*. Nueva York: Skylight Publishing.

• Phillips, J. y Phillips, P. (2005). "Measuring ROI in executive coaching". *International Journal of Coaching in Organizations* 3(1): 53-62.

• Phillips, K. (2020). "Pinpointing the Underlying Causes of Scrap Learning". *Training Industry*. <https://trainingindustry.com/magazine/jul-aug-2020/pinpointing-the-underlying-causes-of-scrap-learning/>

• Pike, B. (2018). "Want to eliminate scrap learning?". *Training Magazine*. <https://training-mag.com/want-to-eliminate-scrap-learning/>

• Pratt Miles, J. D. (2013). "Designing collaborative processes for adaptive management: four structures for multistakeholder collaboration." *Ecology and Society* 18:4. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05709-180405>

• Saks, A. y Belcourt, M. (2006). "An investigation of training activities and transfer of training in organizations". *Human Resource Management* 45: 629-648. <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>

• Santos Guerra, M. A. (1995). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga: Ediciones Aljibe.

• Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona: Paidós.

• Taylor, S. J. y Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

• Tsoukas, H. (2009). "A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations." *Organization science* 20(6): 941-957. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>

• Van Loon, R. y van Dijk, G. (2015). "Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero." *Journal of Leadership, Accountability & Ethics* 12(3). [http://www.na-businesspress.com/JLAE/vanLoonR\\_Web12\\_3\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JLAE/vanLoonR_Web12_3_.pdf)





## **ENTREVISTAS**



# LA SOSTENIBILIDAD NO PUEDE SEGUIR DELEGÁNDOSE A LA JUVENTUD; ES UNA RESPONSABILIDAD PRESENTE

---

Sustainability cannot continue to be delegated to young people; it is a present responsibility

---

Nicolás Liarte-Vejrup <sup>1</sup>

---

**Recibido:** 11/09/2025 - **Aceptado:** 06/10/2025

## RESUMEN:

La entrevista aborda los desafíos actuales de la sostenibilidad desde la perspectiva de Nicolás Liarte-Vejrup, quien analiza el impacto de la Declaración de Copenhague y los riesgos de retroceso en la agenda regulatoria europea. El autor contrasta este escenario con la realidad latinoamericana, marcada por tensiones entre extractivismo, derechos humanos y demandas sociales. Señala los límites de la voluntariedad empresarial y advierte sobre la tendencia a posponer compromisos climáticos, enfatizando que la responsabilidad no debe recaer únicamente en la juventud. Propone un enfoque plural, ético y territorial que fortalezca la gobernanza sostenible tanto en Europa como en América Latina.

## ABSTRACT

The interview addresses current sustainability challenges from the perspective of Nicolás Liarte-Vejrup, who analyses the impact of the Copenhagen Declaration and the risks of setbacks in the European regulatory agenda. The author contrasts this scenario with the reality in Latin America, marked by tensions between extractivism, human rights and social demands. He points out the limits of corporate voluntarism and warns against the tendency to postpone climate commitments, emphasising that responsibility should not fall solely on young people. He proposes a pluralistic, ethical and territorial approach that strengthens sustainable governance in both Europe and Latin America.

**PALABRAS CLAVE:** sostenibilidad, gobernanza climática, responsabilidad corporativa, derechos humanos, América Latina

---

**KEYWORDS:** sustainability, climate governance, corporate responsibility, human rights, Latin America

---

<sup>1</sup> Candidato a doctor por la Universidad de Málaga, España. Profesor de Maestría en Sostenibilidad( MGDS ,MBA, MGRRH, MAN) Universidad Blas Pascal y Panamerican Business School. Consultor Asociado a Pacto Global Argentina – Naciones Unidas. nliarte\_vejrup@yahoo.com

- **La Declaración de Copenhague<sup>3</sup> ha sido pre-sentada como un hito de la academia europea en defensa de la sostenibilidad. ¿Cómo la interpreta usted?**

La veo como un gesto potente y oportuno. Reunir a más de doscientos académicos para advertir sobre el riesgo de debilitar la agenda regulatoria en la Unión Europea no es un hecho menor. El documento insiste en cinco puntos centrales —evidencia científica, alineación con la ciencia climática, coherencia regulatoria, balance entre costos y beneficios, y debida diligencia en derechos humanos— que son pilares de una gobernanza responsable (Christensen et al., 2021; Fiechter et al., 2022). En ese sentido, el liderazgo de Andreas Rasche, desde Copenhagen Business School, ha sido fundamental para darle visibilidad y legitimidad al proceso.

- **¿Por qué cree que surge en este momento?**

Porque la Unión Europea atraviesa un debate delicado. El paquete Omnibus I plantea la simplificación de normas, pero bajo ese término se esconden riesgos. Si se flexibiliza la **Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)** o la **Directiva de Debita Diligencia en Sostenibilidad Corporativa (CSDDD)**, podríamos retroceder en compromisos arduamente construidos (Rasche et al., 2025). En la práctica, se corre el riesgo de debilitar la obligación de elaborar planes de transición climática, que son herramientas clave para alinear las empresas con la ciencia.

- **¿La academia europea refleja la pluralidad de voces necesarias?**

Esa es una cuestión crítica. Es valioso que los académicos europeos se posicionen de manera explícita en el debate público, recordando que la sostenibilidad no es una carga, sino una ventaja estratégica (Busch & Friede, 2018). Pero cuando uno observa la lista de signatarios, surge la duda: ¿es realmente representativa de todas las voces? Porque la sostenibilidad, para serlo de verdad, requiere incorporar miradas desde los márgenes, desde donde los impactos se sienten con mayor crudeza. Este manifiesto es un puntapié inicial, pero no es el camino completo.

## AMÉRICA LATINA EN EL ESPEJO EUROPEO

- **Si trasladamos esta reflexión a América Latina, ¿qué diferencias aparecen?**

Las diferencias saltan a la vista. En nuestra región, la agenda de sostenibilidad avanza entre tensiones: extractivismo versus derechos de las comunidades; normas internacionales versus realidades locales; voluntariedad corporativa versus exigencias sociales. Aquí la sostenibilidad no puede limitarse a marcos regulatorios; debe anclarse en la escucha activa de las comunidades, en la construcción del bien común y en el respeto irrestricto de los derechos humanos a lo largo de las cadenas de valor (Baumann-Pauly & Nolan, 2017).

- **¿Cuál es el rol de la academia latinoamericana en este escenario?**

Es insustituible. Muchas veces quedamos relegados en los foros globales, pero nuestra voz es necesaria para traducir la experiencia territorial en conocimiento crítico y propositivo. América Latina tiene aportes concretos: el *Acuerdo de Escazú* es pionero en acceso a la información, participación pública y justicia ambiental. Esto muestra que podemos marcar agenda y no limitarnos a ser receptores pasivos de estándares europeos.

De hecho, sería deseable pensar en una *Declaración Latinoamericana de la Academia por la Sostenibilidad*. Una iniciativa que complemente la de Copenhague y aporte una mirada desde el Sur: más plural, más territorial y más consciente de que la sostenibilidad es también justicia social. En algunos de mis trabajos sobre *Industria 4.0* y *ODS* he mostrado cómo la región puede liderar en innovación sostenible si conecta la digitalización con los desafíos sociales y ambientales (Liarte-Vejrup, 2024a; 2024b).

## ENTRE LA ÉTICA Y LA PROMESA DIFERIDA

- **Usted tiene más de 20 años de experiencia en este campo. ¿Qué ha aprendido sobre la práctica empresarial de la sostenibilidad?**

3 <https://www.unisg.ch/en/newsdetail/news/hsg-wissenschaftler-fordern-eu-zu-evidenzbasierter-nachhaltigkeitspolitik-auf/>

Que muchas compañías globales hablan de sostenibilidad, pero no siempre la practican de manera ética e integral. La voluntariedad ha mostrado sus límites: puede estimular innovación y buenas prácticas, pero también habilita excusas y maquillaje (Ioannou & Serafeim, 2019). Por eso no podemos seguir confiando en que los compromisos voluntarios nos llevarán a cumplir la Agenda 2030. Necesitamos avanzar con decisión y con marcos normativos exigentes.

### - ¿Cree que hay riesgo de volver a posponer las metas?

Sí, y es una tentación constante. La gran pregunta es incómoda: ¿vamos a exigirnos de una vez, o preferiremos flexibilizar la normativa y posponer la promesa a 2050, 2060 o lo que dicte el próximo consenso? Sabemos que la historia tiende a repetirse. Y en el fondo, siempre aparece un recurso recurrente: dejar la carga a la juventud, confiando en que ellos volverán a empezar e intentarán enmendar el mundo recibido.

Pero hay que decirlo con claridad: la juventud no es solo futuro, es presente. Y el futuro se vuelve difuso si seguimos demorando las decisiones.

## HACIA UN COMPROMISO REAL

### - ¿Qué caminos ve posibles hacia adelante?

La *Declaración de Copenhague* es un recordatorio necesario, pero no suficiente. El futuro de la sostenibilidad -en Europa y en América Latina- no puede depender únicamente de académicos ni de negociadores en Bruselas. Necesitamos un entramado plural, donde participen comunidades, empresas, sindicatos, organizaciones sociales y, sí, también la academia.

La sostenibilidad requiere rigor, pero también humildad. No se trata de prometer lo que ya sabemos que no cumpliremos, sino de comprometernos en serio: asumiendo los costos, integrando voces diversas y respetando, de una vez por todas, la dignidad humana y ambiental en toda su dimensión.

Y no está de más recordarlo: no tenemos un plan B, porque no tenemos un planeta B

(Steffen et al., 2015).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Busch, Timo & Friede, Gunnar. (2018). The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis: Corporate social and financial performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 25. 10.1002/csr.1480
- Christensen, H.B., Hail, L. & Leuz, C. Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Rev Account Stud* 26, 1176–1248 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Ford, Jolyon. (2016). Business and Human Rights: From Principles to Practice Edited by Dorothee Baumann-Pauly and Justine Nolan. *Australian Journal of Human Rights*. 22. 185–189. 10.1080/1323238X.2016.11910948.
- Ioannou, Ioannis, and George Serafeim. "The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting." In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*, edited by Abigail McWilliams, Deborah E. Rupp, Donald S. Siegel, Günter K. Stahl, and David A. Waldman, 452–489. Oxford University Press, 2019.
- Fiechter, P., Hitz, J.M. & Lehmann, N. (2022). Real effects of a widespread CSR reporting mandate: Evidence from the European Union's CSR Directive. *Journal of Accounting Research*, 60(4), 1499–1549.
- Liarte-Vejrup, N., Carignano, M.J., & Álvarez-Nobell, A. (2022). Estrategia de sostenibilidad y Cultura de la paz: la economía circular en el sector empresarial en la Argentina. *Revista De Cultura De Paz*, 6, 402–425. <https://doi.org/10.58508/cultpaz.v6.174>
- Industria 4.0 y sostenibilidad: evaluación del compromiso organizacional con la agenda 2030 desde un enfoque bibliométrico: Industry 4.0 and sustainability: assessing organizational commitment to the 2030 agenda from a bibliometric approach. (2024). *Revista De Ciencias Empresariales I Universidad Blas Pascal*, 9 (2024), 9-22. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2024\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2024)001)
- Rasche, Andreas & Cojoianu, Theodor & Hoepner, Andreas & Schneider, Fabiola. (2025). Scenarios for CSRD Scope Amend-

ments - Advancing Reporting Scope while Reducing further Burden. 10.2139/ssrn.5350977

- Steffen, Will & Richardson, Katherine & Rockström, Johan & Cornell, Sarah & Fetzer, Ingo & Bennett, Elena & Biggs, Reinette & Carpenter, Stephen & Vries, Wim & de Wit, Cynthia & Folke, Carl & Gerten, Dieter & Heinke, Jens & Persson, Linn & Ramanathan, Veerabhadran & Reyers, Belinda & Sörlin, Sverker. (2015). 'Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet'. Science. 10.1126/science.1259855.

# ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO, LIMITACIONES Y SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Behavioral Economics, limitations and biases in decision making

Sebastián Visotsky <sup>1</sup>

Recibido: 08/10/2025 - Aceptado: 31/10/2025

## RESUMEN:

Revista de Ciencias Empresariales entrevistó a Sebastián Visotsky, experto en economía del comportamiento, sobre cómo esta disciplina está revolucionando nuestra comprensión de la toma de decisiones en la vida diaria y cómo desmantela los supuestos de la racionalidad perfecta.

## ABSTRACT

Revista de Ciencias Empresariales interviewed Sebastián Visotsky, an expert in behavioural economics, about how this discipline is revolutionising our understanding of decision-making in everyday life and how it dismantles assumptions of perfect rationality.

PALABRAS CLAVE: economía del comportamiento, sesgos cognitivos, heurísticas, satisficing, racionalidad limitada

KEYWORDS: behavioral economics, cognitive biases, heuristics, satisficing, bounded rationality

**Entrevistador:** La economía del comportamiento es una disciplina que ha ganado una enorme relevancia al desafiar las nociones tradicionales sobre la toma de decisiones. Para comenzar, ¿podría compartirnos en términos simples qué es la economía del comportamiento y cuál es la diferencia crucial con la visión económica tradicional?

**Sebastián Visotsky:** La economía del comportamiento es una **rama de la ciencia** que

se dedica a **estudiar cómo las personas toman decisiones en la realidad**, adoptando una perspectiva científica y empírica. La distinción fundamental que establece con la economía clásica radica en la concepción que se tiene del individuo.

La **economía tradicional** se basaba en la suposición de que los individuos son **agentes racionales**. Dentro de este marco clásico, se asumía que poseemos información perfecta,

<sup>1</sup> Dr. en Economía del Comportamiento. Director de I+D+i en la Córdoba Management School, Universidad Blas Pascal. [svisotsky@ubp.edu.ar](mailto:svisotsky@ubp.edu.ar)

que nuestro objetivo primordial es maximizar nuestra utilidad en cada decisión que tomamos, y que somos capaces de evaluar todas las alternativas posibles con una precisión que es casi matemática. Es decir, la visión clásica idealiza al individuo, asumiendo que actuamos como **máquinas racionales**, con un control absoluto sobre nuestras elecciones y un conocimiento que se considera casi infinito. Sin embargo, en la práctica y en la vida cotidiana, hemos comprobado que esta idealización **no se corresponde con la realidad**. Como científicos, hemos acumulado evidencia que demuestra que las personas nos encontramos **muy lejos de ese ideal racional**.

La economía del comportamiento surge, precisamente, para llenar ese vacío y **entender cuáles son las limitaciones, los errores y los sesgos** que verdaderamente influyen y afectan nuestras decisiones diarias. En esencia, esta disciplina busca **explicar el comportamiento humano** basándose en cómo realmente pensamos, sentimos y reaccionamos, abandonando por completo el uso de modelos idealizados.

**Entrevistador:** Economistas y empresarios a menudo tienen una expectativa muy alta sobre la capacidad humana de procesamiento. ¿Podría ahondar en ese punto sobre las limitaciones humanas y por qué se rompe el modelo del agente racional perfecto?

**Sebastián Visotsky:** Es un aspecto muy interesante de la economía clásica y de cómo se aplicaba en el mundo empresarial. Existía y persiste una tendencia a **asumir que las personas tienen la capacidad de cálculo de una computadora, la paciencia ejemplar de Gandhi y la inteligencia de alguien como Einstein**.

No obstante, la ciencia y la simple experiencia cotidiana demuestran que, en realidad, no somos así. Nuestra biología y nuestra cognición nos imponen fronteras. Nuestra capacidad de atención, nuestra memoria y la velocidad o profundidad de nuestro procesamiento mental **tienen límites claros y que son perfectamente medibles**. Estas limitaciones, aunque inherentes, tienen una

**influencia profunda** en la calidad y el tipo de decisiones que tomamos.

La idea central que articula la economía del comportamiento y gran parte de la ciencia cognitiva moderna es que los humanos somos, en realidad, "seres limitados". No se trata de una deficiencia, sino de una condición de nuestra naturaleza. Kahneman (2003)

**Entrevistador:** Entonces, no somos agentes que maximizan la utilidad de forma perfecta, como asumiría la economía clásica, ¿qué principio operativo utilizamos? ¿Cómo lidiamos con la necesidad de tomar decisiones bajo esas limitaciones?

**Sebastián Visotsky:** Aquí entra en juego un concepto crucial introducido por uno de los pioneros en este campo, **Herbert Simon**. Él propuso que, sencillamente, no tenemos la capacidad ni el acceso para procesar toda la información necesaria que requeriría una maximización absoluta. Es inviable, por ejemplo, en un mundo con miles de productos, procesar cada variable de cada opción para asegurar la elección óptima.

Por lo tanto, en lugar de esforzarnos por la opción perfecta, lo que hacemos es buscar la opción que sea **buena, suficiente**. Este concepto, fundamental para entender la toma de decisiones real, se denomina **satisficing**. Simon (1957)

El *satisficing* es una estrategia de toma de decisiones que reemplaza el ideal de la maximización perfecta por la búsqueda de una solución que sea simplemente aceptable o satisfactoria. Utilizamos esta estrategia porque operamos bajo condiciones de **información incompleta** y con **recursos cognitivos limitados**.

**Entrevistador:** ¿Podría ilustrarnos el concepto de satisficing con un ejemplo cotidiano para que sea más claro para nuestros lectores?

**Sebastián Visotsky:** El ejemplo de la compra de un producto simple en el supermercado es muy ilustrativo, como buscar comprar un cereal. Si fuéramos agentes perfectamente racionales según el modelo clásico, debe-



ríamos analizar exhaustivamente todas las marcas disponibles en el mercado, evaluar sus componentes nutricionales, comparar precios por gramo, investigar el impacto ambiental de sus empaques y analizar las opiniones de miles de consumidores para encontrar la opción verdaderamente óptima.

Sin embargo, en la realidad, no hacemos eso. En lugar de un análisis exhaustivo, utilizamos procesos mucho más rápidos y eficientes. Lo que ocurre es que **eliminamos las opciones que parecen menos atractivas** de forma rápida, basándonos quizás en el color del empaque, en alguna recomendación previa que recordamos o en otras **heurísticas rápidas**. Finalmente, elegimos aquella opción que, en ese momento y con el tiempo limitado que tenemos, **simplemente parece aceptable**.

Esta estrategia es altamente eficiente, lo que demuestra que nuestros cerebros son extraordinariamente competentes para resolver problemas en la mayoría de las situaciones. Nuestro cerebro simplemente no está diseñado para realizar cálculos exhaustivos con toda la información disponible. Es crucial entender que estas limitaciones, que nos llevan a elegir lo "suficiente", no deben verse como fallas o defectos de la cognición, sino como **condiciones inherentes a nuestra naturaleza**.

No obstante, a pesar de que la eficiencia es una ventaja de estas limitaciones, también son la razón por la cual incurrimos en **errores sistemáticos y sesgos en nuestra forma de pensar**, que es lo que la disciplina ha bautizado como **sesgos cognitivos**.

**Entrevistador:** Esto nos lleva precisamente a las heurísticas, o lo que usted denomina "atajos mentales". ¿Podría definir qué son las heurísticas, cómo se forman y cuál es su función principal en nuestro proceso de decisión diario?

**Sebastián Visotsky:** Las heurísticas se definen como **reglas empíricas** que nuestro cerebro ha ido desarrollando a lo largo de la evolución y a través de la experiencia. Su propósito fundamental es permitirnos **resolver problemas de una manera rápida y sumamente eficiente**.

Son, en esencia, **estrategias cognitivas** que se activan para simplificar la toma de decisiones, especialmente cuando nos enfrentamos a situaciones de incertidumbre o cuando no tenemos la capacidad o el tiempo de realizar un análisis profundo. En la inmensa mayoría de los casos, estas heurísticas son **muy útiles** porque cumplen una función vital: **nos permiten ahorrar tiempo y esfuerzos mentales**. Nuestro cerebro busca la eficiencia constantemente. Kahneman (1979)

Sin las heurísticas, la vida sería inviable. Tendríamos que realizar análisis complejos para cada pequeña elección, lo cual agotaría rápidamente nuestros recursos cognitivos limitados. Sin embargo, como mencioné previamente, si bien son herramientas de eficiencia, estas mismas heurísticas son la causa raíz de los errores y sesgos sistemáticos.

**Entrevistador:** Dado que son tan centrales, hablemos de ejemplos concretos de estas heurísticas. ¿Cuál es uno de los más estudiados en la economía del comportamiento y cómo distorsiona nuestra percepción de la realidad?

**Sebastián Visotsky:** Uno de los heurísticos más conocidos y estudiados es el heurístico de la **disponibilidad**.

El mecanismo es el siguiente: las personas tendemos a **juzgar la probabilidad de que ocurra un evento** basándonos en **qué tan fácilmente podemos recordar casos similares**. Si un evento o un ejemplo de ese evento es fácil de traer a la memoria (es decir, está "disponible"), tendemos a **sobrestimar** su frecuencia o probabilidad real. Tversky & Kahneman (1974)

Pensemos en el ejemplo clásico de los accidentes. Si una persona consume muchas noticias o si los medios de comunicación dedican una gran cobertura a los **accidentes aéreos**, esa persona puede verse tentada a sobreestimar dramáticamente la peligrosidad de volar. Aunque las estadísticas demuestren que es muchísimo más seguro viajar en avión que viajar en automóvil, la imagen vívida y la frecuencia con la que se

recuerda un accidente aéreo (debido a la cobertura mediática) hacen que el evento esté muy disponible en la mente.

Este tipo de sesgo puede conducir a la **toma de decisiones irracionales**. Por ejemplo, una persona podría decidir **evitar volar por completo**, optando por modos de transporte estadísticamente más peligrosos, o podría terminar **pagando seguros de forma innecesaria** debido a la percepción exagerada del riesgo. La disponibilidad, en este caso, privilegia lo emocional y lo fácil de recordar por encima de los datos duros y la racionalidad estadística.

**Entrevistador:** El heurístico de disponibilidad explica por qué a veces tememos más a lo improbable. ¿Existe otro heurístico relevante que afecte la forma en que categorizamos o evaluamos situaciones?

**Sebastián Visotsky:** Sí, otro ejemplo importante es el heurístico de la **representatividad**.

En este caso, lo que hacemos es **juzgar la probabilidad de que algo sea un determinado tipo de evento basándonos en cuán similar parece a otros casos que ya conocemos**. Si un objeto o una persona encaja con un patrón mental preestablecido (un estereotipo o una categoría familiar), tendemos a asumir que pertenece a esa categoría, incluso si la probabilidad estadística es baja.

La representatividad nos permite hacer inferencias rápidas, pero al igual que la disponibilidad, puede llevarnos a **errores significativos**. Estos sesgos son una manifestación directa de que nuestros cerebros, aunque son eficientes y limitados, se apoyan en estos atajos empíricos, lo cual nos aleja del ideal de la racionalidad pura que postulaba la economía tradicional. Comprender estos sesgos es la clave para la economía del comportamiento, ya que nos permite entender y predecir dónde y por qué las personas se desviarán del camino perfectamente racional.

**Entrevistador:** ¿Y entonces, que podemos hacer para mejorar nuestras decisiones?

**Sebastián Visotsky:** El entorno tiene un papel enorme. Richard Thaler, uno de los pioneros en economía del comportamiento, desarrolló la teoría del *Nudge*, que significa "empujón" en inglés. Él propone que podemos diseñar el entorno de manera que facilite buenas decisiones sin limitar la libertad. Por ejemplo, poniendo las opciones más saludables al frente en un comedor, se favorece que las personas elijan alimentos más nutritivos. Todo esto resalta que, al modificar sutilmente el entorno, podemos ayudar a las personas a tomar decisiones mejores, cerrando esa brecha entre lo que desean y lo que efectivamente hacen.

**Entrevistador:** ¿qué le dirías a quienes diseñan productos o toman decisiones en las empresas desde esta perspectiva?. Thaler & Sunstein (2009)

**Sebastián Visotsky:** Que deben entender que las personas no somos perfectas y que nuestras limitaciones influyen en cómo decidimos y actuamos. Es posible diseñar entornos y productos que tengan en cuenta esas limitaciones para ayudarnos a tomar mejores decisiones, reducir errores y cerrar esa brecha entre lo que queremos hacer y lo que realmente hacemos. En definitiva, entender la economía del comportamiento nos ayuda a crear soluciones más humanas y efectivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475. <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. John Wiley & Sons.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.

---

# REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE CÓRDOBA MANAGEMENT SCHOOL

---

---

## PAUTAS PARA LOS AUTORES

---

**1/** Los temas de interés principal de los contenidos a publicar son: Administración, Innovación, Marketing, Finanzas, Economía, Capital Humano, Contabilidad Gerencial, Comercio Internacional, Sostenibilidad y temas afines. Son de alto interés para la revista los enfoques interdisciplinarios.

**2/** Los artículos a publicar en la revista, serán ensayos más bien breves, que hagan un análisis conciso y una exploración reflexiva sobre las tendencias que se perfilan en la problemática o aspectos abordados. Serán escritos de tal modo que ayuden al lector a tener una visión sintética de la temática tratada y de sus perspectivas, y a reflexionar sobre ello.

**3/** Una vez recibido el texto, el equipo editorial de la revista lo revisa en los siguientes quince días y si lo considera de interés y cumple con los criterios de aceptación, señalados a continuación, es enviado a dos revisores o árbitros para su evaluación.

**4/** Se publicarán los artículos, en la medida que su contenido, calidad y características se ajusten a los objetivos y perfil editorial de la revista. En ningún caso la recepción de material supone necesariamente la aceptación para su publicación.

**5/** La revisión o arbitraje lo llevan a cabo tanto docentes e investigadores de la Universidad como de otras Universidades

locales e internacionales. Antes de enviar un trabajo a los árbitros el editor realiza una evaluación preliminar verificando la pertinencia del contenido con los objetivos de la revista y los aspectos formales. Cuando sea necesario, el editor o el director de la revista podrán contactarse con el autor para acordar mejoras en la redacción, en los aspectos formales o en el contenido del texto enviado para su publicación.

**6/** Los criterios para la revisión de los artículos son: pertinencia, calidad científica, originalidad, claridad en la argumentación y cumplimiento de condiciones de las pautas de presentación.

**7/** Al enviar un artículo los autores adquieren el compromiso de garantizar la originalidad de su trabajo y de la inexistencia de plagios en su texto, incluido el auto-plagio o publicación duplicada. Los autores no harán gestiones para su publicación en otros medios hasta no haber recibido respuesta de la dirección de la revista acerca de la aceptación o rechazo del artículo.

**8/** En caso de artículos no-inéditos que previamente se han publicado como pre-print en una web o en un repositorio, o se han presentado como comunicación a un congreso, los autores deben comunicarlo a la revista, y ésta estudiará su posible aceptación.

**9/** Encunto a la antigüedad de la información,

se exige que la recogida de datos, operación o estudio de campo no haya finalizado en un período de tiempo superior a tres años a la fecha de envío del artículo.

**10/** Se aplicarán los parámetros de calidad editorial de LATINDEX, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

**11/** El hecho de que un trabajo sea publicado en esta Revista no implica que la Universidad Blas Pascal se adhiera a las opiniones expresadas en él.

**12/** Los artículos no tendrán una extensión mayor a 14 páginas escritas con interlineado simple en fuente Arial 11 (entre 4000 y 5500 palabras incluyendo el resumen y las palabras clave) en hoja tamaño A4. El texto ha de enviarse por email a la dirección posgrados@ubp.edu.ar. El documento debe presentarse en archivo Word con las tablas y gráficos pegados en él.

**13/** Los trabajos deberán ajustarse a las siguientes pautas formales:

- El título, centrado, en mayúscula y negrita, deberá expresar en no más de cinco o seis palabras el contenido o la finalidad del artículo. La Dirección de la revista podrá eventualmente acordar con el autor la conveniencia de re titular el texto.

- El nombre del autor o autores se colocará inmediatamente abajo del título, con un superíndice que remita a una nota al pie de la primera página, en la que se indicará el cargo o función principal del autor, el nombre completo de la institución a la que pertenece, ciudad, país y el e-mail para contactos.

- Un abstract, de no más de cincuenta palabras, dará cuenta de las ideas centrales del artículo, tratando de que sea una verdadera invitación a la lectura. El abstract es requerido en español y en inglés.

- Las referencias bibliográficas se agruparán alfabéticamente por apellido de los autores, al final del escrito, bajo el título Referencias bibliográficas, y se harán siguiendo la Norma Internacional APA.

**14/** Los autores conservan los derechos morales de autor y transfieren de manera exclusiva

y a título gratuito los derechos materiales de autor a la Universidad Blas Pascal para su publicación y divulgación, en los términos de la ley 11.723 y sus modificatorias. El solo hecho de remitir un artículo al editor responsable, sea en soporte papel, electrónico o por cualquier medio, para ser revisado a los fines de su publicación, implicará categóricamente la cesión a que se refiere el párrafo anterior. Los artículos publicados en la revista podrán ser reproducidos libremente con fines académicos citando la fuente y el autor.

**15/** La presentación, procesamiento y publicación de artículos en la revista no genera ningún tipo de costo para los autores

# CÓDIGO DE ETICA

---

Con el fin de propiciar una adecuada actuación de los autores y de asegurar que el proceso de arbitraje se desarrolle de la mejor forma posible, se pide tener en cuenta los siguientes aspectos de manera previa a remitir un artículo a consideración de la revista:

**1/** La revista únicamente considerará artículos inéditos que correspondan en su contenido y estructura a las políticas señaladas por el comité editorial. Además, los autores confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

**2/** Es responsabilidad del autor o los autores señalar y referenciar claramente cualquier fragmento que sea tomado de la obra de otro autor, en la construcción de su trabajo. Si no se hace así, se considerará como plagio y el trabajo será descartado para publicación en la revista.

**3/** Los autores garantizan que en la autoría estarán incluidas aquellas personas que hayan realizado una contribución significativa en el trabajo.

**4/** Los autores deben citar aquellas publicaciones que son antecedentes esenciales para comprender el trabajo.

**5/** Los autores deben abstenerse de incluir información que hayan obtenido de manera confidencial sin el permiso explícito correspondiente.

**6/** La selección y aprobación final de un artículo dependerá del concepto académico de los pares convocados en cada caso y de la disposición de los autores de realizar las modificaciones que se sugieran como necesarias.

**7/** El proceso de arbitraje de la revista es “doble ciego”, lo que implica que ni los autores, ni los pares conocerán entre sí sus identidades. En este sentido, es responsabilidad del autor evitar cualquier alusión directa o indicio sobre su identidad dentro del cuerpo del texto. Los detalles de cada proceso no se divulgarán sino entre los directamente involucrados (editores, autores, evaluadores, integrantes del comité).

**8/** Cuando el comité editorial o el editor lo estimen conveniente, se podrá pedir al autor o a los autores que sugieran los nombres de posibles pares académicos, siempre y cuando, estos candidatos no conozcan una versión previa del documento o hayan estado vinculados de alguna manera con el proceso de investigación del que se deriva. En este caso, se pide al autor o a los autores que actúen con total transparencia en su recomendación, evitando a aquellos candidatos que puedan identificar su identidad o que puedan presentar algún tipo de conflicto de intereses.

**9/** El autor o los autores no podrán remitir de modo simultáneo su trabajo a otra publicación mientras esté en proceso de arbitraje en esta revista.

**10/** El comité editorial se reserva el derecho de descartar la publicación de cualquier trabajo postulado, si considera que no corresponde a la naturaleza académica de la revista o si los autores incurren en algún comportamiento indebido, como los descritos anteriormente.



UNIVERSIDAD  
**Blas Pascal**



*Saber y Saber Hacer*



**0810 1 22 33 827 - [www.ubp.edu.ar](http://www.ubp.edu.ar)**