

## TECNOLOGÍAS Y ORGANIZACIONES: TENDENCIAS

Ingrassia, Ramiro  
Trentini, Carlos

### RESUMEN

Ante el cambio curricular de la Licenciatura en Administración, se realizó el presente trabajo que es un análisis de Casos de Estudio Colectivo, Intrínseco y Descriptivo Interpretativo. Estos reflejan, en cierto sentido, el trabajo actual de las/os licenciadas/os en administración, en los cuáles se infieren los requerimientos tecnológicos actuales para su desempeño profesional. En tal sentido, este trabajo abarca un relevamiento que se operativizó a través de un cuestionario auto administrado. En el mismo se relevaba los factores situacionales del modelo de Henry Mintzberg como distintos hechos o situaciones puntuales que permitan evaluar el nivel tecnológico de la organización. También, el tipo de puesto de trabajo y su nivel jerárquico a través de frases que mejor describieran la labor cotidiana. Y, por último, las herramientas tecnológicas actuales como dispositivos de hardware, telefonía móvil, software de Inteligencia de Negocios, y firma digital.

**PALABRAS CLAVES:** Administración; Requerimientos Tecnológicos; Organizaciones

### ABSTRACT

In view of the curricular change in the bachelor's degree in Management, the present paper is an analysis of Cases of Collective, Intrinsic and Descriptive Interpretative Study. These reflect, in a sense, the current work of the graduates/s in administration, which infer the current technological requirements for their professional performance. In this sense, this work includes a survey that was implemented through a self-administered questionnaire. It highlighted the situational factors of the Henry Mintzberg model as different facts or specific situations that allow evaluating the technological level of the organization. Also, the type of job and its hierarchical level through phrases that best describe the daily work. And finally, current technological tools such as hardware devices, mobile phones, business intelligence software, and digital signatures.

**KEY WORDS:** Management; Technological requirements; Organizations

### 1. INTRODUCCIÓN

Con ellos efectos de los distintos aislamientos obligatorios y sociales por la pandemia del CoVid19 de cada país sudamericano, se replantea la cibercultura en el proceso de enseñanza/aprendizaje en los distintos niveles educativos. Es así como, Rueda Ortiz y

Uribe-Zapata ([1], p. 208 - 209) reseñan los objetivos de investigaciones sobre la temática en Latinoamérica a principios del siglo XXI:

En América Latina, durante la primera década del 2000, se encuentran estudios especialmente de carácter cuantitativo sobre la inclusión en la sociedad de la información y el conocimiento. El tema de la brecha digital recibe gran atención y dinero desde, por una parte, la política (global y nacional) de incorporación de tecnologías a la economía, la política y la educación; y, por otra, desde la cooperación para el desarrollo liderada por organizaciones no gubernamentales de carácter internacional para apoyar el “Tercer Mundo”. No obstante, tanto las políticas estatales como la denominada “cooperación para el desarrollo” han sido objeto de críticas en varios sentidos: la mirada etnocéntrica y eurocéntrica sobre las tecnologías; el dominio del inglés como lengua mayoritaria del ciberespacio y la consecuente invisibilización de lenguas locales; la despolitización de los debates sobre acceso y conectividad y las inequidades de género, raza, etnia y sexualidad online, entre otras. En últimas, se cuestionan las nociones de “desarrollo”, así como la de “tercer mundo” pues siguen reproduciendo las estructuras y dinámicas de poder del proyecto moderno-colonial.

Después, para la década del 2010 se enmarcan las investigaciones en tres áreas: subjetividad, formación y política. La primera corresponde a la mirada bajo el paradigma postestructuralista y al de la Complejidad:

...desde la crítica al sujeto y a la identidad moderna como unidad e invocan un sujeto en devenir, en proceso, inacabado, múltiple, descentrado, paradójico y que se ensambla a diversos dispositivos de subjetivación; uno de ellos, los medios y las tecnologías. ([1] p. 210)

Posiblemente, con las licencias respectivas, el aporte de esta temática se resume como: ante la estandarización y/o automatización que imponen las herramientas tecnológicas en distintas situaciones humanas, las emociones “surgen” y causan tal complejidad. A su vez, se profundicen porque el grado de estandarización y automatización es heterogéneo en las distintas situaciones o relaciones humanas.

Por otro lado, en el plano de la formación,

Estos trabajos ponen en tensión la centralidad formativa de la escuela y el libro de texto como dispositivo principal ya que el conocimiento producido por fuera de los muros escolares y no atado al currículo gana terreno en la vida cotidiana. ([1], p. 212)

En esta categoría, se incluyen las investigaciones que exponen la tensión entre la linealidad y secuencial de la escritura en papel contra el lineamiento del hipertexto y del video. También, se incluyen, desde las estrategias didácticas, aquellas que priman el *hacer* para *saber*. Y por ende, el *saber a ser*.

Por último, las investigaciones sobre política, que implican cómo las herramientas tecnológicas dan soporte a las manifestaciones sociales.

Por ejemplo, desde la primera década del siglo XXI, se vive en la región un asomo de lo que se ha denominado Primavera Latinoamericana desde las protestas en Chile, Bolivia, Ecuador y Colombia. En Colombia, durante el año 2021, las protestas llegaron a un nivel sin precedentes. Lo llamativo es que las voces se manifiestan en las calles, pero también en la red a través de hashtags, memes, gifs, stickers, historias breves y producciones multimedia artesanales efímeras que circulan por diversos espacios digitales. ([1], p. 213)

Dentro de este contexto cibercultura que se refleja a través de los objetivos de investigaciones en Latinoamérica, ha comenzado el diseño curricular del plan de estudio para la licenciatura en administración. Luego, se propuso una actualización del programa de la materia Tecnología de la Información II, aprobado en marzo del 2022. Como se entiende que el diseño curricular:

... demanda la necesidad que los estudiantes sean capaces de aprender a transferir o aprender a desaprender, basada en un aprendizaje contextual y la potencialidad del aprendizaje en grupo, apoyada en los centros de interés y en los temas transversales, interdisciplinariedad y multidisciplinariedad, así, como un concepto de competencias más complejo, versátil y polivalente. Desde esta visión, el currículum está dirigido a la construcción conjunta del conocimiento entre los participantes activos del mismo a través de la praxis, con una explícita orientación a la transformación, donde la acción, reflexión, teoría y práctica, se unifican en un proceso dialéctico. Por lo que la fuente fundamental para la selección de los contenidos es la propia realidad social en estrecho vínculo con la comunidad donde está inmersa la escuela. ([2], p. 168)

En consecuencia, se realizó el presente trabajo que es el análisis de Casos de Estudio que reflejan, en cierto sentido, el trabajo actual de las/os licenciadas/os en administración, en los cuáles se infieren los requerimientos tecnológicos actuales para su desempeño profesional. En tal sentido, este trabajo abarca un relevamiento que se operativizó a través de un cuestionario auto administrado. En el mismo se relevaba los factores situacionales del modelo de Henry Mintzberg como distintos hechos o situaciones puntuales que permitan evaluar el nivel tecnológico de la organización. También, el tipo de puesto de trabajo y su nivel jerárquico a través de frases que mejor describieran la labor cotidiana. Y, por último, las herramientas tecnológicas actuales como dispositivos de hardware, telefonía móvil y software de Inteligencia de Negocios.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se expuso anteriormente, el diseño curricular desde una visión transversal debe reflejar dos dimensiones: el contexto social del estudiante (naturaleza social) como el alcance de la profesión del egresado (naturaleza epistémica). Dicho de otro modo, específicamente, en el programa de estudio de cada materia se debe manifestar una visión presente y otra futura. En la visión presente: el estudiante, su formación y los requerimientos profesionales que demanden las organizaciones. La visión futura: las injerencias profesionales que transformarán a las organizaciones para su supervivencia.

En particular, en el área tecnológica, por su propia naturaleza dinámica y el aceleramiento digital que planteó el aislamiento por la pandemia, se dificulta la anticipación de los requerimientos tecnológicos. Sin embargo, dado que la automatización y estandarización de las herramientas tecnológicas son asimétricas, pudiera visualizarse una firme tendencia.

Además, desde la Administración como ciencia social se debe asimilar las consecuencias tanto en los puestos de trabajo como en su producción para atender a los nuevos canales de contacto con los clientes. Esta última aseveración se basa en una pregunta o duda subyacente, complementaria a este trabajo, que es ¿realmente se demandan nuevos productos o servicios o son los nuevos canales digitales que están transformando los productos/servicios como a sus proveedores y consumidores? En esta lógica de digitalización, ¿cuál es el rol del licenciado en administración y los saberes necesarios?

Desde la perspectiva de Niklas Luhman, entre los distintos sistemas existe una interpenetración,

las relaciones entre sistemas interpenetrantes es que determinados sistemas complejos ponen a disposición de otros su propia complejidad en pos de formar estructuras y viceversa, es decir, no se trata de una relación abstracta entre tipos de sistemas sino de una relación concreta entre sistemas concretos. Debido a que los sistemas interpenetrantes ponen recíprocamente a disposición complejidad, los sistemas que traban este tipo de relaciones son incapaces de ser determinados causalmente por aquel(los) sistemas con que se interpenetran, más bien ponen a disposición un orden indeterminado de selectividad específica, no causas sino intransparencias. ([3], p. 159)

Dicho autor establece que el sistema social está interpenetrado en el sistema psíquico y, a su vez, este último en el sistema biológico. En las relaciones interpenetrantes entre sistemas complejos sólo existen asociaciones excluyendo relaciones de causalidad.

De eso se desprende la complejidad de la limitación de injerencias profesionales, por ejemplo, entre la Administración y la Ingeniería en Sistemas. Por ejemplo, si en un determinado negocio los clientes siempre abonaron la totalidad de esta con una forma de

pago. Sin embargo, por situaciones del contexto económico, estos necesiten abonarla con más de una forma de pago. En otras palabras, con cada forma de pago se tienen pagos parciales que suman el total. En el soporte papel, dejando aparte los trámites de C.A.I. o similar, con una simple reimpresión del talonario se soluciona el problema hipotético anterior. En el netamente mundo digital, este cambio hubiere generado un cambio en las relaciones de las tablas que conforman la factura electrónica, es más, se hubiere adicionado una *tabla puente* entre 'Factura' y 'Forma de Pago'. Si sólo se aceptaren dos formas de pago, pudiera representarse con dos campos: forma de pago n°1 y forma de pago n° 2. Esta última fuera la solución más pragmática. De todas las posibles soluciones, el licenciado en administración debe conocer las implicancias en la Base de Datos, dado que esta es el nuevo soporte. El problema radica en el nivel de estudio que implica uno u otro soporte. Por esto último, se plantea la problemática, dentro del diseño curricular, de las injerencias o formaciones en Tecnologías de la Información.

### **3. OBJETIVOS**

A partir de las herramientas/capacidades tecnológicas del puesto de trabajo actual de las/os egresadas/os se pretende la inferencia de los futuros requerimientos. De esta manera se tiene que:

- 1) Distinguir la categoría de generación de los sujetos bajo estudio,
- 2) Examinar la formación preuniversitaria de las/os egresadas/os de la licenciatura en administración,
- 3) Registrar el puesto de trabajo actual de los sujetos bajo análisis,
- 4) Deducir el tipo de organización empleadora a partir de los factores situacionales,
- 5) Inferir el grado de adaptaciones de las organizaciones las nuevas herramientas tecnológicas.

### **4. METODOLOGÍA**

En el presente estudio se aborda la metodología de Estudio de Casos, con las siguientes características

- a) Colectivo (Stake, 2007, como se citó en [4]) dado que se persigue el estudio de las herramientas/capacidades tecnológicas utilizadas en el puesto de trabajo de las/os egresadas/os de la licenciatura en administración y se requiere varios casos de estudio,
- b) Explicativo (Yin, 2014, como se citó en [4]) porque a partir de las herramientas/capacidades tecnológicas de los puestos de trabajo actuales pudiera

esbozarse una visión para el diseño del programa de estudio en la materia Tecnología de la Información II,

- c) Intrínseco (Montero y León, 2002, como se citó en [4]), el caso está compuesto por:
  - a. Contexto: Tipo de organización que contrata a la egresada/o, la su formación preuniversitaria del egresado,
  - b. Unidad de Análisis: la herramienta/capacidad tecnológica en el puesto de trabajo de las/os egresados de la licenciatura en administración,
- d) Descriptivo o Descriptivo Interpretativo (Merriam, 1988, como se citó en [4]), a través de la descripción de las herramientas/capacidades tecnológicas de los puestos de trabajo contextualizados en el tipo de organización, que aproxima a la capacidad de cambio o “transformación digital”, se pretende inferir los requerimientos tecnológicos futuros.

Además, como complemento natural se utiliza la triangulación metodológica, en los distintos niveles:

1. Triangulación de datos:

- 1.1. *Espacial*: estos puestos de trabajos se recolectan de diferentes organizaciones y, además,
- 1.2. *Personal*: la única selección de las/os graduadas/os es la elección de la materia optativa Gestión de los Sistemas de Información, luego, se toman libremente los casos.

2. Triangulación de métodos:

2.1. *Inter métodos*:

- 2.1.1. Observación Sistemas Catoriales: la recogida de datos se enmarca en distintos modelos: configuraciones de Henry Mintzberg; generaciones definidas por hechos históricos; técnica de análisis y diseño de puestos de trabajo,
- 2.1.2. Encuesta: a través de cuestionario auto administrado sobre\_
  - 2.1.2.1. Experiencia laboral: duración, descripción, modalidad, nivel de las tareas realizadas (operativas o línea media), herramientas tecnológicas empleadas,
  - 2.1.2.2. Tipo organización según los factores situacionales: edad, tamaño, sistema técnico, sofisticación de las herramientas, nivel de competitividad, diversificado y control externo.

Por último, la cantidad de casos se realizan por un muestreo no probabilístico, intencionado o determinado del tipo instrumental por intensidad [5]. El muestreo es intencionado dado que se aplicó el criterio que las/os egresadas/os debían haber optado por la materia Gestión de los Sistemas de Información. Luego, como se quiere comprender el fenómeno de los requerimientos tecnológicos es instrumental. Y, por último, del listado de egresadas/os de la

licenciatura en administración con la opción ejercida antes descrita se recogen todos los casos posibles.

## 5. 5- RESULTADOS

### 5.1. Generaciones y Formación Preuniversitaria

Con respecto a los antecedentes preuniversitarios de los casos [6] se tiene que la educación en establecimientos públicos como privados está distribuida equitativamente. A su vez, se consultó si en el período de Educación General Básica (EGB) y Polimodal utilizaron una computadora en clase de informática o similar.

**Tabla 1**

*Utilización de computadora en clase según el Tipo de Institución*

	Institución Privada	Institución Pública	Total
No usó computadora	0	3	3
Usó computadora	6	4	10
Total	6	7	13

*Nota:* Tomado del Relevamiento 1° puesto de trabajo Egresadas/os de la Licenciatura en Administración 2022 [6]

Ante el uso de una computadora, con distintas finalidades desde aprender un simple lenguaje a abrir y cerrar “ventanas” del sistema operativo, se obtiene los primeros pasos hacia la *maleabilidad* informática. Esto último, es la flexibilidad que tiene una persona para adaptarse a los sucesivos programas informáticos y/o dispositivos de hardware que se encontrará en su vida cotidiana y laboral. Si bien las capacidades tienen múltiples factores en los sujetos, el tenerlas a temprana edad fomenta su adaptación. De esta manera, según la tabla n° 1, se visualiza una diferencia entre los tipos de Instituciones, los casos que concurren a establecimientos públicos la mitad (aprox.) tuvo acceso al uso de una computadora mientras que fue la totalidad de los casos que estudiaron en las privadas.

**Tabla 2**

*Utilización de computadora en clase y Acceso a Internet según el Tipo de Institución*

Computadora en Clase	Internet	Institución Privada	Institución Pública	Total
No usó computadora	Con conexión	0	2	2
	Sin conexión	0	1	1
Usó computadora	Con conexión	4	4	8
	Sin conexión	2	0	2
Total		6	7	13

*Nota:* Tomado del Relevamiento 1° puesto de trabajo Egresadas/os de la Licenciatura en Administración 2022 [6]

Vinculado a esto, se consultó si en dicho período escolar se tuvo acceso a Internet (independientemente de la institución), dado que este hecho implica la *utilización de una computadora*.

Por otra parte, en este escenario (tabla n° 2), se tiene que de los 3 casos que no usaron una computadora en el colegio, 2 tuvieron acceso a internet. Es más, en función de la conexión a internet, aquellos casos que asistieron a una Institución Pública tuvieron acceso casi en su totalidad.

El acceso a internet implica la introducción a la lógica del hipertexto, textos que permiten enlazarse con otros y, en algunos casos, dicho traspaso hace que se termine con un tema de búsqueda totalmente diferente a la inicial.

En efecto, los casos bajo estudio pertenecen a la denominada generación ‘Y’ o ‘Millennials’ que, a pesar de las diferencias en fechas, son aquellos nacidos entre 1981 y 1995.

Este grupo generacional ciertamente disfrutó, y disfrutaron, de las bondades de las conquistas de la anterior generación, pero con ellos surgieron también nuevas ideas, otras maneras de hacer las cosas. La Generación Y tiene un pensamiento y actuación di-ferente, es por esto que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres. De acuerdo con Stein (2013), los Millennials han tenido tantos galardones y trofeos durante su crecimiento, que muchos de ellos piensan que deben ser promovidos en sus trabajos cada dos años sin importar su rendimiento. ([7], p. 198)



**Tabla 3**

*Generaciones según el acceso a Internet*

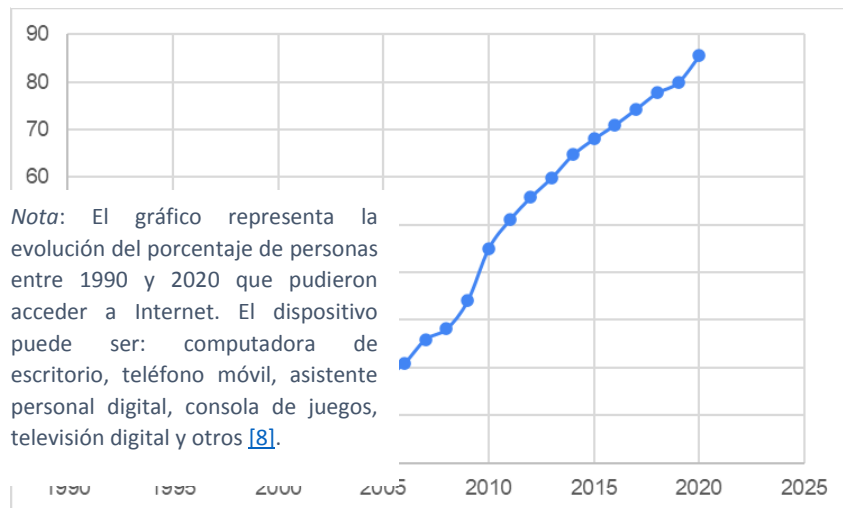
Generación	Con conexión a Internet	Sin conexión a Internet	Total
X	0	1	1
Y	10	2	12
Total	10	3	13

*Nota:* se consultó el acceso a Internet durante el período de la EGB y Polimodal. Tomado del Relevamiento 1° puesto de trabajo Egresadas/os de la Licenciatura en Administración 2022 [6]

La falta de acceso a Internet de dos casos de la generación Y, se explica por el nacimiento cercano a la década del '80. En nuestro país [8] el porcentaje de la población con acceso a Internet durante el período 1981 – 1995, fue casi nulo (gráfico n° 1). Esto se debe a la evolución propia en nuestro país, con el retorno a la democracia, en el año 1987 se crea el dominio superior geográfico '.ar'. También, para la misma época, se desarrolló con esfuerzos de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Buenos Aires, la Red Académica Nacional (RAN). Y recién, en 1995, Internet pasa al ámbito comercial y su "crecimiento" masivo comienza en 1997. Es por este motivo, que la *generación Y argentina* tiene, en palabras de quienes suscriben, más características con la generación X.

*Gráfico 1*

*Personas que usan Internet (% de la población)*



Esta confluencia, se la denomina **Xennials** pero que mientras en el resto del mundo se los incluye en el período 1977-1983, por razones evolutivas del país, pudiera extenderse a la década del '90.

Si bien el estudio de la evolución de la conexión a Internet excede los objetivos del presente trabajo, se exponen dos comparaciones: Sudamérica (Ilustración n° 1), Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

Para el año 1990, 3 años después que la 1era. Cohorte de Generación Y ingresaba al Sistema Educativo Primaria/Secundaria, prácticamente el porcentaje de población con acceso a Internet en Sudamérica era nulo. Para dicho año, Estados Unidos de Norteamérica tiene un 0,78%, mientras que, Noruega tiene un 0,71% y Suecia el 0,4. Estos últimos como los representantes máximos de Europa. [8]

Para el año 2013, cuando la última cohorte de Generación Y egresa del Sistema Educativo EGB/Polimodal, Argentina (después de Francia por su departamento de ultramar -Guyana-) lidera la región con el 59,9% de la población conectada. Le secunda Chile con el 58% y Uruguay con el 57,69% en el tercer lugar. En Estados Unidos de Norteamérica tiene, para dicha fecha, el 71,4% y Noruega al igual que Suecia, alrededor del 95% de la población. La Unión Europea alcanzaba el 74% de conexión. [8]

Ilustración n° 1

Comparación porcentaje de población con acceso a Internet: 1990 contra 2013



Nota: Adaptado de Personas que usan Internet (% de la población) – Argentina [Mapa] por Grupo Banco Mundial, 2022. Del lado izquierdo, se visualiza en blanco Sudamérica por el casi nulo acceso a Internet. Del lado derecho, para el año 2013, la Argentina tenía un porcentaje superior a los países sudamericanos. [8]

Por último, para el año 2020, Chile lidera la región (superando a Francia por su departamento de ultramar -Guyana-) con el 88,3%, lo secunda Uruguay con el 86,01% y Argentina con el 85,5% está en el 3° puesto. En Estados Unidos de Norteamérica tiene,

para el 2020, el 90,9% de su población, Noruega con el 97% y Suecia 94,54%. Para la Unión Europea, el 85% de conexión. [8].

Para concluir, desde el punto de pedagógico, se consultó la formación y generación perteneciente de la persona que ejerció el rol de madre.

la madre posee el privilegio de ser para el infans el enunciante y el mediador privilegiado de un “discurso ambiental”, del que le transmite, bajo una forma predigerida y premodelada por su propia psique, las conminaciones, las prohibiciones, y mediante el cual le indica los límites de lo posible y lo licito. Por ello, [...] la denominaremos la portavoz, término que designa adecuadamente lo que constituye el fundamento de su relación con el niño (Aulagnier citado en [9], p. 14)

He planteado que el niño es un sujeto hasta que reprime sus emociones e ideas y modula su lenguaje; en ese momento está habilitado para entender y usar los símbolos, es decir, se encuentra apto para desenvolverse en el terreno de los universos emocionales de la cultura. Como resultado de este recorrido en el que he ubicado en un lugar fundamental a la madre –o a quien cumpla la función de portavoz de la cultura– podemos ver que los universos emocionales que ella porta y transmite mediante el lenguaje modulan el comportamiento de los futuros sujetos en la sociedad. ([9], p. 21)

Es por ello por lo que, de los 13 casos, la persona que cumplió el rol de madre, dos pertenecen a la Generación X y el resto Baby Boomer (1946-1964). De esta manera, los Baby Boomer se caracterizan por:

De acuerdo con New Strategist Publication (2010), los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino. Entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios (Kupperschmidt, 2000). Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos. ([7], p. 196).

Y, por otro lado, la Generación X:

Crecieron en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados (Smola y Sutton, 2002) por lo que fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989). Caracterizados por ser una generación cínica y desconfiada en sus mejores épocas; una generación materialista y

consumista que no pudo igualar el éxito económico de sus padres (Kupperschmidt, 1998). ([7], p. 196 – 197).

Luego, se relevó la formación académica que alcanzaron cada uno de los grupos. Se toma dicho nivel como la resultante de la situación cultural y económica familiar y el nivel de abstracción que lograron incorporar a su intelecto. Y que luego, pudieran transmitir a sus hijas/os durante el inicio en el sistema educativo. Es interesante señalar que en la generación de los Baby Boomer, existe una diferencia entre la 1° y la última cohorte. Mientras que la 1° cohorte cuando ingresaba a los distintos niveles educativos (Primaria, Secundaria o Universidad), se estaba en períodos democráticos. Mientras que la última, lo realizaba en épocas de dictadura. En cambio, en la Generación X, la 1° y la última cohorte, tienen un comportamiento inverso a la generación anterior. Esta extremada síntesis histórica es para recordarle al lector las vicisitudes de formación académica que tuvieron las generaciones entre 1946 hasta 1980, período que abarca las dos generaciones antes mencionadas en Argentina.

Con lo expuesto anteriormente, en 8 de los casos relevados, la persona que ejercía el rol de madre obtuvo como máximo el nivel Secundario (4 secundaria completo, 1 primaria completo y 3 primaria incompleto). Mientras que, en los 5 casos restante, 2 y 3 finalizaron estudios terciarios y universitarios respectivamente.

## **5.2. Puesto de Trabajo Actual**

Para estimar el tipo de puesto de trabajo se tomó, principalmente, el modelo de Minstzberg en relación con la *especialización vertical* (EV) y *ampliación vertical* (AV):

La segunda dimensión de la especialización se relaciona con la "profundidad", con el control sobre el trabajo. En un extremo. el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o por qué; en el otro, controla todo aspecto del trabajo, además de hacerlo. ([10], p. 26)

De esta manera, se consultó cuál de las frases describía mejor su trabajo: "puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo" (poca EV), "sólo ejecuto mi trabajo" (mucho EV), "puedo planificar y ejecutar mi trabajo" (poca EV), "ejecuto mi trabajo y controlo con cierto margen de discrecionalidad"(poca AV), y, "lidero un equipo de trabajo"(mucho AV). De las cuales, 7 casos "lideran equipos de trabajo", 5 casos "puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo", y, 1 caso " puedo planificar y ejecutar mi trabajo ".

De eso se desprende que las/os graduadas/os, en estos casos específicamente, cumplen tareas profesionales dada la baja especialización vertical y la alta ampliación vertical.

En relación con las herramientas tecnológicas para su tarea, se preguntó si realizan alguna tarea relacionada a la Inteligencia de Negocios (analítica de datos, web, texto u otra). Los

resultados se entrecruzaron con las frases descriptivas de los puestos de trabajo y se tiene que:

- a) En aquellos casos en donde “lideran equipos de trabajo”, se concentra el mayor uso de las herramientas de Inteligencia de Negocios, las tres o al menos dos, en 5 de los 7 casos,
- b) En aquellos casos en que "puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo", mayormente, no las usaban, en 4 de los 5 casos,
- c) En aquel caso que “puedo planificar y ejecutar mi trabajo”, no se utilizan.

En estos casos pudiera estimarse que las herramientas de Inteligencia de Negocio, básicamente, se reservan para aquellos que necesitan una visión macro de su entorno, medir rendimientos y cómo estos, a su vez, impactan en su entorno (ver Tabla nº 4).

**Tabla 4**

*Frase descriptiva de puesto de trabajo según las herramientas de Inteligencia de Negocios desglosadas.*

Frase descriptiva	Analítica de Datos	Analítica de Texto	Analítica Web	Procesos Automatizados por Robótica	Ninguna	Total
"lidero un equipo de trabajo"	5	1	1	1	0	8
"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	0	0	0	0	1	1
"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	1	0	1	0	4	6
Total	6	1	2	1	5	15

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Es así como, se consultó sobre si después de la ASPO/DiSPO se consideró la modalidad de trabajo “nómade digital”.

**Tabla 5**

*Nivel de evaluación para concretar la modalidad "Nómada Digital" según la descripción del puesto de trabajo actual*

Nivel de evaluación para concretarla (5= Evaluó concretarla, 1= En ningún momento)	"lidero un equipo de trabajo"	"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	Total
5	1	0	2	3
4	4	0	1	5
3	1	1	2	4
2	1	0	0	1
Total	7	1	5	13

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Si bien un único caso se describe como "... puedo planificar y ejecutar mi trabajo...", este le es indiferente la modalidad de Nómada Digital. En las demás categorías, en donde hay menor especialización vertical, la evaluación tendió a concretarse, especialmente en aquellas/os que lideran equipos de trabajo. La preconcepción de quienes suscriben parecía que aquellas/os con menos responsabilidades (menor EV y AV) hubieran tenido una actitud más proclive a esta modalidad.

Así pues, si se tiene en cuenta cuales casos trabajan en el exterior, la indiferencia en aquellos en donde "...puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo..." se expliquen porque son los dos casos que trabajan en el exterior del país.

Por otro lado, se consultó sobre la utilización del teléfono móvil inteligente que se le destina para su trabajo. Los resultados se resumen en la tabla n° 5, en donde se destaca que la utilización de este dispositivo centralmente es la comunicación entre personas. En otras palabras, no es tan frecuente como se esperaba la comunicación con el sistema de gestión ("... recibo notificaciones o alertas del sistema de gestión...")

**Tabla 6**

*Frases que describen la utilización del teléfono móvil en el trabajo según la frecuencia absoluta ( $f_i$ )*

Frase que describe mayormente el uso de la telefonía móvil en el trabajo	$f_i$
"...me comunico permanentemente, me es indistinto correo, notificaciones o mensaje instantáneo..."	6
"...navegación y búsqueda de información..."	3
"... sólo chequeo correo..."	2
"...puedo mantener una conversación a través de sucesivos audios..."	1
"...recibo notificaciones o alertas del sistema de gestión..."	1

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Adicionalmente, se relevó si los sistemas de información (SI) estaban “conectados” a la maquinaria de producción o los dispositivos prestadores de servicio. Como también, se relacionó con la utilización de alguna herramienta de Inteligencia de Negocios (analítica de datos, web, texto o robótica aplicada a procesos). De esta manera se obtuvo que:

1. De aquellos cuya frase “...me comunico permanentemente, me es indistinto correo, notificaciones o mensaje instantáneo...”, 4 de los 6 casos el SI está conectado con la maquinaria o dispositivos del núcleo operativo,
  - 1.1. Dentro de esta categoría, de los 4 casos, se practica alguna técnica de Inteligencia de Negocios (Analítica de datos, web o Robótica aplicada a procesos)
2. De aquellos cuya frase “...navegación y búsqueda de información...”, todos los casos no correspondían la situación que los SI estén vinculados al núcleo operativo,
  - 2.1. Solo un caso dentro de esta categoría utiliza una herramienta de Inteligencia de Negocios, específicamente, la analítica web,
3. De aquel que “...recibo notificaciones o alertas del sistema de gestión...” no sólo el SI está conectado al núcleo operativo, sino que practica la Analítica de Datos.

En líneas generales, la consulta sobre la utilización de dos monitores como uno sólo pareciera contraponerse a la utilización de la telefonía móvil como nuevo medio de visualización de informes. Sin embargo, se preguntó para la estimación del nivel tecnológico de la organización y la herramienta tecnológica del puesto de trabajo. A pesar de esto último, sólo 3 casos poseen esta tecnología, la cual, pareciera tendría esta dicotomía. De aquellos 6 casos que utiliza el teléfono móvil como receptor de toda comunicación, sólo 1 de ellos tiene doble monitor.

Luego, en este sentido se relevó si se utilizó la impresión remota en su vida laboral. Luego, se obtuvo que, para el presente relevamiento de casos en específico (tabla n° 6) la que

mejor asociación es aquella que releva la utilización de la computadora en el período de Nivel Inicial y Secundario o EGB/Polimodal.

**Tabla 7**

*Utilización de computadora en clase según la utilización de la Impresión Remota*

	Sin uso Impresión Remota	Con uso de Impresión Remota	Total
No usó computadora	3	0	3
Usó computadora	3	7	10
Total	6	7	13

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

De aquellos 7 casos que utilizaron la impresión remota, en su totalidad pertenecen a los 10 casos que utilizaron computadoras en su clase de informática. En contraposición, aquellos que no utilizaron dicha herramienta es indistinto si utilizaron una computadora en su período escolar.

Por último, se preguntó si tenía conocimientos en *Evidencia Digital*, dado que la transformación digital impone el cambio de soporte no sólo de la información sino de las pruebas de los “quehaceres” laborales. En efecto, si se quiere comprobar la conexión de un/a empleada/o, la comunicación de acuerdo con las políticas organizacionales con proveedores o clientes, resguardo de los datos de los clientes/proveedores y otros, la validez de la prueba también cambia al soporte digital. En el estudio actual, sólo tres casos tuvieron capacitación en peritaje para conocer la definición de *Evidencia Digital*. Lo interesante es que sólo 1 caso de los 7 totales que tiene personal a cargo tiene capacitación en dicha temática.

Para finalizar este apartado sobre el puesto de trabajo, se realiza una asociación libre entre el nivel académico alcanzado por la persona que ejerció el rol de madre y la utilización de alguna de las herramientas de Inteligencia de Negocios.



**Tabla 8**

*Herramientas de Inteligencia de Negocios desglosado según el nivel educativo de la persona que ejercía el rol de madre*

	Primaria Incompleto	Primaria Completo	Secundaria Completo	Universitario Completo	Total
Analítica de Datos	1	1	2	2	6
Analítica de Texto	0	0	1	0	1
Analítica Web	0	0	1	1	2
Procesos Automatizados por Robótica	1	0	0	0	1
Total	2	1	4	3	10

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

La contrastación extrema que muestra la tabla n° 8 tiene como idea subyacente el *resumen de traspaso de abstracciones*.

Por un lado, como se expuesto anteriormente, el rol de madre es aquel que enseña al infans el lenguaje simbólico que le permite comenzar su socialización y asimilar la cultura de su contexto. Tomando la formación académica de tal persona como el nivel de abstracción que obtuvo en el contexto cultural de país, y por ende un *indicador duro* del lenguaje simbólico que pudiera transmitir.

Por el contrario, está la herramienta de Inteligencia de Negocio que la/el graduada/o alcanzó a utilizar. Estas implican conocimientos de matemáticas (análisis multivariado entre otros) como también gestionar a través de *modelos* (abstracción) a la organización. Y que, a su vez, representan, desde una perspectiva analítica, un nivel elevado de abstracción. Esta contrastación, sólo en los casos relevados, sin la posibilidad de extrapolación a la población, pero con la fuerza de colocar una **duda**. Entonces, se señala que a medida que crece el nivel de abstracción de la persona con el rol de madre existe mayor uso de herramientas de Inteligencia de Negocios. Igualmente, también, bajo esta idea, resultan interesante que los dos casos cuya persona que cumplió el rol de madre no completara la primaria, alcanzaran la utilización de la Analítica de Datos y los Procesos Automatizados por Robótica. Obviamente, dicho lenguaje simbólico materno es el primero en una larga secuencia de sucesivas socializaciones que conformaran la capacidad de aprendizaje, bajo responsabilidad del sujeto.

### 5.3. Tipo de Organización

Antes de comenzar la exposición de los resultados, se reseña brevemente el modelamiento aplicado a estos. En 1983 se publica el libro *Diseño de Estructuras Eficientes* en donde Henry Mintzberg exponía su modelo organización basado en 5 configuraciones (modelos) de organización: Estructura Simple, Burocracia Mecánica, Burocracia (Forma) Divisional, Burocracia Profesional y Adhocracia. Junto con los mecanismos de coordinación: Supervisión Directa, Estandarización de Procesos de Trabajo, Estandarización de Productos, Estandarización de Destrezas de Trabajo y Ajuste Mutuo. ¿Por qué continuar utilizando este modelo? Si bien este excede el trabajo, se intenta justificar la utilización en este trabajo:

- a) **Visión Sistémica:** desde la perspectiva de Von Bertalanffy, este modelo tiene una idea implícita de sistema/entorno junto con la idea que las partes de un sistema se interrelacionan y son interdependientes.

En realidad, estos factores de situación son a menudo no menos "escogidos", que los elementos de estructura mismos. El nicho de la organización en su ambiente, hasta dónde crece, el método que usa para producir sus productos o servicios -todos éstos son seleccionados también. Esto nos lleva a la conclusión de que tanto los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que llamaremos configuraciones. (Mintzberg, 1991, p. 6)

- b) En términos informáticos, es un modelo Top-down, dado que se puede modelar la organización como cada una de sus proceso o departamentos. Si entre estos hay diferencias, es porque una parte de la organización arrastra a toda la organización hacia un tipo puro de configuración o la organización está en una transición. Por este motivo, el autor reconoce las configuraciones híbridas.

¿Es esta noción de diferentes estructuras en diferentes partes de la organización inconsistente con el tema de los cinco capítulos precedentes: de que organizaciones enteras pueden ser descritas en términos de configuraciones individuales? No necesariamente. Hay fuerzas que llevan a muchas organizaciones a favorecer una configuración general. Pero dentro de estas organizaciones. siempre hay fuerzas que favorecen estructuras diferentes en diferentes lugares. ([10], p. 239)

- c) Con respecto a la tecnología, el autor reconoce la estandarización. Esta es el primer estadio hacia la automatización. Y dado que el nivel de automatización no es homogéneo en todos los mercados y ni siquiera en todas las organizaciones; todavía se puede aplicar,
- d) Por último, en el ajuste mutuo, pudiera visualizarse intrínsecamente las nociones de *colaboración*. Se toma a esta variable como el resultado de contratar profesionales o capacitar a las/os empleadas/os al punto que tengan las destrezas de los primeros.

No obstante, como limitación pudiera exponerse que la conformación de híbridos no es sólo dos sino hasta un tercero. En donde cada vértice del pentágono fuera una zona de “influencia” o “espectro” hacia el vértice contrario al que tiende la organización. Esto hubiere podido presentarse en un escenario en donde los niveles de automatización fueren más homogéneos. Esto se visualiza en organizaciones en dónde el núcleo operativo es una plataforma web y las personas gestionan la organización o analizan los segmentos de mercado o mantienen la infraestructura informática.

A continuación, se exponen los resultados de los 13 casos relevados, los cuáles se presentan con las dos configuraciones puras que dan *origen* a la configuración híbrida.

**Tabla 9**

*Conformación de la Configuración Híbrida en dónde trabajan las/os egresadas/os de la licenciatura en administración*

1° Configuración Pura	2° Configuración Pura	Configuración Híbrida
Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Empresa de Producción Masiva
Estructura Simple	Adhocracia	Estructura más simple
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Estructura Simple	Burocracia Profesional	Burocracia Profesional Simple
Burocracia Profesional	Estructura Simple	Burocracia Profesional Simple
Forma Divisional	Adhocracia	Adhocracia Divisional
Burocracia Profesional	Estructura Simple	Burocracia Profesional Simple
Estructura Simple	Adhocracia	Adhocracia Empresarial
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional
Burocracia Profesional	Adhocracia	Buro - Adhocracia Profesional

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

Asimismo, se consultó sobre el software e infraestructura que se alquila en la *nube*, es decir, en forma remota. De los 13 casos relevados, 9 de ellos contrata Software como Servicio (SaaS) y 3 contratan Infraestructura como Servicio (IaaS). En dos casos, se encontró que contratan ambos servicios; un caso es la Burocracia Profesional Simple y el otro, es una Buro – Adhocracia Profesional. Aunado a esto, se contraponen la utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios.

**Tabla 10**

*Utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios según Configuración Híbrida. Parte I*

	Adhocracia Divisional	Adhocracia Empresarial	Buro - Adhocracia Profesional	Total
Analítica de Datos	0	1	3	4
Analítica de Web	0	1	1	2
Analítica de Texto	0	0	1	1
Procesos Automatizados por Robótica	0	0	1	1
Ninguna de las herramientas	1	0	3	4
Total	1	2	9	12

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

**Tabla 11**

*Utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios según Configuración Híbrida. Parte II*

	Burocracia Profesional Simple	Empresa de Producción Masiva	Estructura más Simple	Total
Analítica de Datos	2	0	0	2
Analítica de Web	0	0	0	0
Analítica de Texto	0	0	0	0
Procesos Automatizados por Robótica	0	0	0	0
Ninguna de las herramientas	1	1	1	3
Total	3	1	1	5

*Nota:* Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022

De las tablas n° 8 y 9, en los casos relevados, pudiera estimarse que cuando la “Adhocracia” como configuración pura tiene mayor influencia, se utilizara herramientas de Inteligencia de Negocios. Como corolario, posiblemente, el *ajuste mutuo* alentara la **colaboración**. ¿Qué significa en Informática? Que un producto digital (por ejemplo, desde

el diseño hasta la impresión 3D de un producto) se realice o construya entre varias personas y que el control de secuencialidad lo aplique el sistema de gestión. Esto implicara que las herramientas de colaboración se sustenten sobre la cultura de descentralización: tareas, espacio y decisiones. En tiempos de prepandemia, la terciarización cumplía los tres últimos ejemplos; y en el modelo de Mintzberg, en especial las Adhocracias Administrativas se especializaban en esta estrategia organizacional. Luego, con la implementación forzada de la tecnología remota, la colaboración, desde un razonamiento abductivo, fuera una *tercerización interna completa*. También, se tiene en cuenta que las tareas descriptas en los casos se caracterizan por la EV y AV.

**Tabla 12**

*Frases descriptivas del puesto de trabajo según Configuraciones Híbridas. Parte I.*

Frase descriptiva del puesto de Trabajo	Adhocracia Divisional	Adhocracia Empresarial	Buro - Adhocracia Profesional	Total
"lidero un equipo de trabajo"	1	0	3	4
"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	0	0	1	1
"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	0	1	2	3
Total	1	1	6	8

*Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022*

**Tabla 13**

*Frases descriptivas del puesto de trabajo según Configuraciones Híbridas. Parte II.*

Frase descriptiva del puesto de Trabajo	Burocracia Profesional Simple	Empresa de Producción Masiva	Estructura más Simple	Total
"lidero un equipo de trabajo"	3	0	0	3
"puedo planificar y ejecutar mi trabajo"	0	0	0	0
"puedo planificar, ejecutar y controlar mi propio trabajo"	0	1	1	2
Total	3	1	1	5

*Nota: Relevamiento a Egresadas/os de la Licenciatura en Administración, 2022*

En efecto, se entrecruza el tipo de configuración con la descripción del puesto de trabajo, de lo cual, pudiera deducirse que aquellos que lideran grupos están en organizaciones con la presencia de una Burocracia Profesional. Desde la descripción del modelo, esta configuración necesita de profesionales porque su entorno es estable pero complejo al mismo tiempo. De esta manera, una explicación parcializada desde el modelo, esta configuración híbrida ofrece un crecimiento en liderazgo que las otras configuraciones no hubieran ofrecido por los pocos niveles jerárquicos que caracterizaran a la Estructura Simple y la Adhocracia.

## 6. CONCLUSIONES

Si bien los casos bajo análisis forman parte de dos categorías de la sociedad de la información, mayormente pertenecen a la Generación Y (millennials) y un caso a la Generación X. En la década de los años noventa se comenzó a desarrollar Internet, la cuál traería a la Generación Y la lógica del hipervínculo y la instantaneidad en la búsqueda de información. Como el acceso a Internet fue de manera heterogénea, las características de la generación, en nuestro país, se acentúen en cohortes posteriores y no tanto en las iniciales. En relación con la formación preuniversitaria, está nivelada la concurrencia a Instituciones Públicas y Privadas. Las diferencias se encuentran en el uso de computadoras en clase y el acceso a Internet. Sin embargo, la totalidad tuvo acceso a algún dispositivo de hardware que le permitió adentrarse al “mundo digital”. Estas generaciones, fueron acompañados por personas que ejercieron el rol de madre pertenecientes a la Generación Baby Boomer y Generación X. En dónde el 60% de estas últimas personas alcanzó como máximo a completar el nivel Secundario. Mientras que el resto, completó el nivel Terciario o Universitario.

Luego, los puestos de trabajo alcanzados por los casos bajo estudio se caracterizan por la baja especialización vertical y la respectiva ampliación en tal sentido, en términos de Mintzberg. Aquellos que tienen un puesto de liderazgo se caracterizan por la utilización de la analítica de datos como herramienta de la Inteligencia de Negocios. También, mayormente, se utiliza el teléfono móvil frente al doble monitor en su computadora de trabajo. Se carece de capacitación en Evidencia Digital en el 77% de los casos y el trabajo remoto se evaluó su concreción en aquellos puestos de liderazgos principalmente.

Las organizaciones en donde trabajan se caracterizan, principalmente, por la presencia de la configuración Adhocracia. Se estima que el ajuste mutuo, descrito por Mintzberg, tendría, en nuestra época, implícitamente, la noción de **colaboración**. Como también, son las configuraciones que, junto a la Burocracia Profesional, alientan la incorporación de herramientas de Inteligencia de Negocios. Y como todos los híbridos presentan a esta configuración, pudiera inferirse que esta es necesaria para el *diseño de organizaciones*

*tecnológicas* combinada con otra configuración. En otras palabras, los profesionales o personal capacitado pudieran enfrentarse con la automatización creciente y aplicarlo a nuevos mercados, dada la sinergia del *ajuste mutuo colaborativo*.

Como temas de debate, desde la dimensión dura, pudiera preguntarse el por qué de la falta de sensores en las oficinas para tornarlas *inteligentes*, la utilización de la nube o acceso remoto de dispositivos como la impresión o la utilización de la firma digital. También, si el medio tendiente es “lo digital”, debiera incrementarse los conocimientos *blandos* (concepto de evidencia, resguardo de la copia, software de encriptamiento y otros) sobre Auditoría Forense o Peritaje Informático.

Desde de la dimensión blanda, el claustro docente debiera centrarse en las diferentes estrategias didácticas para asegurar, dado el carácter público, que la nueva generación Alpha pueda lograr un alto grado de abstracción, a pesar de sus características intrínsecas como socio familiares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Rueda-Ortiz, R., Uribe-Zapata, A. (2022), *Cibercultura y educación en Latinoamérica. Folios*, (56). <https://doi.org/10.17227/folios.56-XXXX>.
- [2] Suasnabas-Pachecho, L., S., Fernández, B. (2020). La transversalidad. La interdisciplinariedad. El currículo global. Las competencias y las tecnologías de la información y la comunicación elementos de reflexión en el diseño curricular. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(2), pp. 158 – 180.  
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1161>
- [3] Pignuoli Ocampo, S. (2017) La inclusión de lo humano en dos sociologías críticas del humanismo: un ensayo sistemático acerca de la mediación técnica en Latour y de la interpenetración en Luhmann. *Miríada: Investigación en Ciencias Sociales*, Universidad del Salvador. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales; *Miríada*; 9(13), pp. 149-170.
- [4] Álvarez Balandra, A. y Álvarez Tenorio, V. (enero/junio de 2018). Cómo organizar un estudio de caso. *educ@upn.mx Revista universitaria*, (23)  
<https://educa.upnvirtual.edu.mx/index.php/expediente/16-expediente/301-como-organizar-un-estudioi-de-caso>
- [5] Pérez-Luco Arenas, R., Lagos Gutiérrez, L., Mardones Barrera, R. y Sáez Ardura, F. (2017). Taxonomía de diseños y muestreo en investigación cualitativa. Un intento de síntesis entre las aproximaciones teórica y emergente. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 39

- [6] Albornoz, A. e Ingrassia, R. (2022)
- [7] Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Cfío América*, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440
- [8] Grupo Banco Mundial. (2022). Personas que usan Internet (% de la población) – Argentina.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2020&locations=AR&start=1990&view=chart>
- [9] Calderón-Rivera, E. (2017). El papel de la dimensión afectiva en la adquisición del lenguaje materno. *Alteridades*, 27(53), pp. 11 – 22
- [10] Mintzberg, H. (1991) *Diseño de Estructuras Eficientes*. El Ateneo

## BIBLIOGRAFÍA

- Camacho Marín, R., Rivas Vallejo, C., Gaspar Castro, M. y Quiñonez Mendoza, C. (2020). Innovación y tecnología educativa en el contexto actual latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, pp. 460 – 471.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146030>
- Freire Quintana, J. L., Páez, M. C., Núñez Espinoza, M., Narváez Ríos, M. y Infante Paredes, R. (marzo/julio de 2018). El diseño curricular, una herramienta para el logro educativo. *Revista de la SEECI*, (45), p. 75 – 86.
- García Ancira, C., Treviño Cubero, A, Banda Muñoz, F. (enero/abril de 2019). Caracterización del seguimiento de egresados universitarios. *Estudios del Desarrollo Social*, 7(1), p. 23 – 38.
- Ingrassia, R., Trentini, C. (25 – 28 de abril de 2022). Organizaciones iniciales: aproximación tecnológica de las primeras empresas contratantes de estudiantes/egresadas/os de la Licenciatura en Administración. *26° Jornadas Anuales Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
- Narváez-Montoya, A. (2019). Comunicación educativa, educomunicación y educación mediática: una propuesta de investigación y formación desde un enfoque culturalista. *Palabra Clave*, 22(3), pp. 1 - 30. DOI: <http://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.3.11>
- Pérez Gómez, D. C., Moreno Nery, R. L. (2019). *La investigación cualitativa: un camino para interpretar los fenómenos sociales*. En Mendoza González, J. y Esparragoza



Bermejo, N. (coord.), Educación: aportaciones metodológicas (pp. 85 - 101).  
Universidad Estatal de Oriente.