

Comunicación integral. Hacia una cultura tecnológica en la organización y administración de las PYMES, Xalapa Veracruz

Comprehensive communication. Towards a technological culture in the organization and administration of SMEs, Xalapa Veracruz

Comunicação abrangente. Por uma cultura tecnológica na organização e administração das PMEs, Xalapa Veracruz

Georgina Elizabeth Martínez Bonilla (México)⁶², Elizabeth Bonilla Loyo (México)⁶³, Alicia Eguia Casis (México)⁶⁴

Resumen

La presente revisión será de gran utilidad para proponer un modelo de comunicación integral que promueva una cultura tecnológica que facilite el seguimiento, control y evaluación de procesos de administración al interior de las PyMEs. Deben efectuarse esfuerzos adicionales para facilitar la capacitación, actualización, conocimiento e inversión en herramientas tecnológicas para optimizar los resultados en la organización y administración de las PyMEs.

⁶² Georgina Elizabeth Martínez Bonilla (México) Académica de la Universidad Veracruzana. Maestría en Salud Pública con especialidad en sistemas de administración en sistemas de salud, Lic. en Comunicación. Correo electrónico: gelizabonita@gmail.com; Académica ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7129-8674>

⁶³ Elizabeth Bonilla Loyo.(México). Doctora en Administración, Investigadora Universidad Veracruzana ORCID Correo electrónico: elibon30@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-6417-469X>

⁶⁴ Alicia Eguia Casis. Doctora en Finanzas Públicas, Maestría en Contaduría y Licenciatura en Contaduría. Académica de la Universidad Veracruzana, México. Correo electrónico: aeguia@uv.mx ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7129-8674>

Palabras clave

Comunicación integral, PyMES, cultura tecnológica, comunicación, administración, organización.

Abstract

This review will be very useful to propose a comprehensive communication model that promotes a technological culture that facilitates the monitoring, control and evaluation of administration processes within SMEs. Additional efforts should be made to facilitate training, updating, knowledge and investment in technological tools to optimize results in the organization and administration of SMEs.

Keywords

Comprehensive communication, SMEs, technology culture, communication, administration, organization.

Resumo

Esta revisão será muito útil para propor um modelo de comunicação abrangente que promova uma cultura tecnológica que facilite o monitoramento, o controle e a avaliação dos processos de administração nas PME. Devem ser envidados esforços adicionais para facilitar a formação, atualização, conhecimento e investimento em ferramentas tecnológicas para otimizar os resultados na organização e administração das PME.

Palavras chave

Comunicação integral, PMEs, cultura tecnológica, comunicação, administração, organização.

Introducción

La comunicación y la información se han convertido en ejes vitales, generadores de cambios sociales, económicos y culturales; términos que conjuntamente han revolucionado la forma de relacionarse desde el aspecto interpersonal hasta en relaciones de mayor complejidad al interior y exterior de las organizaciones. Desde la década de los sesentas se acuñó el término de Sociedad de la Información (SI), mismo que introduce la idea de una sociedad donde las personas tienen un acceso ilimitado a la información generada por otros y donde es imposible abarcar todo debido a las nuevas herramientas tecnológicas con las que se cuenta. Como refiere Avogadro (2008), posterior a esto, con el desarrollo de la teoría del conocimiento, en la década de los noventas y en ámbitos sobre todo académicos, se hace referencia al concepto de Sociedad del Conocimiento (SC): la sociedad donde las personas tienen un acceso ilimitado a la información generada por otros y se caracteriza por procesar a dicha información y agregarle un valor como activo intangible de la economía del conocimiento. En esta sociedad, el conocimiento se multiplica al infinito debido a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTCI).

En este sentido, es prácticamente impensable imaginar un entorno empresarial sin acceso a las “nuevas” tecnologías o sin estrategias de comunicación que integren el uso de este tipo de herramientas. Los sistemas de comunicación y almacenamiento de datos –teléfonos inteligentes, computadoras y tabletas principalmente-, se han convertido en una parte fundamental de cualquier empresa y el nivel de eficacia de una organización se ve impactada fuertemente por el nivel de comunicación que esté

aplicando.

A nivel mundial, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) suponen aproximadamente el 90% del sector empresarial en todo el mundo. En México, representan el 97,6 por ciento de todo el sector y concentran el 75.4% de todo el empleo. Las PYMES se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes (ONU, 2019).

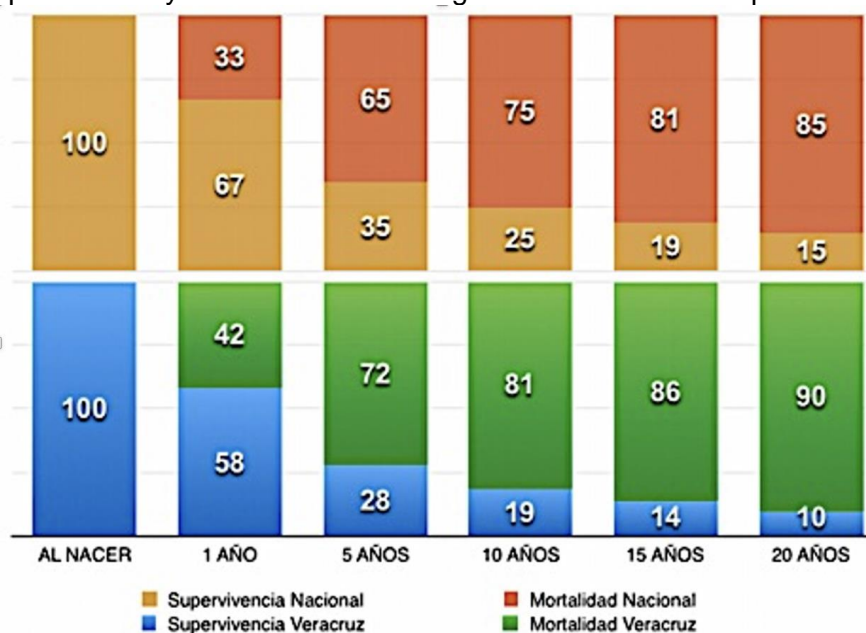
De acuerdo con datos de la CONDUSEF (Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) en México las PYMES representan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, son las responsables de generar 78% de los empleos a nivel nacional. Más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo (CONDUSEF, 2019).

Sin embargo, estas unidades económicas cada vez se hacen más fuertes, pero diferentes factores pueden provocar que cierren en menos de cinco años. Micros y pequeños negocios temen el uso de los sistemas de negocios electrónicos, al argumentar falta de adecuación por la naturaleza de su actividad, falta de tiempo, de información, de conocimiento y/o de personal entrenado o capacitado para hacer uso de ellas.

En Veracruz, conforme pasan los años se reduce significativamente la supervivencia de los negocios en Veracruz y el número de supervivientes a nivel nacional resulta superior (Secretaría de Desarrollo Económico, 2018), como puede observarse en la Gráfica 1. Supervivencia y Mortalidad de los negocios en Veracruz

respecto al dato nacional

Gráfica 1. Supervivencia y mortalidad de los negocios en Veracruz respecto al dato nacional



Fuente INEGI. Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014

Las micro y pequeñas empresas prefieren mantener su modelo tradicional de negocio y evitar riesgos asociados con la adopción de tecnologías, lo que repercute negativamente en su desempeño económico. A pesar de que las empresas han desarrollado instrumentos de comunicación; o han intentado unificar criterios sin grandes resultados; empresas y organizaciones han mostrado resistencia por el temor de enfrentar pérdidas. Debido a lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿qué elementos de comunicación integral serán necesarios para la adopción de nuevas tecnologías de la información y comunicación hacia una cultura tecnológica en las PyMES que favorezca la innovación y optimización de sus recursos?

Con el objetivo de identificar diferentes elementos de comunicación integral para promover una cultura tecnológica en la organización de las PyMES se revisaron varios conceptos teóricos desde la Comunicación y Administración como disciplinas

y campos de acción, y se estructuró la revisión teórica en tres apartados: el primero, integró conceptos y estructuras relacionadas con la tecnología en las organizaciones; el segundo, incluyó una exploración del concepto de Comunicación Integral; finalmente, el tercero, abordó uso de tecnología en PyMES del estado de Veracruz.

La tecnología en las organizaciones

Si bien es cierto que las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC) han transformado la manera de trabajar y gestionar recursos, aquellas empresas que se aferran a modelos tradicionales van postergando la posibilidad de agilizar procesos, ralentizan gestiones necesarias, producen menos y prolongan el tiempo para ofertar y/u obtener el producto. Al revisar definiciones sobre tecnología, se encontró que es el sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experimentación o de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permite crear una forma reproducible o generar nuevos o mejorados productos, procesos o servicios (Cadena, 1986). De acuerdo con esto, al interior de la organización se pueden identificar las siguientes subcategorías:

- Tecnología de producto. Parte del paquete tecnológico que relaciona normas, especificaciones, requisitos generales de calidad y presentación que debe cumplir un bien o un servicio. Puede ser aquella parte del paquete tecnológico que se toma como presentación al conocer la tecnología.
- Tecnología en equipo. Aquella parte del paquete tecnológico que está relacionada con el funcionamiento de la tecnología o del producto en cuestión.

Se canaliza en la fabricación del producto, sin embargo, en muchos casos no es visible a simple vista, pero puede ser usado como carta de presentación.

- Tecnología del proceso. Es la parte del paquete tecnológico que se refiere a la forma de combinar recursos humanos, insumos y bienes de capital de manera adecuada.
- Tecnología de operación. Es aquella tecnología resultado en la mayoría de los casos de la experiencia de la misma empresa en productos similares. Tal es el caso de manuales de planta, operación y bitácoras. (Cadena, 1986).

A partir de este autor, la atención requerida en tecnología del proceso y de operación incide directamente en la cultura organizacional de las empresas, ya que para poder identificar elementos que permitan establecer pautas hacia una estrategia de comunicación integral, es de vital importancia poner sobre la mesa herramientas acorde a las TIC que impacten en la comunicación interna y externa para así optimizar procesos.

De igual manera, acorde a lo revisado en el XII Congreso Internacional de Administración (2015), el impacto de la tecnología en las organizaciones se da en los siguientes ámbitos:

1. La cultura organizacional.
2. El trabajo.
3. Las estructuras: efectos en las configuraciones estructurales, efectos económicos, efectos en el comportamiento.
4. Los procesos.
5. Los productos y servicios ofrecidos a clientes.

6. Los sistemas de información.
7. La forma de hacer negocios.
8. Las comunicaciones.

Con base en lo anterior, la cultura de las organizaciones es la base de las teorías de los sistemas socio técnicos, donde se da una continua interacción entre los grupos humanos y la tecnología que utilizan las organizaciones; y donde los cambios en el sistema técnico generan cambios en el sistema social de la organización. La cultura organizacional asociada con cada tipo de tecnología es esencialmente distinta, en la tecnología unitaria y de proceso la cultura es más orgánica con altos niveles de adaptabilidad y desarrollo, menor formalización del comportamiento y mayor descentralización, en cambio en la de producción en escala es más mecanicista, con mayor formalización del comportamiento y atención más centrada en la producción y en la eficiencia.

El ciberespacio es el nuevo territorio de comunicación que emerge de la interconexión mundial de los ordenadores. El término ciberespacio designa no solamente la infraestructura material de la comunicación numérica, sino también el oceánico universo de informaciones que contiene, así como los seres humanos que navegan por él y lo alimentan. En cuanto al neologismo «cibercultura», es el conjunto de las técnicas (materiales e intelectuales), de las prácticas, de las actitudes, de los modos de pensamiento y de los valores que se desarrollan conjuntamente en el crecimiento del ciberespacio (Lévy, 2007). La cibercultura se puede apreciar desde tres puntos de vista:

1. Interactividad: relación entre la persona y el entorno digital definido por el hardware que los conecta a los dos.
2. Hipertextualidad: acceso interactivo a cualquier información desde cualquier parte; condición de almacenamiento y entrega de contenidos.
3. Conectividad: Potenciación de rapidez, capacidad para acceder de manera inmediata.

Todo lo anterior forma parte vital del conocimiento y habilidades que al interior de la organización debe existir y que será necesario revisar detenidamente para retomarse en una estrategia de comunicación integral hacia una cultura tecnológica en las PyMEs.

Desde hace diez años coexisten dos discursos no necesariamente contrapuestos, pero sí distintos, en torno a los “porqué” y “para qué” formar a la población ante las tecnologías digitales y la cultura que a través de ellas es transmitida. Uno es el discurso generado desde la lógica del mercado y de las organizaciones económicas, el otro es el discurso político de quienes apuestan por un proyecto más democrático y participativo de los ciudadanos. (Area, 2001).

De acuerdo con el primer discurso, la alfabetización tecnológica en las empresas respondería a la ideología del mercado y nueva economía, donde las PyMEs adquieren importancia vital como unidades económicas dentro de la sociedad, a partir de la cual la nueva oferta de TIC’s impacta directamente en el ámbito comercial, ya que la demanda tanto de servicios como de productos, incluyen inevitablemente bienes no sólo de manera tangible sino de carácter informacional y hasta cierto aspecto social a considerar, por su posicionamiento y nivel de inmediatez.

Por tanto, para que haya mayor auge en el desarrollo económico y social se deben contemplar criterios tecnológicos comerciales y viceversa. Para que la sociedad pueda trascender en un aspecto económico, y lograr cambios -sobre todo a nivel empresarial- deberá incorporar el uso de tecnologías en los procesos que además de optimizar recursos, apuesten por una línea de sustentabilidad donde tanto la población, como trabajadores y empresarios adopten el uso de las tecnologías digitales, de tal suerte que tanto se pueda producir y consumir bienes digitales hacia una cultura tecnológica.

La cultura tecnológica abarca un amplio espectro que comprende teoría y práctica, conocimiento y habilidades. Por un lado los conocimientos (teóricos y prácticos) relacionados con el espacio construido en el que se desarrollan actividades y con los objetos que forman parte del mismo, y por el otro las habilidades, el saber hacer, la actitud creativa que posibilita no ser espectadores pasivos; en resumen, las competencias que permitan una apropiación del medio como garantía para evitar alineación y dependencia, y colaborar en la conservación y mejoramiento del medio (natural y artificial) en el que se desarrolla la vida humana. (Aguiles y Ferreras, 2009).

Si se considera imperante la necesidad de favorecer una cultura tecnológica al interior de las PyMEs, se requiere de estrategias de comunicación que tangibilicen las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías.

Comunicación Integral

Desde la Comunicación, durante los últimos años se ha buscado establecer criterios de comunicación que permitan unificar diversas maneras de ofrecer un producto a través de procesos y recursos eficientes –humanos, físicos,



Primera revista digital
en Iberoamérica
especializada en Comunicación



Esta obra está bajo licencia internacional
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806
Vol. 24, nº. 108, mayo-agosto 2020



organizacionales, publicitarios-. La palabra comunicación supone participación, interrelación, interacción con la comunidad o con el entorno en el que una persona o ciudadano se encuentra para satisfacer sus necesidades y desarrollar sus proyectos. La comunicación está dirigida a personas y equivale a establecer un proceso de interacción social que puede ser directo o mediado, a través de medios de comunicación tradicionales y no tradicionales. En este sentido, la comunicación aplicada a las organizaciones ejerce exactamente la misma función, de esta manera las entidades a través de la comunicación pueden establecer vínculos, convivir en comunidad y legitimar sus actuaciones en su calidad de ciudadanos corporativos. (Valarezo y Túnnez, 2009).

El mercado se dispersa entre un número significativo de empresas competidoras que se incrementan continuamente, buscando captar la atención de sus públicos, tomando en cuenta el aumento de medios alternativos o no tradicionales a través de internet, que ha evolucionado desde simples anuncios en la web hasta incluir blogs, sitios interactivos y populares, como Facebook, YouTube o MySpace. También, las computadoras a mano, como los iPhone y los sistemas de mensajes de textos, han ampliado el panorama de la comunicación e incluso han incorporado un nuevo idioma. (Baack, 2010).

Ante tantas posibilidades de servicio, una estrategia de comunicación integral se vislumbra compleja, abrumadora y desconocida para aquellos empresarios que deciden emprender y dirigir todo por su cuenta, o que temen apostarle a lo que no entienden.

La empresa hoy se estructura como un ente comunicacional, relacional, que

sirve, no impone, ni domina. Lo mencionado se contrapone con los paradigmas del pensamiento administrativo: dirección por objetivos y desarrollo organizativo que se vivía en las empresas previo al boom del internet. En ambos paradigmas la comunicación se consideraba como un asunto periférico. (Islas, 2005).

Si bien para el empresario -desde un modelo tradicional-, lo principal será cumplir sus objetivos y metas de venta, para poder evitar un inminente fracaso, deberá asumirse y estructurarse como aquel que trasmite a la organización su identidad y esencia mediante la comunicación, sin que esto le genere desconfianza, pérdidas e incertidumbres. Cuando se intenta transmitir un mensaje a los diferentes públicos, sean estos internos o externos, la organización utiliza diferentes herramientas de comunicación. Las empresas y sus productos no pueden carecer de una estrategia de comunicación, por lo tanto, se debe comunicar considerando las oportunidades, los momentos y los medios pertinentes. La comunicación integral parte de una base teórica clara en las empresas y es que todo lo que ellas hagan comunica algo a sus principales públicos (Fernández, 2008).

Según Mazo (1994) hay dos modelos básicos en la comunicación empresarial u organizacional: el de comercialización/marketing y el de comunicación integral, según Mazo (1994). Cada uno involucra elementos transversales en la organización de las empresas y donde no se puede prescindir de estrategias de comunicación interna. El modelo de marketing ha utilizado la comunicación como una técnica para alcanzar objetivos cuantitativos y relacionados con la venta de productos. Por otra parte, el modelo de comunicación integral aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación –no sólo las que atañen a la

comercialización del producto/servicio—, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía. La nueva perspectiva de la comunicación integral va más allá de la comunicación comercial de productos y se extiende a las teorías de la comunicación organizacional desde el planteamiento holístico (integral y totalizador) de Mattelart al servicio de la imagen, la marca, la reputación de Van Riel e incluso, la gestión del conocimiento y la Responsabilidad Social Corporativa –RSC- de Villafañe (Carrillo et al, 2013). Así, las PyMEs deben estar contemplando estrategias de comunicación organizacional como estrategias de comunicación integral que permitan optimizar el modelo tradicional que predomina al interior de su organización.

Uso de tecnología en PyMES del estado de Veracruz

En cuanto al uso de tecnologías, en México, 50% de los internautas son de sexo masculino y 50% femenino; 49% mayores de 18 años. Veracruz es la cuarta entidad con mayor número de internautas y el tiempo promedio de conexión es de 7 horas y 14 minutos; 87% desde el hogar seguido de 52% de cualquier lugar gracias a dispositivos móviles; 77% por medio de smartphones; 37% hacer cursos en línea, 33% para comprar en línea y con 31% cada uno: acceder a redes sociales, ver películas en línea y búsqueda de información (Asociación de Internet MX, 2019).

En un estudio realizado por Aragón y Rubio en 2005, que tuvo como objetivo explicar los factores que incidieron en el éxito competitivo de un grupo de MiPyMEs de las localidades de Coatzacoalcos-Minatitlán, Veracruz, Poza Rica, Tuxpan, Xalapa y Córdoba-Orizaba en los sectores de manufactura, construcción, transporte,

comercio, servicios y turismo; encontró que las empresas más antiguas y las de mayor tamaño muestran mayor orientación a la innovación. Así también son las de mayor desarrollo de la capacidad para gestionar tanto las capacidades financieras como las tecnologías de la información y comunicación; aquellas que presentaron mejores estándares financieros y fomentaron en mayor medida la utilización de sistemas de información además de estar fuertemente posicionadas tecnológicamente resultaron ser aquellas que no eran negocios familiares.

A pesar de que para 2010 de cada cien viviendas en Veracruz, veinte contaban con computadora y catorce con servicio de internet, como lo describe la AMIPCI, la mayoría se conecta por smartphones, por lo que se deberá contemplar que esta tecnología llega a ser de gran utilidad y necesidad para la sociedad en general, por ende para la organización también, lo cual deberá contemplarse dentro de una estrategia de comunicación integral que permita coordinar, unificar, monitorear y establecer pautas para la optimización de recursos y mejoramiento de resultados en las PyMEs.

Conclusiones

La presente revisión será de gran utilidad para proponer un modelo de comunicación integral que promueva una cultura tecnológica que facilite el seguimiento, control y evaluación de procesos de administración al interior de las PyMEs. Deben efectuarse esfuerzos adicionales para facilitar la capacitación, actualización, conocimiento e inversión en herramientas tecnológicas para optimizar los resultados en la organización y administración de las PyMES.

Las PyMEs requieren de manera urgente la conformación de una cultura

tecnológica que les permita desarrollar los sistemas técnicos con los que cuenta, así como reforzar esto al interior de su cultura organizacional, donde genere sinergia con sus recursos humanos, optimizando las infraestructuras con que cuenta.

El análisis de los elementos del impacto de la tecnología al interior de la organización será vital para entender y proponer una estrategia de comunicación integral hacia una cultura tecnológica en las PyMEs.

El aprovechamiento de las nuevas tecnologías a través de estrategias de comunicación integral permitirán innovar, agilizar y monitorear sus procesos, lo que se reflejará en un mayor afianzamiento y posicionamiento de su producto para superar los cinco años de vida promedio que tienen en el estado.

Se requiere incluir dentro de esta estrategia la gestión de la comunicación corporativa para que la identidad, misión, visión y filosofía de las PyMEs pueda consolidarse y permear sus procesos de administración entre ellos la organización, planificación y sobre todo la Dirección donde la comunicación y la información juega una función importante en lo que al uso y apropiación de tecnología adecuada se refiere, así como al incremento de esperanza de vida de las PyMEs.

Referencias

- Aquiles, G., Ferreras, M. (2009). Educación Tecnológica. Aportes para su implementación. Prociencias MCyEN. Recuperado de: https://1d1f78c4-a-62cb3a1asites.googlegroups.com/site/1equipo7eac13144fgtpr02/archivador/03.pdf?attachauth=ANoY7coL236kfjB1Qwh2lbah2TymZzn7VslHIFZYetz8dbZHKaGLd02Bz_GSuUYYmYCt3Mvk4bkVvPIYZenQeaPazWOv7sduOuTo-Bwk6CESjPqTDImZjGL34Gc4jrc6ukKs3vS4NWEwJE6n159DbzcJcjjHLSU%3D&attredirects=0
- Aragón S., y Rubio A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las Pymes del Estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*. México.
- Area, M. (1997). Futuro imperfecto. Nuevas tecnologías y desigualdades educativas. En XX Escuela de Verano de Canarias, M.R.P. Tamonante, Islas Canarias. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/tecinfedu/index.html>.
- Asociación de Internet MX. (2019). *15° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018 Movilidad en el Usuario de Internet Mexicano*. Recuperado de: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/81280eda/files/uploaded/15%2BEstudio%2Bsobre%2Blos%2Bhábitos%2Bde%2Blos%2BUsuarios%2Bde%2BInternet%2Ben%2BMéxico%2B2019%2Bversión%2Bpublica.pdf>
- Avogadro. (2008). Autopistas sin límites: Autopistas de la información. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/comunicarte/2008/noviembre.html>
- Cadena, G. et al (1986). *Administración de Proyectos de Innovación Tecnológica* Ediciones. Gernika.
- Carrillo, M., et al. (2013) *El panorama de las políticas de comunicación integral y gestión de la RSC en las PYMES mexicanas*. Universidad de Extremadura.
- Condusef. Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. 2019. Recuperado en: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Fernández, M. (2008). Comunicación integral e industria publicitaria. *Revista Razón y Palabra*, 63, julio-agosto. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/n63/index63.html>.

Islas, O. (Marzo de 2005). De las Relaciones Públicas a la Comunicación Estratégica. *Chasqui*. No. 89, 40-47

Lévy, P. (2007). Cibercultura. Informe al Consejo de Europa. Universidad Autónoma Metropolitana- Anthropos. Recuperado de: <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/levy-p-1997-cibercultura.pdf>

Mazo, M. (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Ariel

ONU, Organización de las Naciones Unidas. México 2019. Recuperado en: <http://www.onu.org.mx/microempresas-pymes-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Valarezo, K., y Túñez, M. (2009). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y la veracidad. Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. La Laguna (Tenerife), Universidad de La Laguna.

XII Congreso Internacional de Administración C.P.C.E.A.B.A. Impacto de la tecnología en las organizaciones. Los retos del futuro: Tecnología y personas. Recuperado de: <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12congresoadm/Trabajo2.5.pdf>