



CONLAD

2024 - "Año de la Defensa de la Vida,
la Libertad y la Propiedad"

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

ANALES CONLAD 2024

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen I*

Equipo Editorial:

Mg. Lic. Elsa Ibarra

Colaboradoras:

Técnica Pricila Baez

Carla Yaquelin Barboza

Karen Daniela Fernandez

Periodicidad Anual

10° CONGRESO
LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN
13° ENCUENTRO
INTERNACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ
RCD N°025/22 y N° 097/23

Lema: "La Administración, el Administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las Startups"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenidos - VOLUMEN I – ANALES CONLAD 2024	Pág.
ISSN en línea 2451-6589	
INTRODUCCION	2
CALIFICACIONES Y COMPETENCIAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN RURAL.	
QUALIFICATIONS AND COMPETENCES IN THE DEGREE IN RURAL ADMINISTRATION.	4
<i>Prieto Patricia Ramona</i>	
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: UN MANUAL PARA LA MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO EN PYMES.	
BUSINESS SUSTAINABILITY: A MANUAL FOR MEASURING CARBON IN SMES.	21
<i>Roffé Mariano Andrés</i>	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR REGIONAL BAJO LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE INTANGIBLES.	
SITUATIONAL ANALYSIS OF A REGIONAL FAMILY BUSINESS UNDER THE APPLICATION OF AN INTANGIBLES MODEL.	40
<i>Reina Rubén J., Lorenzo Carlos A. Díaz Héctor R, Lorenzo María Natalia</i>	
LA GESTIÓN DE RRHH Y LOS ODS. EL CASO BBVA.	
HR MANAGEMENT AND THE SDG. THE BBVA CASE.	74
<i>Fernández Víctor Hugo. Saad Giuliano Mariana. Palavecino Santiago Cirilo.</i>	
DURACIÓN Y CONFIGURACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO, SU INFLUENCIA SOBRE LA VIDA DE LOS CHOFERES DE CAMIONES DE LARGA.	
DURATION AND CONFIGURATION OF WORKING TIME, ITS INFLUENCE ON THE LIVES OF LONG-DISTANCE TRUCK DRIVERS.	93
<i>Neis Dimas Valentín. Forclaz María Azul.</i>	



INTRODUCCIÓN

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas por el Comité Científico cuyos autores expusieron en la 10° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 13° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las mismas han sido distribuidas en 5 volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo. Congreso académico universitario aprobado por RCD N° 097/23, siendo los Anales ConLAd 2024 parte del proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2024-2027 – RCD N° 025/22 y dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual se viene realizando desde el año 2010, cuya Publicación resulta de las cuatro Jornadas de Administración del NEA durante el periodo 2010—2013 como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, incluyen desde el año 2011, al Encuentro

Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir del año 2014 y dado el importante crecimiento de trabajos y otros pertinentes a un evento académico universitario, continua como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní (ConLAd).

<https://conlad.fce.unam.edu.ar/publicaciones-antiguas/>

Tienen por objetivo principal

Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y similares. elaborados por los autores profesionales de grado y posgrado en el campo de la Administración y de disciplinas que hacen importantes aportes a la ciencia de la Administración.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa; y a interesados en la temática.



El ConLAd es un Congreso académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Es un espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de

septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano: su capacidad de dirección y liderazgo, conjuntamente con las competencias necesarias para proponer estrategias realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos universales, con aportes a *transformar las Organizaciones, y adaptar sus conocimientos y experiencias a los ODS (objetivos de desarrollo sustentable), utilizando éticamente las variadas técnicas y recursos de un mundo globalizado.*

En esta edición el lema ha sido **“La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible”** marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La 10° Edición del ConLAd y 13° Encuentro realizado el 10 y 11 de septiembre 2024, se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Institución Anfitriona y sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.



El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la novena edición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

El entorno actual con vistas al futuro representa un gran desafío para los Administradores, el que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos, clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 10° Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración;
- Intercambios y experiencias enriquecedoras logrados en la investigación, en el ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre Administración;
- Reconocimiento y posicionamiento en el contexto del turismo de reuniones

Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones –

Enero a Diciembre 2024 RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22

10 y 11 DE SEPTIEMBRE DE 2024
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM

10° CONLAD +digital

CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN
ENCUENTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

La administración, el administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las startup.

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com

Av. F. Elías Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad



CALIFICACIONES Y COMPETENCIAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN RURAL

QUALIFICATIONS AND COMPETENCES IN THE DEGREE IN RURAL ADMINISTRATION

Área II: Enseñanza de la administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario -
Subárea: Currícula de pregrado, grado y postgrado en Administración.

Prieto Patricia Ramona larpatriciaprieto@gmail.com

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia- Chaco

RESUMEN

Basado en las transformaciones del mundo actual cobra importancia el problema de las calificaciones y competencias y su relación con el diseño curricular. En este contexto, se focaliza en la Licenciatura en Administración Rural de la Universidad Tecnológica Nacional, Resistencia, por estar atravesando un cambio de plan de estudios, lo que no excluye que este escrito sea de utilidad para otras universidades o carreras similares. El artículo es de diseño bibliográfico, exploratorio-descriptivo, transversal. Se trabajó con fuentes secundarias, bibliografía académica, documentos publicados en línea por organismos nacionales e internacionales sobre América Latina y resoluciones del Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Nacional, Resistencia, sobre la Licenciatura en Administración Rural. Se concluye que en la actualidad las competencias duras y blandas son requeridas a los graduados en administración por el mercado empleador y la carrera contempla en gran medida su formación, quedando algunos aspectos a

reforzar en términos de competencias blandas.

Palabras clave: Enseñanza. Competencias Profesionales. Competencias Duras y Blandas. Administración y Administración Rural.

SUMMARY

Based on the transformations in today's world, the problem of qualifications and competencies and their relationship with curricular design becomes important. In this context, it focuses on the Degree in Rural Administration at the National Technological University, Resistencia, as it is going through a change in its curriculum, which does not exclude this writing from being useful for other universities or similar careers. The article has a bibliographic, exploratory-descriptive, transversal design. Was worked with secondary sources, academic bibliography, documents published online by national and international organizations on Latin America and resolutions of the Board of Directors of the National Technological University, Resistencia, on the Degree in



Rural Administration. It is concluded that currently hard and soft skills are required of administration graduates by the employer market and the career largely contemplates their training, leaving some aspects to be reinforced in terms of soft skills.

Keywords: Teaching. Professional Competencies. Hard and Soft Skills. Rural Administration Administration

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, asistimos a un escenario de cambios en las organizaciones que se vinculan con el perfil del mercado actual, las nuevas formas de organizar el trabajo en sus aspectos sociales y técnicos, el creciente uso de nuevas tecnologías, y otros fenómenos de variada índole.

“Prácticamente no existen profesiones u oficios en las que no esté cambiado la forma de realizar las tareas, y lo más importante es que el ritmo de estos cambios se ha acelerado” (Gontero & Albornoz, 2019, p. 9), demandando competencias y habilidades acordes a estos tiempos.

Esta situación de contexto, hace que la formación superior se encuentre frente al desafío de formar por competencias, pues *“la educación superior tiene un impacto directo en el área de la competitividad y productividad organizacional o empresarial, debido a la influencia*

que tiene sobre la efectividad y eficiencia de la mano de obra que está formando” (Ramos, Otero, Heredia & Sotomayor, 2021, p. 453). *En efecto, si bien la previsión indica “una mayor absorción de mano de obra calificada, en detrimento de trabajadores con bajos niveles de instrucción”* (Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET], 2016, p. 6), *las nuevas exigencias conllevan a que las calificaciones profesionales medidas por la titulación, sean insuficientes para asegurar el éxito en la empleabilidad y desempeño laboral de los graduados, en tanto el requerimiento de competencias duras y blandas es cada vez mayor.*

Es decir, en la actualidad no sólo se necesita un profesional con dominio de conocimientos disciplinares para dar solución a problemas técnicos y científicos (competencias duras), sino también que pueda enfrentar crisis, imprevistos y otras situaciones que se le presenten (competencias blandas) (Gómez-Gamero, 2019). La administración no está al margen de estas transformaciones, pues, como sostienen Del Aguila Alvarez, Rivas Soto & Cruz-Tarrillo (2022), las competencias del administrador no son las mismas que hace una década, en tanto las nuevas necesidades generaron nuevas exigencias a la tarea.



A raíz de lo dicho cobra vigor la temática de la formación profesional, que invita a reflexionar sobre la relación entre calificaciones y competencias y el diseño curricular de las carreras. En esta investigación y por razones de recorte y focalización, el diseño curricular se observa en sus aspectos relativos al perfil del egresado, plan de estudios y programas de las materias, que son componentes importantes en este tipo de diseños (Díaz, Lule, Pacheco, Rojas & Saad (2011), al igual que se pone el foco en la Licenciatura en Administración Rural de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia (UTNFRRE). Se optó por centrar el problema a esta carrera, por estar transitando al momento por un proceso de cambio del plan de estudios, por lo tanto, se consideró que este artículo podría ser de utilidad en este momento de su proceso, lo que no excluye que otras facultades de otras universidades o de otras instituciones de formación superior, que deban recorrer el mismo camino puedan beneficiarse con él.

El objetivo general es explorar las mencionadas nociones y su relación con el diseño curricular de la Licenciatura en Administración Rural (UTNFRRE). Para lo cual, se busca describir los conceptos calificación y competencias, sondear las competencias requeridas en la actualidad y especialmente al Licenciado en Administración y reconocer el lugar que

ocupan en el perfil, plan de estudios y programas de las materias de la carrera.

Como el propósito que se busca con esta indagación, es contribuir con la mejora en la formación superior, entre las conclusiones, se ofrecen algunas sugerencias que surgen de la lectura del material académico y de la propia práctica docente de la autora, para potenciar la formación en competencias blandas, que pueden implementarse institucionalmente o como estrategia didáctica en el dictado de las materias.

MARCO TEÓRICO

Si bien el problema de las calificaciones, competencias y su relación con los diseños curriculares, no es absolutamente nuevo, desde hace algún tiempo a esta parte comenzó a cobrar más actualidad en el escenario académico, sobre todo por las grandes transformaciones que experimentó el mundo en los últimos años, especialmente en los ámbitos empresariales. En estudios realizados para América Latina. Bassi, Busso, Urzúa & Vargas (2012) recuperaron información de una investigación de 2007 donde los resultados arrojaron que en términos de prioridad, para un 90,8% de los empleos se requería capacidad de interactuar con otros trabajadores y en un 85,3% capacidad de percibir información verbal y/o no verbal proveniente de otros trabajadores. Ortega



Santos (2017) encontró para 2014 que el pensamiento crítico y la resolución de problemas resultaban igualmente estimados (40%), seguidos por el profesionalismo y la conducta ética (38%), el liderazgo (34%) y las comunicaciones escritas (27%). Para 2017, Vargas & Carzoglio (2017) hallaron que las habilidades socioemocionales resultaban más apreciadas (51%), dejando en segundo lugar a las habilidades cognitivas avanzadas (29%), mientras que las tradicionales habilidades técnicas disminuían entre los requerimientos (16%), al igual que las habilidades cognitivas básicas (4%). En Argentina, el INET (2016) realizó una predicción sobre las competencias demandadas para 2020, sosteniendo que las principales incluirían mayores conocimientos generales (como idiomas o manejo de herramientas digitales), conocimientos específicos de cada actividad y mayores habilidades socio-emocionales y de metodología de trabajo.

Si bien las competencias duras pueden apreciarse de cierta manera en los planes de estudio y programas de las materias, en tanto apuntan al dominio teórico y técnico, como el manejo de herramientas de la profesión, el uso de nuevas tecnologías, el manejo de idiomas, las competencias blandas son más difíciles de observar y generalmente se comprueban en la acción, donde la flexibilidad, proactividad,

responsabilidad, pensamiento crítico, trabajo en equipo y entrega de soluciones (Ortega Santos, 2017, p. 9) entran en escena. No obstante, “tanto las habilidades cognitivas como las socioemocionales tienen un componente innato (heredado) y un componente susceptible de formación, los cuales variarán para cada individuo según el tipo de habilidad y el paso del tiempo” (Vargas & Carzoglio, 2017, p. 80). Por ello, los autores coinciden (Bassi et al., 2012; INET, 2016; Ortega Santos, 2017; Vargas & Carzoglio, 2017) en que es necesario potenciar la articulación entre las entidades académicas de enseñanza e investigación y el sector productivo, en miras a incluir competencias socioemocionales (blandas) en la enseñanza en el nivel superior.

En la actualidad, se encontraron varios estudios realizados en América Latina que permiten visualizar el énfasis en esta preocupación, donde el foco está puesto en el problema que aquí se trata.

Gaitán Nicolás & Pérez de Francia (2023), realizaron en Nicaragua un trabajo de investigación para identificar competencias blandas a los efectos de fortalecer el currículo de las carreras Administración de Empresas, Marketing y Publicidad que resulte en mayor éxito profesional de los egresados. Para determinar las principales requeridas por las organizaciones aplicaron un cuestionario en distintas empresas del cual obtuvieron las



siguientes competencias: pensamiento crítico y analítico, trabajo en equipo, empatía, toma de decisiones. A partir de la información concluyeron fortalezas y debilidades respecto a la apropiación de estas y otras competencias en los estudiantes de administración, identificando áreas de oportunidades que pueden ser mejoradas dentro de las carreras.

Del Aguila Alvarez et al. (2022), realizaron en Perú una investigación dirigida a mejorar el sistema de enseñanza en las universidades, en la que exploraron las competencias duras y blandas que se requerían del graduado en administración. En el mismo lograron identificar 8 competencias duras (aptitudes) y 10 competencias blandas (actitudes). Respecto a las aptitudes estas fueron: experiencia laboral, conocimientos en informática; herramientas en sistemas de gestión; dominio del inglés; herramientas financieras; capacidad de gestión; dominio tecnológico; conocimientos metodológicos. Las actitudes giraron en torno a: liderazgo; comunicación asertiva; capacidad de planificación; trabajo en equipo; proactividad; orientación a resultados; responsabilidad; trabajo bajo presión; compromiso con el trabajo; adaptabilidad. Entre sus conclusiones rescataron el papel de las universidades como formadoras y el reto de formar en competencias blandas.

Ramos et al. (2021), se centraron en la formación por competencias del profesional en administración egresado de las universidades en América Latina. Su objetivo estribó en reflexionar sobre la formación profesional por competencias del administrador desde un enfoque contingencial, por lo cual su investigación se basó en la observación del fenómeno por medio de fuentes documentales. Entre los resultados encontraron que la formación profesional del administrador permitiría potenciar las capacidades de los estudiantes a nivel funcional, asimismo, concluyeron que la formación en administración debería contemplar las problemáticas, momentos y situaciones específicos del entorno.

Sanabria Rangel, Ospina Díaz & García Carvajal (2019), en su trabajo competencias profesionales en el campo de administración, realizado en Colombia, especificaron las competencias profesionales (genéricas y específicas) que el mercado local requería a los administradores de empresas. Para ello, realizaron una revisión narrativa de documentos académicos e institucionales, al mismo tiempo que aplicaron un cuestionario basado en las competencias propuestas por el programa Alfa Tuning América Latina, que fueron analizadas juntos con los programas de las universidades. Entre sus conclusiones rescataron la necesidad de revisión y

ajuste de las áreas de formación de los planes de estudio de administración.

Espinach Rueda (2018), en su estudio llevado adelante en Costa Rica, detalló las necesidades del mercado empleador en relación con las competencias laborales y tecnológicas requeridas para las distintas carreras del área de administración de empresas de la Universidad Estatal a Distancia, a los efectos de perfeccionar en dicha Universidad la formación en estas competencias. Entre sus conclusiones resaltó que el desarrollo de competencias era fuertemente valorado por el mercado empleador, entre las que se destacaban la adaptación constante a los cambios, en especial al tecnológico.

Métodos

En este estudio, de diseño bibliográfico, exploratorio-descriptivo, con corte transversal, se trabajó con fuentes secundarias, bibliografía académica, documentos publicados en línea por organismos nacionales e internacionales sobre América Latina y resoluciones del Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia (UTNFRRE), sobre la adecuación del diseño curricular y la actualización de los programas de la carrera Licenciatura en Administración Rural.

Respecto a la bibliografía académica, inicialmente se realizó una búsqueda general en buscadores especializados de internet (Google Scholar, Academia.edu) utilizando los siguientes descriptores: calificación, competencias profesionales, habilidades, administración, administración rural. Las investigaciones se agruparon en dos ejes, las producciones dirigidas a definir los conceptos calificación y competencias y los estudios sobre formación del administrador y competencias requeridas por el mercado. Debido a la copiosa producción al respecto se realizó un muestreo intencional no probabilístico. Para el primer grupo se aplicó como criterio de selección la relevancia de los autores en el tratamiento de las calificaciones y competencias, para el segundo grupo, el de incumbencia de los estudios para el problema de investigación que aquí se trata y el de actualidad de las publicaciones, para el cual se estableció como rango temporal el período 2018-2023.

Como instrumento para la recolección de los datos se utilizaron fichas de resumen y de síntesis que permitieron ordenar y clasificar la información, que se analizó mediante la técnica de análisis de datos y documentos.

Se trabajó con tres unidades de análisis con sus variables, indicadores y valores, que quedaron organizados de la siguiente manera:



Unidad Contextual (supra-unitaria): calificaciones y competencias. Variable: reconstrucción conceptual. Indicadores: criterio que prevalece en la definición - secuencia temporal. Valores: énfasis en la persona/énfasis en la función – décadas.

Unidad de Anclaje: competencias profesionales. Variables: competencias actuales - competencias del administrador. Indicadores: tipo de competencias - Principales demandadas. Valores: frecuencia de aparición en la bibliografía consultada.

Unidad infra del sistema: diseño curricular de la carrera Licenciatura en Administración Rural (UTNFRRE). Variables: perfil del egresado – plan de estudios – programa de las materias. Indicadores: componentes del perfil - distribución del plan de estudios – Diseño de los programas. Valores: competencias duras y blandas – cantidad y denominación de materias por año – objetivos de aprendizaje, contenidos teóricos y prácticos, metodología de enseñanza, instrumentos y estrategias de evaluación.

Como limitaciones de este estudio se estima que la falta de indagaciones al respecto, a nivel nacional y subnacional, se presenta como limitante, al igual que la falta de información específica sobre las calificaciones y competencias requeridas en la actualidad por el mercado empleador local.

DESARROLLO

Calificaciones y competencias

Como ocurre con muchas construcciones teóricas, el concepto calificación ha evolucionado con el correr del tiempo. Haciendo una breve síntesis de su progreso, inicialmente se define como “el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación/formación” (Mertens, 1997, p. 30), mediante los cuales incorporan cierta capacidad de hacer, idea muy ligada aún a la estructura de los oficios.

En efecto, siguiendo a Vidal (2015), durante la década del 30' el concepto todavía continúa apegado al significado que tenía dentro del modelo anterior, donde el “trabajador calificado era aquél que tiene un oficio, es autónomo y si bien el empleador le dice lo que hay que hacer, es el trabajador el que sabe cómo tiene que hacerlo y no admite que nadie se lo prescriba” (Vidal, 2015, p. 50).

Con el refinamiento de la Organización Científica del Trabajo (OCT), el concepto se arraiga en el de actividad, es así que se lo define como las “capacidades individuales (...) requeridas por el sistema técnico” (Lichtenberger, 2000, p. 6), poniendo en el centro a las empresas como encargadas de especificar las calificaciones que requiere cada puesto de trabajo, esto condujo a que se pudiera calificar a trabajadores que no tenían un



oficio. A partir de la década del 50' el concepto encuentra cierta estabilidad, pasando a ser definido

“por su contenido técnico, a través de coeficientes técnicos de mano de obra/producto, que se definen como los requerimientos de horas hombre de determinado nivel educativo para distintas calificaciones” (Fuchs, 1994, p. 5).

A partir de los años 70', los criterios para definir los niveles de calificación se basaban en aspectos como el tipo de tareas, la calificación requerida, la responsabilidad de cada puesto de trabajo, la autonomía de la que goza el trabajador y el carácter individual o colectivo del trabajo (Lichtenberger, 2000), que se vinculan, entre otros aspectos, con el conjunto de ofertas de formación para el trabajo. Donde el principal problema se encuentra representado por la inadecuación entre la formación superior y las aceleradas transformaciones del mundo del trabajo (Panaia, 2011).

El concepto competencias surge a la luz de un nuevo paradigma signado por la flexibilización laboral y tareas en las que se requiere mayor nivel de abstracción, dentro del cual el trabajador se torna polivalente (Gallart & Jacinto, 1997). Es así como se define a las competencias como “adquisiciones de orden intelectual (cognitivo), prácticas o de comportamiento, cuya categorización más tradicional

corresponde a los "saberes", a los "saber hacer" y a los "saber ser", necesarios para ocupar un empleo o realizar una actividad” (Rozenblatt, 1999, p. 27). Así, con el concepto competencias, se designa a

“un conjunto de factores asociados al buen desempeño de las personas en el trabajo” (Drolas, 2010, p. 63).

Por su impronta interdisciplinaria, el enfoque de competencias resulta de incumbencia para la psicología (Levy-Leboyer, 2000) y la sociología del trabajo, abriendo el panorama formativo a otras especialidades que no necesariamente estuvieron tradicionalmente ligadas entre sí. Dentro de la formación por competencias cobra sentido hablar de competencias o habilidades duras y competencias o habilidades blandas.

Las primeras, se refieren a los conocimientos técnicos y prácticos que posee una persona y que son necesarios para desempeñarse en un rol o función. Generalmente son de orden teórico y práctico y se adquieren mediante capacitación, por lo tanto, son medibles. Por el contrario, las habilidades blandas (*soft skills*), llamadas también habilidades suaves por su traducción del inglés (*soft*),

“son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales (...) las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más



fácilmente *que las habilidades blandas*” (Ortega Santos, 2017, p. 7).

Competencias actuales y del administrador

Siguiendo a Gómez-Gamero (2019), las competencias tecnológicas junto con las habilidades blandas como trabajo en equipo, capacidad para resolver problemas, gestión efectiva del tiempo, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, escucha activa, empatía, forman parte de lo que actualmente se requiere al trabajador en el mercado del trabajo.

En este sentido Espinach Rueda (2018), identifica el manejo de softwares como una de las competencias tecnológicas más requeridas. Según la previsión al 2020 del INET (2016) para la región del NEA, las habilidades que debieron presentar un incremento en su demanda serían las de trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso, gestión de la calidad, planificación.

Respecto a las competencias que actualmente se exigen al Licenciado en Administración, no se encontraron datos concretos a nivel nacional, ni subnacional, aunque sí sobre América Latina y otros países que la componen, como Costa Rica, Colombia, Nicaragua y Perú, donde la temática está siendo muy desarrollada.

A partir de la información recolectada de los autores (Espinach Rueda, 2018;

Sanabria Rangel et al., 2019; Del Aguila Alvarez et al., 2022; Gaitán Nicolás & Pérez de Francia, 2023), se confeccionó un listado con las competencias requeridas según frecuencia de aparición en la bibliografía de consulta, presentando primero las que surgieron como prioritarias:

Principales en orden de prioridad:

- Organización, planificación y gestión
- Comunicación asertiva
- Uso de Tecnologías de información y Comunicación
- Idioma extranjero
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Investigación/generación de proyectos.

Y otras más como:

- Liderazgo
- Creatividad e innovación
- Capacidad para la resolución de problemas
- Actitud emprendedora/proactividad
- Compromiso ético y social
- Flexibilidad/Adaptabilidad
- Control emocional/ trabajar bajo presión
- Capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento
- Capacidad de motivar
- Autocrítica
- Orientación al cliente/resultados
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad para buscar, procesar y analizar información proveniente de fuentes diversas



Como puede observarse, las competencias requeridas al administrador incluyen competencias duras y blandas, es decir, competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas, llamadas también genéricas y competencias que incluyen destrezas y conocimientos, denominadas generalmente específicas (Sanabria Rangel et al., 2019). No obstante, como sugieren Del Aguila Alvarez et al. (2022), cabe tener presente que ni el mundo, ni los conocimientos, son estáticos, por ende, las competencias profesionales tampoco lo son.

Licenciatura en administración rural UTN, Resistencia

En base a los datos obtenidos de la Resolución 604/13 CD -adecuación del diseño curricular-, la carrera Licenciatura en Administración Rural de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia (UTNFRRE), es una oferta de formación de 4 años de duración de carácter presencial. La carrera consta de 4 niveles con 38 materias, su carga horaria total de 246 horas y cuenta con un título intermedio de Técnico Universitario en Administración Rural, que se obtiene al aprobar todas las materias del tercer nivel. Plan de estudios de la Licenciatura en Administración Rural de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia.

Plan de estudios Licenciatura en Administración Rural			
1° Nivel	2° Nivel	3° Nivel	4° Nivel
Fundamentos de la Administración	Producción Agraria I	Planificación de la Empresa Agropecuaria	Higiene y Seguridad
Contabilidad para la Administración	Administración de Costos	Estadísticas	Formulación y Evaluación de Proyectos
Álgebra	Economía General	Administración Financiera	Comercialización II
Introducción a la Producción Agraria	Tecnología y Sociedad	Procesos Agroindustriales I	Gestión de Recursos Humanos
Electiva: Informática Rural	Gestión de la Empresa Agropecuaria	Electiva: Gestión Ambiental de la Empresa. Agroindustrial	Política agropecuaria y Organización Rural
Análisis Matemático	Matemática Financiera	Electiva: Formación de Emprendedores	Seminario Final
Instalaciones y Maquinarias Agrícolas	Producción Agraria II	Investigación Operativa	Electiva: Investigación de Mercados
Electiva: Hidrología Rural	Economía de la Empresa Agraria	Comercialización I	Legislación
	Ingles I	Control de Gestión de la Empresa Agropecuaria	Electiva: Practica Societaria Impositiva e
		Procesos Agroindustriales II	
		Ingles II	

Fuente: Resolución 604/13 CD (UTNFRRE)



En términos de perfil, entendido como rasgo identificador de la formación, el Licenciado en Administración Rural:

- Conoce sobre recursos naturales y económicos en relación con la producción rural, que incluyen aspectos como comercialización y transformación industrial del producto, por ello puede ponderar, adecuar y diseñar procesos productivos.
- Conoce matemática, geometría y estadística, al igual que conoce y maneja software.
- Conoce e interpreta el contexto micro y macro económico, calcula costos e ingresos, define beneficios y rentabilidad, también, como todo administrador, planifica, dirige y controla, al igual que determina eficiencia y evalúa posibilidades de inversión.
- Maneja idiomas extranjeros para interactuar con el entorno internacional. Sabe sobre marketing y estrategias de negocios.
- Evalúa el impacto medioambiental de las prácticas productivas y puede integrar grupos interdisciplinarios y participar en la elaboración de proyectos agropecuarios y agroindustriales.

Su ámbito de inserción laboral son principalmente las empresas agropecuarias, forestales y agroindustriales, como también las

organizaciones de productores agropecuarios gremiales, comerciales e industriales y el Estado.

De las Resoluciones 488/18 CD y 727/18 CD -actualización de programas-, se infiere que los contenidos de los programas son mayoritariamente teóricos y técnicos, propios de la administración, del ámbito rural y de la conexión entre ambos.

En torno a los objetivos apuntan al logro de capacidades de orden intelectual asociadas a operaciones del pensamiento y facultades del entendimiento con ciertas materias donde se produce la aplicación de conocimientos a la práctica, que coinciden en mayor medida con las disciplinas que por sus contenidos demandan una modalidad de dictado teórico-práctica como matemática, álgebra, informática, las relacionadas con investigación y proyectos, idioma extranjero y otras donde se requiere emplear herramientas propias de la economía, contabilidad y administración.

Aunque en algunas materias figura expresamente que se trabaja análisis de casos, elaboración de proyectos, búsqueda, recopilación, procesamiento y análisis de datos de fuentes diversas, actividades grupales, problemas de ética y conservación medioambiental, resolución de problemas y uso de software, que potencian la formación por competencias. No se encontraron presentes en los programas consultados la metodología de enseñanza y evaluación.



RESULTADOS

- Respecto a la calificación, entendida como los conocimientos de orden teórico y práctico asimilados durante los procesos de formación, se puede decir que la Licenciatura en Administración Rural de la UTNFRRE, se orienta a una formación sólida en conocimientos de la disciplina, que a la vez se articulan con el ámbito específico de desempeño laboral.

En este sentido, el énfasis en los campos específicos y de fundamentos da cuenta de un profesional altamente calificado.

No obstante, como sostiene Panaia (2011), aunque exista articulación entre la formación y el mundo del trabajo, las aceleradas transformaciones del mundo actual ponen de relieve el riesgo de inadecuación entre credenciales educativas emitidas por instituciones formales y nuevas prácticas laborales, por lo cual un profesional calificado puede estar igualmente en disonancia con las exigencias del mercado.

- En términos de perfil, entendido como rasgo identificador de la formación, se observa la presencia de elementos que permiten identificar el aspecto técnico asociado a la formación teórica intelectual, reconocible por los verbos: conoce, pondera, adecua, analiza, resuelve problemas técnicos, calcula, determina, define, planifica, dirige y controla, ligados a la formación

específica de la profesión y otros propios de competencias requeridas en la actualidad como el manejo de software, de idiomas extranjeros, la interacción a nivel internacional regional, interpretación del contexto, búsqueda de estrategias nuevas, formulación y evaluación de proyectos, impacto medioambiental, integración de grupos de trabajo, que figuran entre las principales competencias requeridas actualmente al administrador.

Además, de la revisión de los programas de las materias, se encontraron varias que trabajan con elementos que facilitan la formación por competencias como, análisis de casos, proyectos, manejo de fuentes, actividades grupales, resolución de problemas diversos y uso de software.

CONCLUSIONES

- ✓ El concepto calificación hace referencia a los saberes que posee una persona, que pueden ser formalmente acreditados, sea por un título, certificado o por cualquier otro medio con el que se demuestre conocimiento del puesto de trabajo mediante la experiencia en su ejercicio. Aunque el concepto no fue estable desde sus inicios, en tanto transitó por un camino donde inicialmente el foco estaba puesto en



la persona como portadora del saber (Mertens, 1997, Vidal, 2015) para pasar luego a la organización como la encargada de calificar al trabajador (Lichtenberger, 2000), encontró cierta uniformidad (Fuchs, 1994), quedando asociado a un saber teórico-técnico vinculado a un área de ocupación que puede ser fehacientemente acreditado.

- ✓ En términos de calificación, del análisis del perfil, plan de estudios y programas de la carrera Licenciatura en Administración Rural de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia, se observó ajuste con la formación teórica y práctica del Administrador y también con su ámbito de desempeño laboral. Por lo que el egresado podrá considerarse un profesional calificado.
- ✓ Por otro lado, las competencias incluyen aspectos intelectuales, prácticos y comportamentales (saber, saber hacer y saber ser), de allí que surjan a la luz de un nuevo modelo de interpretación (Gallart & Jacinto, 1997; Rozenblatt, 1999) y se hallen vinculados al desempeño (Lichtenberger, 2000; Drolas, 2010). Por su impronta, el enfoque de competencias resulta de incumbencia para la psicología (Levy-Leboyer, 2000) y la sociología

del trabajo, siendo aspectos de interés cuando se trata de las relaciones entre la formación y el mundo del trabajo.

- ✓ En este contexto, las principales competencias, que según la bibliografía académica se requieren actualmente al administrador, están presentes en el diseño curricular de la carrera. Incluso, en los programas de las materias se encontró que algunas trabajan con análisis de casos, que como tales, permite reflexionar, analizar y discutir, situaciones complejas cercanas a la realidad y el ensayo de respuestas o soluciones válidas a las mismas, que además ponen en práctica, entre otras cosas, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la comunicación asertiva y la creatividad. También se encontró la mención a actividades grupales, que fomentan la creatividad, responsabilidad y solidaridad, la elaboración de proyectos, que permite, entre otras cosas, interpretar el contexto, ejercitar diagnósticos, promover el pensamiento estratégico, al igual que la búsqueda, recopilación, procesamiento y análisis de datos de fuentes diversas, la resolución de situaciones problemáticas, las reflexiones en torno a problemas de



ética y conservación medioambiental, la práctica y simulación de situaciones mediante el uso de software, todos elementos propios de la formación por competencias.

- ✓ Respecto a las competencias blandas, se podría reforzar su enseñanza por medio de acciones planificadas implementadas institucionalmente, entre las que podrían nombrarse las pasantías y prácticas profesionalizantes, que permiten conectar al estudiante con el entorno organizacional real, o asumirlas como estrategias didácticas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo que se sugieren algunas como:

- Incorporar el aula invertida para algunas actividades, facilita la participación activa de los estudiantes, el trabajo colaborativo, la aplicación de los conocimientos adquiridos y la comunicación asertiva.
- Fomentar el trabajo en grupo/equipo, ayuda a definir roles, fomenta la colaboración y el trabajo con otros.
- Promover prácticas de evaluación entre pares o coevaluación, permite valorar a los otros.
- Realizar diagnósticos periódicos sobre el avance en la adquisición

de competencias (inicio, mediado y final).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. & Vargas, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina* [versión electrónica]. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Desconectados-Habilidades-educaci%C3%B3n-y-empleo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Del Aguila Alvarez, A. J., Rivas Soto, L. A., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2022). Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(3), 201–212. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>
- Díaz, F., Lule, M., Pacheco, D., Rojas, S. & Saad, E. (2011). *Metodología de diseño curricular para educación superior*. México: Ed. Trillas.
- Drolas, A. (2010). Los sindicatos frente a la política de competencias. Aportes para un debate necesario. *Revista Theomai: Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, (21), 62-75. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/15599/CONICET_Digital_Nro.17606.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinach Rueda, M. (2018). Competencias laborales y tecnológicas requeridas en distintas carreras de administración de empresas. *Innovaciones Educativas*, 20(28), 66–80. <https://doi.org/10.22458/ie.v20i28.2132>
- Fuchs, M. (1994). *Calificación de los recursos humanos e industrialización: el desafío argentino de los años noventa* (Documento de Trabajo No. 57)

- Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e87371d1-ed51-4179-9d45-f4574f486976/content>
- Gaitán Nicolás, M. del S. & Pérez de Francia, M. (2023). Identificación de competencias blandas para fortalecer el currículo de las carreras Administración de Empresas y Marketing y Publicidad. *Wani*, 39(78), 3-23. <https://doi.org/10.5377/wani.v39i78.15849>
- Gallart, M. A. & Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. En Gallart, M. A. & Bertoncetto, R. (Eds.), *Cuestiones actuales de la formación* (83-92). Montevideo: Cinterfor. Recuperado de https://www.cinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papeles2.pdf
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, (11), 1-5. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/issue/archive>
- Gontero, S. & Albornoz, S. (2019). *La identificación y anticipación de brechas y habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones* [versión electrónica]. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44437-la-identificacion-anticipacion-brechas-habilidades-laborales-america-latina>
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET]. (2016). *Demanda de capacidades 2020. Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina*. Recuperado de https://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21_Informe_Demandas_Laborales_2020_vf.pdf
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Lichtenberger, I. (2000). *Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación* (Documentos para seminarios No. 7) Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/06/ds7Lichtenberger.pdf>
- Mertens, L. (1997). Sistemas de competencia laboral: seguimiento y modelos. En *Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas Guanajuato, México, 1996, Documentos presentados* (27-39). Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf
- Ortega Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de competencias blandas desde edades tempranas*. Guayaquil, Ecuador: Centro de Publicaciones Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Panaia, M. (2011). Educación y trabajo: calificaciones y formación profesional. *Voces en el Fénix*, (6), 38-42. Recuperado de <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/educacion-y-trabajo-calificaciones-y-formacion-profesional/>
- Ramos, E., Otero, C. A., Heredia, F. D. & Sotomayor, G. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque



- contingencial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 451-466. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Resolución 727 de 2018 [Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia]. Por la cual se establece la actualización de programas de la licenciatura en administración rural. 19 de diciembre de 2018.
- Resolución 488 de 2018 [Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia]. Por la cual se establece la actualización de programas de la licenciatura en administración rural. 12 de julio de 2018.
- Resolución 604 de 2013 [Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia]. Por la cual se establece la adecuación del diseño curricular de la licenciatura en administración rural. 10 de diciembre de 2013.
- Rozenblatt, P. (octubre, 1999). El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder. En Serie seminarios intensivos de investigación, documento de trabajo No. 11. Bs. As.: PIETTE CEIL-CONICET. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/06/s11rozenblatt.pdf>
- Sanabria Rangel, P. E., Ospina Díaz, M. R. & García Carvajal, S. (2019). Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis para Colombia. *AD-minister*, (35), 5-52. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.1>
- Vidal, D. (2015). *La gestión de recursos humanos basada en las competencias* (Tesis de Maestría inédita). Universidad de Buenos Aires, Bs. As., Argentina.
- Vargas, F. & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en américa latina: revisión y análisis en la región* (Documento de Trabajo No. 1) Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidad_s_cinterfor2017_seg_0.pdf



SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: UN MANUAL PARA LA MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO EN PYMES

BUSINESS SUSTAINABILITY: A MANUAL FOR MEASURING CARBON IN SMES

Área I: Administración/Gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias.
Sostenibilidad empresarial.

Roffé Mariano Andrés mariano.roffe@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente trabajo aborda la importancia de la medición y reducción de la huella de carbono en PYMES en el contexto del cambio climático y la necesidad de transitar hacia modelos económicos más sostenibles. Los objetivos del estudio incluyen definir conceptualmente la huella de carbono en empresas, identificar sus beneficios, desarrollar un manual práctico para su implementación, evaluar barreras y desafíos, y proporcionar recomendaciones para su integración en la gestión empresarial. La metodología se basó en una revisión de la literatura y análisis de la información recopilada. Las principales conclusiones resaltan la importancia de esta medida para promover la sostenibilidad empresarial, los desafíos que enfrentan las PYMES para su implementación y la necesidad de un enfoque práctico y proactivo para superar estas barreras. El trabajo ofrece una guía integral para abordar la huella de carbono en PYMES, contribuyendo así al avance del conocimiento en el campo de la sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: Huella de carbono. PYMES. Sostenibilidad empresarial. Prácticas empresariales sostenibles.

SUMMARY

This work addresses the importance of measuring and reducing the carbon footprint in small and medium-sized businesses (SMEs) in the context of climate change and the need to move towards more sustainable economic models. The objectives of the study include conceptually defining the carbon footprint in companies, identifying its benefits in SMEs, developing a practical manual for its implementation, evaluating barriers and challenges, and providing recommendations for its integration into business management. The methodology was based on an exhaustive review of the literature and analysis of the information collected. The main conclusions highlight the importance of this measure to promote business sustainability, the challenges faced by SMEs for its implementation and the need for a practical and proactive approach to overcome these barriers. In summary, the work offers a comprehensive guide to addressing the carbon footprint in SMEs, thus contributing to the advancement of knowledge in the field of business sustainability.

Keywords: Carbon footprint. SMEs. Business sustainability. Sustainable business practices.



INTRODUCCIÓN

Fundamentación

La creciente preocupación por el cambio climático y la necesidad imperante de transitar hacia un modelo económico más sostenible han puesto en el centro de atención la importancia de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel global (Cont et al., 2022).

En este contexto, las PYMES tienen un rol esencial de acuerdo con Roffé y González (2023), dado que representan una parte significativa del entramado empresarial a nivel mundial y tienen el potencial de generar un impacto considerable en la reducción de los GEI.

Por otro lado, la implementación de medidas para medir y reducir la huella de carbono en las PYMES no solo contribuye a mitigar el cambio climático, sino que también puede generar beneficios económicos, mejorar la reputación empresarial y fortalecer la competitividad en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente (Vorontsova et al., 2022; Betti et al., 2018).

Problema

Muchas PYMES enfrentan barreras significativas de diversas índoles para abordar la medición y reducción de su huella de carbono.

Estas barreras pueden incluir por ejemplo la falta de conocimiento y recursos técnicos, la percepción de que las acciones sostenibles son costosas o disruptivas para el negocio, y la ausencia de incentivos

claros para la adopción de prácticas empresariales sostenibles (Franco y Rodrigues, 2021; Chien et al., 2022).

Por otro lado, la carencia de orientación práctica y herramientas específicas para la implementación de medidas de reducción de emisiones puede dificultar aún más el proceso para las PYMES (Chien et al., 2022; Hrovatin et al., 2021).

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar un enfoque ágil, práctico y accesible que permita a las PYMES medir, gestionar y reducir eficazmente su huella de carbono, superando las barreras existentes y aprovechando los beneficios asociados con la sostenibilidad empresarial.

Objetivos

- Definir conceptualmente la huella de carbono en empresas, haciendo énfasis en las PYMES.
- Identificar beneficios de la medición y reducción de la huella de carbono en PYMES.
- Desarrollar un manual práctico para la implementación de la medición de la huella de carbono en PYMES.
- Evaluar barreras y desafíos para la implementación de la medición de la huella de carbono en PYMES.
- Proporcionar recomendaciones para la integración de la medición de la huella de carbono en la gestión empresarial de PYMES.



Metodología

El diseño metodológico se basó en las siguientes actividades:

- -Revisión de la literatura: Se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre la huella de carbono en PYMES en fuentes secundarias como libros y artículos científicos (de bases de datos Scopus, Science Direct y Google Académico). Adicionalmente, fueron considerados sitios web oficiales de instituciones con trayectoria en la temática (Global Reporting Initiative [GRI], Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC], United Nations [UN], Global Change Data Lab [GCDL], Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]), informes de organizaciones internacionales y documentos gubernamentales.
- -Síntesis y análisis de la información: Se sintetizó y analizó la información recopilada en la fase anterior, identificando patrones, tendencias y recomendaciones relevantes para la implementación de la medición de la huella de carbono en PYMES.

Aportes

El presente trabajo realiza contribuciones al campo de la sostenibilidad empresarial al proporcionar un enfoque práctico y sencillo para que las PYMES aborden y traten la medición y reducción de su huella de carbono.

Mediante la identificación de barreras, beneficios, desafíos y la proposición de

recomendaciones concretas, se procura facilitar la integración de prácticas sostenibles en la gestión empresarial diaria de las PYMES.

Estos aportes no solo tienen el potencial de mejorar la eficiencia ambiental de las PYMES, sino que también pueden fortalecer su competitividad a largo plazo en un contexto empresarial cada vez más enfocado en la sostenibilidad (Muhmad y Muhamad, 2020).

DESARROLLO

Huella de carbono en PYMES

La huella de carbono constituye una medida que evalúa la cantidad total de gases de efecto invernadero (GEI) liberados en la atmósfera como resultado de diversas actividades humanas (producción, transporte y consumo). Es fundamental para comprender y mitigar el impacto ambiental que generan las grandes empresas y las PYMES (Ministerio de Economía Argentina, 2023).

La huella de carbono es un indicador ambiental que representa las emisiones de gases GEI asociadas a las actividades humanas. Estas incluyen emisiones directas (como la quema de combustibles fósiles) y emisiones indirectas (como la generación de electricidad utilizada por las empresas). Se mide en toneladas de dióxido de carbono equivalente (tCO₂eq) e incluye una amplia gama de gases como dióxido de carbono, metano y óxido nitroso (Saavedra Farfán, 2020; Ministerio de Economía Argentina, 2023).



Beneficios de la medición y reducción de la huella de carbono en PYMES

Los beneficios que genera la medición y reducción de la huella de carbono van más allá del impacto ambiental, alcanzando aspectos económicos y de imagen (Purwandani y Michaud, 2021). Según el Ministerio de Economía Argentina (2023), uno de los beneficios clave consiste en la identificación de oportunidades de eficiencia energética y ahorro de costos. De esta manera, las PYMES tienen la posibilidad de identificar unidades organizativas o áreas en las que pueden reducir su consumo de energía y optimizar sus tareas y procesos, lo que puede resultar en una disminución de los costos operativos.

La reducción de la huella de carbono puede mejorar la imagen de la empresa y aumentar la fidelidad del cliente. De acuerdo con Frohmann y Olmos (2013), las empresas que manifiestan un compromiso con el desarrollo sostenible pueden ganar la confianza de los consumidores conscientes del medio ambiente, lo que puede traducirse en una mayor demanda de productos y servicios. Esto no solo fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado, sino que también puede generar nuevas oportunidades de negocio y colaboración.

Otro beneficio importante es el cumplimiento de regulaciones ambientales y la mitigación de riesgos legales asociados (Dayaratne y Gunawardana, 2015). Según Giama y Papadopoulos

(2018), las PYMES que adoptan estas prácticas están mejor preparadas para cumplir con las regulaciones ambientales en constante evolución y pueden evitar multas y sanciones regulatorias. Además, el cumplimiento también contribuye a la preparación para futuras regulaciones que puedan ser requisitos para exportar productos y/o servicios (Ministerio de Economía Argentina, 2023).

La creación de ventajas competitivas es otro beneficio para las empresas que adoptan estas prácticas (Sánchez, 2019). La tendencia a un consumo responsable y el incremento de la conciencia ambiental en los consumidores desplaza del mercado a las PYMES que no contemplan el desarrollo sostenible en su gestión cotidiana.

Cada vez más inversores y socios comerciales están considerando prácticas de sostenibilidad en su toma de decisiones. Calcular la huella de carbono puede demostrar un compromiso claro con el medio ambiente por parte de las empresas y atraer inversores y socios de cooperación con ideas afines (Muhmad y Muhamad, 2020).

Medir la huella de carbono puede fomentar la innovación y alentar a las PYMES a desarrollar procesos más amigables con el medio ambiente. Además, la adaptación temprana a prácticas sostenibles prepara a las empresas para futuras regulaciones y tendencias del mercado (Ministerio de Economía Argentina, 2023).



Por último, la reducción de las emisiones de las PYMES contribuye a los esfuerzos globales para mitigar el cambio climático. Sus efectos individuales pueden parecer pequeños, pero combinados pueden marcar una gran diferencia (Roffé y González, 2023).

Manual práctico para la implementación de la medición de la huella de carbono

Directrices del IPCC y Normas para cuantificar los GEIs

De acuerdo con el 4to módulo del Curso de Huella de Carbono del Ministerio de Economía Argentina (sobre el que se basa toda esta sección del cálculo de la huella de carbono), las Directrices del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC) para los Inventarios Nacionales de Gases de Efecto Invernadero representan una herramienta fundamental para orientar la elaboración de registros exhaustivos de gases de efecto invernadero (Ministerio de Economía Argentina, 2023). Estas pautas, de acceso público, están disponibles para su descarga y utilización por parte de cualquier individuo interesado en la materia. Aunque en su concepción inicial estuvieran destinadas a la medición de emisiones a nivel nacional, estas directrices muestran una versatilidad notable al ser adaptadas para evaluar la huella de carbono en contextos organizacionales.

Clasificadas en tres niveles de complejidad, denominados nivel 1, nivel 2 y nivel 3, las directrices proporcionan un

marco estructurado para realizar cálculos precisos.

En el nivel 1, se emplean cálculos teóricos basados en factores predefinidos para diversas regiones geográficas, prescindiendo de factores específicos del sistema productivo.

Por otro lado, el nivel 2 utiliza las ecuaciones del IPCC, aunque se adaptan con factores propios del país o región, lo que incrementa la precisión de las estimaciones.

Finalmente, el nivel 3 implica la realización de mediciones directas en campo, una técnica menos común pero reconocida por su alta precisión.

Estas directrices proporcionan una información detallada y exhaustiva para aquellos interesados en profundizar en la cuantificación de las emisiones de gases de efecto invernadero.

En cuanto a las Normas para la Cuantificación de GEIs a nivel global, se destacan varias regulaciones ampliamente reconocidas. Entre ellas, se encuentran las normas ISO 14.064, desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que establecen directrices y requisitos para la cuantificación, reporte y verificación de las emisiones de GEI a nivel organizacional. Esta serie de normas incluye principios generales para la medición histórica de emisiones, enfoque en proyectos y emisiones futuras, y verificación de los informes de GEI.



Además, el GHG Protocol, desarrollado por el World Resources Institute (WRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), proporciona una metodología estándar para la medición y gestión de las emisiones de GEI, abordando aspectos como el alcance de las emisiones y los factores de emisión. Otro enfoque relevante es el Bilan Carbone, desarrollado por la Agencia de Medio Ambiente y Gestión de la Energía (ADEME) en Francia, que permite a las organizaciones evaluar y gestionar sus emisiones de GEI a nivel organizacional.

El British Standard Institution (BSI) ha desarrollado la norma BS 8555, que ofrece un enfoque estructurado y gradual para mejorar el desempeño ambiental y reducir las emisiones de GEI, centrándose específicamente en los sistemas de gestión ambiental.

Es fundamental destacar que cada organización tiene la libertad de seleccionar la norma que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos particulares. En este estudio, nos enfocaremos en la norma ISO 14.064-1 como referencia principal para la medición de GEI, disponible en una versión local en Argentina a través del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM): la norma IRAM-ISO 14.064-1 (Ministerio de Economía Argentina, 2023).

Principios esenciales de la Norma IRAM-ISO 14.064-1

La Norma IRAM-ISO 14.064-1 establece los fundamentos y requisitos generales

para medir las emisiones de GEI y sus reducciones, aplicables a organizaciones de diversos sectores y tamaños. Resumidamente, se destacan los siguientes principios clave:

Pertinencia: Consiste en elegir las fuentes, sumideros, reservorios de GEI, datos y metodologías apropiadas para satisfacer las necesidades del usuario previsto, adaptando la información para que sea relevante y útil.

Integridad: Implica incluir todas las emisiones y remociones pertinentes de GEI, garantizando que ninguna fuente o actividad relevante quede fuera del análisis.

Coherencia: Permite comparaciones significativas en la información sobre los GEI, manteniendo una estructura y metodología consistentes a lo largo del tiempo y entre informes para facilitar la evaluación de los cambios en las emisiones.

Exactitud: Se refiere a reducir el sesgo y la incertidumbre en la medida de lo posible, empleando métodos precisos de medición y recopilación de datos para obtener resultados confiables.

Transparencia: Implica divulgar información suficiente y adecuada sobre los GEI para permitir que los usuarios tomen decisiones con confianza, asegurando que la información esté disponible y sea comprensible.



Límites del Inventario, de la Organización y del Informe

Los límites del Inventario de GEI representan una faceta crucial en la evaluación de la huella de carbono de una entidad. Estos límites abarcan dos aspectos primordiales: los límites de la organización y los límites del informe. A continuación, se procederá a detallar ambos aspectos.

Los límites de la organización hacen referencia a las fronteras que una entidad debe definir al elaborar su informe sobre los GEI. Estas fronteras revisten una importancia crítica para determinar qué actividades serán incluidas en el informe y cuáles serán excluidas. Dado que una organización puede estar conformada por una o múltiples instalaciones, y estas instalaciones pueden generar emisiones de GEI desde una o múltiples fuentes, la consolidación de las emisiones a nivel de instalación puede seguir dos enfoques principales:

- a) Enfoque de Control: Bajo este enfoque, la organización considera todas las emisiones y remociones de GEI en las instalaciones sobre las cuales tiene control operativo o control financiero.
- b) Enfoque de Participación en el Capital: En este caso, la organización es responsable de una parte de las emisiones y/o remociones de GEI de las instalaciones respectivas.

Es fundamental destacar que cuando una instalación es propiedad o está bajo el control de múltiples organizaciones, todas

estas entidades deben adoptar el mismo enfoque de consolidación para dicha instalación. Por lo tanto, resulta esencial que la organización documente y comunique de manera clara el enfoque de consolidación seleccionado.

Por otro lado, en cuanto a los límites del informe, la organización debe establecer y documentar los mismos, lo que implica la identificación de las emisiones directas e indirectas de GEI asociadas a sus operaciones.

En lo que respecta a las emisiones directas de GEI, la organización debe cuantificarlas por separado para diferentes gases, tales como CO₂, CH₄, N₂O, NF₃, SF₆, y otros grupos relevantes de GEI, expresándolas en toneladas de CO₂ equivalente (CO₂eq). Esto constituye un requisito obligatorio para todas las organizaciones.

En cuanto a las emisiones indirectas de GEI, la organización debe definir cuáles serán incluidas en su inventario, estableciendo criterios basados en su importancia. Aunque la presentación de informes sobre estas emisiones es opcional, es imperativo no omitir emisiones significativas.

La organización debe identificar, evaluar y reportar las emisiones indirectas relevantes, justificando cualquier exclusión.

Los criterios para esta determinación pueden tener en cuenta aspectos como la cantidad, el impacto, la disponibilidad de datos y la precisión de la información disponible.



Categorías de emisiones de GEI

Categoría 1: Comprende las emisiones directas de GEI, las que se generan directamente a partir de las actividades y operaciones de una organización, proviniendo de fuentes bajo su control directo o propiedad. Estas emisiones están estrechamente relacionadas con las operaciones de la organización y pueden originarse en la quema de combustibles fósiles, procesos industriales y otras actividades vinculadas a sus instalaciones. Ejemplos de estas fuentes incluyen vehículos motorizados, equipos estacionarios de combustión, procesos industriales y/o emisiones fugitivas.

Categoría 2: Se centra en las emisiones de GEI asociadas con la energía importada, las que son indirectas y están relacionadas con la electricidad, calor o vapor adquiridos y utilizados por la organización. Aunque estas emisiones no están directamente bajo el control o propiedad de la organización, son esenciales para su funcionamiento y deben ser reportadas. Por ejemplo, si una organización compra electricidad de una red que utiliza combustibles fósiles para generar energía, debe considerar las emisiones indirectas asociadas al consumo eléctrico.

Categoría 3: Se abordan las emisiones indirectas de GEI por transporte, las que provienen de fuentes ubicadas fuera de los límites de la organización y están relacionadas con el transporte. Estas emisiones, principalmente móviles, se generan debido al consumo de combustible

en equipos de transporte de diversas modalidades, como ferrocarril, marítimo, aéreo y carreteras. Si la organización posee o controla estos equipos de transporte, estas emisiones se consideran directas y se incluyen en la Categoría 1. Ejemplos de estas fuentes incluyen el transporte de bienes y el transporte de personas.

Categoría 4: Se refiere a las emisiones indirectas de GEI por productos utilizados por la organización. Estas emisiones provienen de fuentes ubicadas fuera de los límites de la organización y están relacionadas con los bienes utilizados por la misma. Ejemplos de estas fuentes incluyen emisiones asociadas a los productos comprados, bienes de capital utilizados por la organización, y servicios utilizados, como disposición de residuos sólidos y líquidos, consultoría, limpieza, entre otros.

Categoría 5: Aborda las emisiones indirectas de GEI asociadas con el uso de productos de la organización durante etapas posteriores al proceso de producción. Estas emisiones pueden variar considerablemente, ya que la organización generalmente no tiene conocimiento del destino exacto de sus productos durante todas las etapas de su vida útil.

Categoría 6: Está diseñada para capturar cualquier emisión o remoción específica de la organización que no se pueda clasificar en ninguna otra categoría. La organización es responsable de definir el contenido de esta categoría, que puede incluir, por



ejemplo, emisiones asociadas a inversiones realizadas por la organización.

Cálculo de la Huella de Carbono Paso a Paso

En esta sección se presenta un procedimiento de seis pasos destinado a evaluar la huella de carbono de una empresa, tomado del trabajo del Ministerio de Economía Argentina (2023).

Figura 1 Procedimiento para la medición de la huella de carbono



Fuente. elaboración propia en base a Ministerio de Economía Argentina (2023).

Con el propósito de contextualizar de manera práctica, se emplea como ejemplo una PYME con 20 empleados especializada en la fabricación de juegos infantiles.

Descripción de la empresa ejemplo:

La empresa en cuestión opera en una planta industrial que realiza diversas actividades, entre las que se incluyen el conformado de metal, corte, plegado y pintura.

Para llevar a cabo su producción, la organización adquiere materias primas como plásticos preformados y tubos de acero, así como insumos como electrodos para soldadura. En términos de energía, la empresa emplea electricidad para alimentar su maquinaria industrial y sistemas de iluminación, gasoil para el generador eléctrico en casos de cortes de suministro eléctrico, y gas natural para calefacción y procesos específicos en la planta. La flota de la empresa consta de tres vehículos, dos de los cuales se

dedican a la distribución de productos a los clientes, mientras que el tercero es utilizado por el equipo comercial para visitas a clientes y proveedores. Además de la planta industrial, las instalaciones incluyen oficinas técnicas y comerciales donde trabajan los empleados administrativos y el equipo de ventas.

Paso 1: Identificación de las Fuentes de Emisiones

El primer paso en la medición de la huella de carbono de la organización implica reconocer las fuentes de emisión de GEI. Este paso es fundamental para comprender el origen de las emisiones dentro de la organización y establecer las bases para cuantificar y gestionar eficientemente la huella de carbono.

Es esencial incluir todas las fuentes significativas de GEI y excluir aquellas cuya contribución a las emisiones de GEI no sea relevante. En caso de excluir alguna fuente, es crucial identificarla y explicar la razón de su exclusión, siguiendo las



categorías y subdivisiones establecidas en la norma IRAM ISO 14.064-1.

- **Emisiones y remociones directas de GEI**

-Fuentes móviles: Consumo de nafta y gasoil para la flota de vehículos propios.

-Fuentes fijas: Consumo de gas natural y gasoil del generador eléctrico.

-Emisiones fugitivas: Mantenimiento de un aire acondicionado de 3000 frigorías durante el año evaluado.

- **Emisiones indirectas de GEI debido a la energía importada**

-Consumo eléctrico de la planta industrial y oficinas.

- **Emisiones indirectas de GEI relacionadas con el transporte**

-Fletes de materias primas compradas para la producción.

-Viaje comercial para visitar a clientes en colectivo de larga distancia.

-Una noche de hotel para una visita comercial.

-Traslados diarios del personal desde sus hogares al lugar de trabajo.

- **Emisiones indirectas de GEI debido a productos utilizados por la organización**

-Acero.

-Plásticos.

-Electrodos.

-Pinturas.

-Film y cartón para embalajes.

-Productos de oficina.

-Productos de limpieza.

-Servicio privado de recolección de residuos.

- **Emisiones indirectas de GEI asociadas con el uso de productos de la organización**

-La empresa no cuenta con información suficiente para el cálculo de estas emisiones.

- **Otras emisiones indirectas de GEI de origen diverso**

-La empresa no cuenta con información suficiente para el cálculo de estas emisiones.

Siguiendo esta estructura, se logra una comprensión completa de las fuentes de emisiones en la organización, permitiendo avanzar hacia la medición efectiva de la huella de carbono.

Paso 2: Selección del Método de Cálculo

La segunda etapa en la medición de la huella de carbono organizacional implica la elección del método de cálculo que se empleará para determinar las emisiones de GEI. Esta decisión reviste importancia fundamental para garantizar la precisión de



la medición, y deben considerarse las siguientes opciones:

- **Medición Directa de Emisiones de GEI:**

Este método conlleva la medición directa de las emisiones de GEI mediante la monitorización de concentraciones y flujos de gases en las fuentes de emisión. Aunque es la alternativa más precisa, suele resultar costosa y compleja de implementar.

- **Uso de Factores de Emisión Documentados:**

Este método se fundamenta en la utilización de factores de emisión documentados. Estos factores son coeficientes calculados que establecen la relación entre las emisiones de GEI y una medida de actividad en una fuente de emisión específica. Por ejemplo, se pueden emplear factores de emisión para estimar las emisiones de CO₂ originadas por la quema de diésel en vehículos en función de la cantidad de diésel consumido y la distancia recorrida.

Ejemplo ilustrativo: La combustión es un proceso común que genera emisiones directas de CO₂. No obstante, los enfoques para cuantificar estas emisiones pueden variar desde simples hasta complejos.

- Nivel Sencillo: Se recopilan datos de actividad (volumen de combustible, por ejemplo) de los

recibos de suministro de combustible, y se calculan las emisiones multiplicando el volumen anual de combustible por el factor de emisión por defecto del IPCC.

- Nivel Complejo: Se realiza un seguimiento continuo del flujo de gas natural con dispositivos de medición precisos, y se determina el factor de emisión mediante un cromatógrafo de gas que analiza la composición del gas natural. Este enfoque asegura una alta precisión, pero demanda más recursos técnicos y financieros.

La elección entre estos métodos dependerá de la disponibilidad de datos, los recursos financieros y técnicos de la organización, así como del nivel de precisión requerido. En términos generales, se recomienda la medición directa siempre que sea posible, si bien los factores de emisión documentados pueden constituir una opción válida cuando la medición directa resulta difícil de implementar.

Paso 3: Recopilación de Datos

En esta tercera etapa del proceso de medición de la huella de carbono organizacional, se subraya la importancia de establecer procedimientos sólidos para recolectar los datos necesarios en el inventario de emisiones. Este paso es crucial para asegurar la calidad y precisión



de la información utilizada en el cálculo de las emisiones de GEI.

Se recomienda:

- **Desarrollo de Procedimientos Eficientes de Recolección de Datos:** Es esencial crear procedimientos de recolección de datos eficientes que permitan obtener y registrar información de manera consistente año tras año. Esto asegura que los datos sean comparables a lo largo del tiempo, lo que facilita la identificación de tendencias y cambios en las emisiones.
- **Análisis de Tendencias Históricas:** Comparar la información actual con datos históricos es una práctica valiosa. Esto permite identificar cambios significativos en las emisiones de GEI y entender cómo han evolucionado con el tiempo. También ayuda a evaluar el impacto de las medidas de reducción implementadas.
- **Comparación con Fuentes de Referencia:** Comparar los datos obtenidos con información de fuentes de referencia externas, como datos estadísticos gubernamentales o datos proporcionados por asociaciones industriales, puede ser beneficioso.

Esta comparación puede ayudar a validar los datos de la organización y verificar su precisión.

Establecer procedimientos sólidos de recolección de datos es esencial para garantizar la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el cálculo de las emisiones de GEI.

Ejemplo del Paso 3: Recolección de Datos

Siguiendo con el ejemplo de la empresa fabricante de juegos infantiles, a continuación, se presenta la información recopilada:

- **Emisiones y Remociones Directas de GEI:**
 - a. **Fuentes Móviles:** Se han registrado los consumos de litros de nafta de la flota de vehículos a través de los recibos de abastecimiento.
 - b. **Fuentes Fijas:** La cantidad de metros cúbicos de gas natural se documentó a partir de las facturas de servicio, así como los litros de gasoil registrados en los recibos de compra de combustible.
 - c. **Emisiones Fugitivas:** El proveedor de servicios de mantenimiento proporcionó datos sobre la cantidad de



gas R410A recargado en los equipos de aire acondicionado.

- **Emisiones Indirectas de GEI Debido a la Energía Importada:**

- a. Se han registrado los datos de las facturas eléctricas correspondientes a todo el año evaluado.

- **Emisiones Indirectas de GEI Relacionadas con el Transporte:**

- a. **Fletes:** Información detallada sobre la distancia recorrida y el tipo de vehículo utilizado para el transporte de productos.
- b. **Viajes Comerciales:** Datos de distancia recorrida y tipo de vehículo utilizado en los viajes comerciales.
- c. **Traslados Diarios del Personal:** Encuesta realizada a los colaboradores para obtener información sobre la distancia y medio de transporte utilizado en sus desplazamientos desde sus hogares hasta el lugar de trabajo.

- **Emisiones Indirectas de GEI Debido a Productos Utilizados por la Organización:**

- a. Información recopilada sobre la cantidad y costos asignados de los materiales y servicios utilizados durante el año.

Estos procedimientos sólidos de recolección de datos permiten a la organización obtener información precisa y completa para calcular sus emisiones de GEI de manera efectiva.

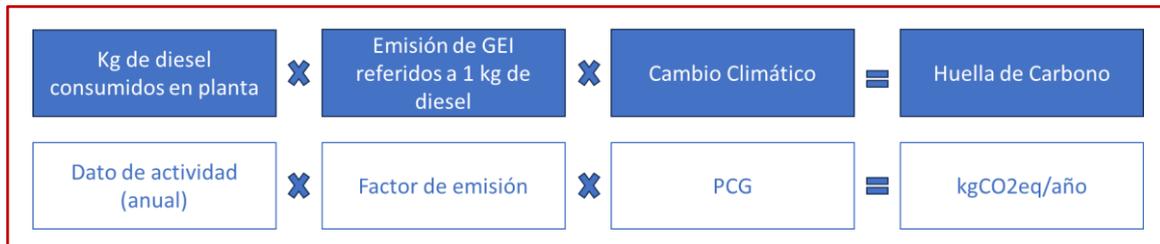
Paso 4: Cálculos

En el cuarto paso de la evaluación de la huella de carbono empresarial, se emplean instrumentos de análisis para convertir los datos de actividades en resultados relevantes. En este contexto, se delimitan los procesos esenciales a seguir:

- **Vinculación de Datos y Factores de Emisión:** Es crucial establecer una correlación entre los datos de actividades recolectados y los factores de emisión pertinentes. Cada fuente de emisión se examina individualmente, y se aplican los factores de emisión correspondientes.



Figura 2 Fórmula de cálculo 1

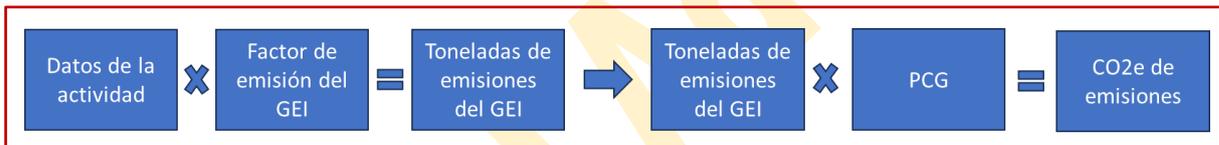


Fuente. elaboración propia en base a Ministerio de Economía Argentina (2023).

Por ejemplo, se realizan conversiones a dióxido de carbono equivalente [CO₂e], ya que los diversos gases GEI poseen diferentes Potenciales de Calentamiento Global (PCG). Por consiguiente, las emisiones individuales se transforman en

equivalentes de CO₂ utilizando factores de conversión determinados según los PCG. Este proceso permite expresar todas las emisiones en una única unidad, el CO₂e, lo que simplifica la comparación y la evaluación global de la huella de carbono.

Figura 3 Fórmula de cálculo 2



Fuente: elaboración propia en base a Ministerio de Economía Argentina (2023).

Este paso desempeña un papel crucial en la conversión de los datos recopilados en una medida uniforme y comparable de la huella de carbono de la entidad. La conversión a CO₂e contribuye a estandarizar la evaluación y a obtener una visión más precisa del impacto climático general de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), lo que facilita la toma de decisiones más fundamentadas para la gestión y disminución de estas emisiones.

Paso 5: Reporte

El quinto paso en el proceso de evaluación de la huella de carbono organizacional se enfoca en la elaboración de un informe que

proporcione una visión completa y transparente de las emisiones de GEI de la entidad. En este informe se detallan aspectos fundamentales que deben ser abordados, entre ellos:

- Detalles sobre las fuentes de emisiones: El informe debe ofrecer una descripción pormenorizada de las fuentes de emisiones de GEI dentro de la organización, incluyendo actividades y procesos específicos que generan dichas emisiones.
- Lista de fuentes incluidas o excluidas: Debe proporcionarse un listado de las fuentes consideradas



en el cálculo de la huella de carbono, así como aquellas excluidas, acompañadas de una explicación clara de dichas exclusiones.

- Comparación con períodos anteriores: Se requiere incluir información comparativa con años anteriores para evaluar la evolución de las emisiones y detectar tendencias a lo largo del tiempo.
- Periodo de reporte: Es necesario especificar claramente el período de tiempo que cubre el informe, es decir, el lapso durante el cual se recopilaron los datos y se realizaron los cálculos.
- Identificación de tendencias en los datos: El informe debe resaltar cualquier tendencia discernible en los datos de emisiones de GEI, facilitando la comprensión de cómo han variado dichas emisiones con el tiempo.
- Evaluación del progreso hacia objetivos empresariales: Si la organización ha establecido objetivos relacionados con la reducción de emisiones, el informe debe incluir una sección que analice el progreso hacia la consecución de dichos objetivos.
- Consideración de incertidumbres: Deben abordarse las incertidumbres presentes en los datos y emisiones reportados, junto

con posibles causas de dichas incertidumbres, además de proporcionar recomendaciones para mejorar la calidad de los datos.

- Descripción de eventos y cambios relevantes: Cualquier evento o cambio significativo que haya impactado en los datos reportados, como adquisiciones, desinversiones, avances tecnológicos, modificaciones en las metodologías de cálculo, entre otros, debe ser detallado en el informe.

Además de las emisiones de GEI absolutas, las empresas suelen evaluar su desempeño a través de métricas normalizadas o indicadores de cociente, permitiendo una evaluación más precisa y comparativa del rendimiento. Ejemplos de estos cocientes incluyen la intensidad de emisión de producto, la intensidad de servicio y la intensidad de ventas.

Paso 6: Verificación de la huella

En el sexto paso del proceso de medición de la huella de carbono organizacional, se realiza la verificación. Este proceso implica una evaluación imparcial de la exactitud, integridad y conformidad de la información sobre los gases de efecto invernadero (GEI) reportada por la empresa. La verificación es esencial para garantizar la credibilidad y fiabilidad de los resultados. Aquí se describen los aspectos fundamentales de esta etapa:

- **Verificación Interna:** Se lleva a cabo dentro de la empresa por



personal no involucrado en el proceso de contabilidad y reporte de GEI. Aunque no es tan independiente como la verificación externa, sigue siendo crucial para asegurar la fiabilidad de la información. Esta revisión interna puede ser especialmente valiosa para empresas que están desarrollando sus capacidades internas para gestionar los GEI.

- **Verificación Externa:** Implica que una tercera parte independiente de la empresa realice la evaluación. Esta tercera parte examina minuciosamente los datos, cálculos y procedimientos utilizados en la medición de la huella de carbono. La verificación externa aumenta significativamente la credibilidad del inventario de GEI al ser realizada por un organismo imparcial y experto en el tema.

Por último, existen diversos entes que pueden realizar la verificación de la huella de carbono:

- **IRAM:** El Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es una entidad reconocida que puede realizar esta verificación.
- **Certificadoras Privadas:** Empresas de certificación privadas también pueden desempeñar un papel importante en la verificación de la huella de carbono organizacional. Estas entidades tienen experiencia en la evaluación

de prácticas ambientales y pueden ofrecer servicios de verificación independiente.

Barreras y desafíos para la implementación de la huella de carbono en PYMES

Una de las principales dificultades identificadas es la carencia de recursos financieros y técnicos. De acuerdo con Sureeyatanapas et al. (2021), muchas PYMES no cuentan con los recursos necesarios para llevar adelante evaluaciones exhaustivas de su huella de carbono y mucho menos para implementar medidas efectivas de reducción de emisiones.

La falta de conciencia y capacitación es otra barrera importante según Nordin et al. (2014). Muchas PYMES carecen de conocimientos y capacidades técnicas acerca de cómo medir y reducir su huella de carbono, como también sobre los beneficios asociados con la adopción de prácticas sostenibles. Esto puede dificultar la implementación de medidas efectivas y limitar el compromiso de la alta dirección y los empleados.

Otra barrera importante es la percepción de que las acciones sostenibles son costosas o disruptivas para el negocio (Bhanot et al., 2015). Algunas PYMES se muestran reacias a tomar medidas para reducir su huella de carbono debido a preocupaciones sobre los costos y a que las medidas de sostenibilidad afecten la productividad y la competitividad de la empresa. Esta idea errónea puede



obstaculizar la adopción de prácticas sostenibles y limitar el progreso en la mitigación del cambio climático.

Recomendaciones para la implementación de la medición de la huella de carbono en PYMES

Un enfoque práctico y proactivo es esencial para superar los obstáculos y desafíos asociados con la implementación de la medición de la huella de carbono en las PYMES, de acuerdo con la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA). Se debe comenzar con una evaluación exhaustiva de la situación actual de la empresa en términos de emisiones de gases GEI. De esta manera, se puede comprender el alcance y la magnitud de las emisiones de la empresa y establecer objetivos realistas de reducción.

Es importante también, involucrar a todas las partes interesadas en el proceso, desde el ápice estratégico hasta los empleados del nivel operativo. Según Frohmann y Olmos (2013), la participación y el compromiso de las empresas en todos los niveles es clave para el éxito a largo plazo de las iniciativas de reducción de emisiones. Esto puede incluir formar un equipo multidisciplinario dedicado a la gestión de la sostenibilidad y asignar recursos específicos para implementar medidas de reducción de la huella de carbono.

Otra recomendación importante es utilizar las herramientas y recursos disponibles para facilitar la medición y gestión de las emisiones de gases GEI. Existen diversas

herramientas gratuitas de acceso público para el cálculo de la huella de carbono, como por ejemplo la Plataforma de Huella de Carbono de Carbon Trust y la Calculadora de Huella de Carbono de la Global Reporting Initiative (GRI), entre otras.

Finalmente, es importante establecer un sistema de seguimiento y presentación de informes para monitorear el progreso hacia las metas de reducción de emisiones y comunicar de manera transparente los resultados a todas las partes interesadas. La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para sostener el compromiso de sostenibilidad de una empresa y generar confianza con los inversores, los clientes y la comunidad en general (Ministerio de Economía Argentina, 2023).

Importancia y reflexiones de la medición de la huella de carbono en PYMES

La medición de la huella de carbono es una práctica sostenible innovadora dentro de la gestión empresarial y representa un cambio en la cultura organizacional, impulsando a las empresas hacia un modelo de negocio más sostenible (económico, social y ambiental).

La capacidad de gestionar la sostenibilidad dentro de las PYMES y medir la huella de carbono es una competencia clave para los administradores modernos. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la sostenibilidad se convierte en un factor clave para la competitividad.

El proceso de medir la huella de carbono a menudo requiere la utilización de herramientas digitales para recopilar, analizar y reportar datos. La digitalización en la gestión de la sostenibilidad permite a las PYMES adoptar prácticas más eficientes y precisas, lo que a su vez mejora la toma de decisiones basada en datos reales y cuantificables.

Aunque el foco del trabajo es en PYMES, los aprendizajes y el manual desarrollado también son aplicables a startups (con las debidas limitaciones) que buscan integrar prácticas sostenibles desde sus inicios. Un enfoque en la sostenibilidad, respaldado por una herramienta clara para medir la huella de carbono, puede ser un factor diferenciador para nuevas empresas que buscan destacar en mercados cada vez más conscientes del medio ambiente.

La sostenibilidad empresarial es un tema transversal que afecta a todas las áreas de la administración. Esto no solo es relevante para la innovación empresarial, sino que también refuerza el papel del administrador como un líder en la promoción de prácticas responsables y sostenibles.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que medir y reducir la huella de carbono de las PYMES es un aspecto esencial para abordar los desafíos del cambio climático. Esta medida no sólo es muy importante desde el punto de vista medioambiental, sino que también aporta beneficios económicos y de imagen a la empresa. La adopción de prácticas sostenibles puede traer beneficios, incluida

la identificación de oportunidades de eficiencia energética y ahorro de costos, así como mejorar la reputación de una empresa y atraer nuevos clientes.

Sin embargo, existen algunas barreras importantes que dificultan la implementación de medidas para reducir la huella de carbono de las PYMES. La falta de recursos financieros y técnicos, así como la idea errónea de que las prácticas sostenibles son costosas o perjudiciales para el negocio, son algunos de los obstáculos a superar. Es fundamental abordar estas barreras de manera proactiva y adoptar un enfoque práctico que involucre a todas las partes interesadas, desde la alta dirección hasta los empleados del nivel operativo. Para superar estos obstáculos, se recomiendan varios pasos, como una evaluación exhaustiva de la situación actual de la empresa, involucrando a todas las partes relevantes en el proceso, utilizando herramientas y recursos disponibles, y estableciendo mecanismos de monitoreo y presentación de informes para monitorear el progreso hacia la reducción de emisiones.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The Relationship between Investor Materiality and the Sustainable Development Goals: A Methodological Framework. *Sustainability*, 10(7), 2248. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su10072248>
- Bhanot, N., Rao, P., & Deshmukh, S. (2015). Enablers and barriers of sustainable

- manufacturing: Results from a survey of researchers and industry professionals. *Procedia CIRP*, 29, 562–567. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.01.036>
- Chien, F., Kamran, H. W., Nawaz, M. A., Thach, N. N., Long, P. D., & Baloch, Z. A. (2022). Assessing the prioritization of barriers toward green innovation: small and medium enterprises Nexus. *Environment, Development and Sustainability*, 24, 1897–1927. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01513-x>
- Cont, W., Belfiori, E., Rodríguez Pardina, M., Rojas, D., Fernández, S., Bonifaz, J. L., & ... Vanoli, C. (2022). *Ideal 2022: Energía, agua y salud para un mejor medio ambiente*. Caracas: CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1980>
- Dayaratne, S. P., & Gunawardana, K. D. (2015). Carbon footprint reduction: a critical study of rubber production in small and medium scale enterprises in Sri Lanka. *Journal of Cleaner Production*, 103, 87–103. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.101>
- Franco, M., & Rodrigues, M. (2021). Sustainable practices in SMEs: reducing the ecological footprint. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 137–142. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2019-0136>
- Frohmann, A., & Olmos, X. (2013). Huella de carbono, exportaciones y estrategias empresariales frente al cambio climático. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Colección documentos de proyectos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Cooperación Española. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5e0a7d7c-98bf-4678-8136-6c34bc9e2ebf/content>
- Giama, E., & Papadopoulos, A. M. (2018). Carbon footprint analysis as a tool for energy and environmental management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Sustainable Energy*, 37(1), 21–29. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/14786451.2016.1263198>
- Hrovatin, N., Cagno, E., Dolšak, J., & Zorić, J. (2021). How important are perceived barriers and drivers versus other contextual factors for the adoption of energy efficiency measures: An empirical investigation in manufacturing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 323. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129123>
- Ministerio de Economía Argentina. (2023). Introducción a la huella de carbono. *Curso Huella de Carbono en PYMES*. Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. Dirección de Industria Sostenible.
- Muhmad, S. N., & Muhamad, R. (2020). Sustainable business practices and financial performance during pre- and post-SDG adoption periods: a systematic review. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. doi:10.1080/20430795.2020.1727724

- Nordin, N., Ashari, H., & Hassan, M. (2014). Drivers and barriers in sustainable manufacturing implementation in Malaysian manufacturing firms. *In Proceedings of the 2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Bandar Sunway*, (págs. 687–691). Malasia.
- Purwandani, J., & Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs? *Environ Syst Decis*, 41, 577–593. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10669-021-09821-3>
- Roffé, M. A., & González, F. A. (2023). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: Una revisión de la literatura. *Revista Científica Visión de Futuro*, 28(1), 195-220. Obtenido de <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/839>
- Saavedra Farfán, E. (2020). Huella de carbono-emisiones de GEI por uso del sistema de iluminación de la Facultad de Ingeniería Ambiental de la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima-Perú. *Tecnia*, 30(1), 121-138. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.21754/tecnica.v30i1.827>
- Sánchez, J. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad: 70 años de pensamiento de la CEPAL* (Vol. Libros de la CEPAL). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e43ad745-6b7d-48e4-a016-b753fdd3b659/content>
- Sureeyatanapas, P., Yodprang, K., & Varabuntoonvit, V. (2021). Drivers, barriers and benefits of product carbon footprinting: a state-of-the-art survey of Thai manufacturers. *Sustainability*, 13(12), 6543. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su13126543>
- Vorontsova, A., Rieznyk, O., Treus, A., Oleksich, Z., & Ovcharova, N. (2022). Do environmental protection investments contribute to environmentally-oriented SDGS? *Environmental Economics*, 13(1), 141-154. doi:10.21511/ee.13(1).2022.12



ANÁLISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR REGIONAL BAJO LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE INTANGIBLES

SITUATIONAL ANALYSIS OF A REGIONAL FAMILY BUSINESS UNDER THE APPLICATION OF AN INTANGIBLES MODEL

AREA I: -Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias.
Empresas familiares.

Reina Rubén J. rubenjosereina@gmail.com -
Lorenzo Carlos A. clorenzo@speedy.com.ar
Díaz Héctor R. contador.hectordiaz@gmail.com
Lorenzo María Natalia natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar

Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)

RESUMEN

El trabajo forma parte de progresos investigativos en el desarrollo y adecuación de un modelo de intangibles como innovación en la gestión de organizaciones, su análisis, interpretación e intervención profesional. En esta etapa con del nuevo proyecto 2024, se analiza la aplicación del Modelo SER H4 MM2 para el estudio del caso de una empresa familiar regional, desde un enfoque integral y sistémico con una perspectiva del modelo como instrumento, respecto a la nueva realidad de evolución tecnológica contextual. Pero, sin dejar de considerar los avances cognitivos en materia del comportamiento humano en el marco de la gestión de las organizaciones.

En el abordaje teórico del trabajo, se exponen derivaciones de producciones e integración de estudios anteriores en casos de aplicación, como así también en curso sobre la temática, por medio de

interpretaciones y combinaciones del equipo de investigación, de conocimientos respecto a autores referentes en estas disciplinas, que se han tenido en cuenta para su incorporación al Modelo de Intangibles junto a los aprendizajes que forman parte del desarrollo del mismo desde el año 2000.

En el trabajo, hemos desarrollado la aplicación profesional del modelo de intangibles, permitiendo la determinación situacional de una organización familiar en un entorno complejo, con eje central en el Modelo de Intangibles, complementando el enfoque tradicional cuantitativo. También, se ha constituido en una etapa investigativa importante, para la actualización al modelo, en coherencia con la realidad empresarial, innovativa, tecnológica y del comportamiento humano.

Palabras claves: Elementos intangibles. Innovación. Empresa Familiar. Tecnología. Modelo SER H4 MM2.



SUMMARY

The work is part of investigative progress in the development and adaptation of a model of intangibles as innovation in the management of organizations, its analysis, interpretation and professional intervention. In this stage of the new 2024 project, the application of the SER H4 MM2 Model is analyzed for the study of the case of a regional family business, from a comprehensive and systemic approach with a perspective of the model as an instrument, with respect to the new reality of evolution. contextual technology. But, without ceasing to consider the cognitive advances in human behavior within the framework of organizational management. In the theoretical approach of the work, derivations of productions and integration of previous studies in application cases are exposed, as well as ongoing studies on the topic, through interpretations and combinations of the research team, of knowledge regarding leading authors in these disciplines, which have been taken into account for their incorporation into the Intangibles Model along with the learning that has been part of its development since 2000.

At work, we have developed the professional application of the intangibles model, allowing the situational determination of a family organization in a complex environment, with a central axis in the Intangibles Model, complementing the traditional quantitative approach. Also, it

has become an important investigative stage, for updating the model, in coherence with the business, innovative, technological and human behavior reality.

keywords: Intangible elements. Innovation Family Business. Technology. SER H4 MM2 Model.

PROLOGO

En una investigación tal vez inédita sobre este tema por sostenerse -hasta ahora- durante 25 años, creemos necesario prologarlo de tal manera que – sintéticamente- brinde sus elementos constitutivos, lo que habla de los antecedentes que abordan el marco teórico que se instrumenta en el desarrollo de versiones de actualización hasta la actualidad. ¿Qué mejor que su autor, director de proyecto y de la línea de investigación para brindar los elementos que hacen a su entendimiento?

Este trabajo se ha realizado en base al Modelo de Intangibles y de investigación, el cual comenzó con mi Tesina de maestría en administración de negocios en la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA) de manera formal, y que derivó en el primer proyecto de la línea de investigación comenzada en la Facultad de Ciencias Económicas de la misma Universidad Nacional, donde era ya profesor regular titular exclusivo y había iniciado mi función de investigación en el año 2001.



A partir de ello, se fueron llevando a cabo diversos proyectos de investigación (bajo mi dirección y formación de Recursos Humanos) sucesivamente en el Programa de Incentivos, en el cual actualmente poseo la categoría dos (2), desarrollada en la facultad de origen y en las Facultades de Ingeniería y Agronomía de la universidad; y estando al presente como miembro del equipo de la Facultad de Agronomía desde hace más de 12 años, en el que un miembro del equipo, Rubén Reina, obtuvo (ya hace unos años) la categoría tres en el Programa de Incentivos, que lo capacita para dirigir proyectos. A su vez, dentro de dicha Facultad hemos presentado en 2024 un nuevo proyecto que tiene, como finalidad general, actualizar el modelo en su método y estructura funcional, así como también en la incorporación y desarrollo de variables y dimensiones del mismo, tal como se encuentran en los dos (2) capítulos que con la Lic. (Mag.) Ma. Natalia Lorenzo hemos escrito participando de un libro compilado por el Doctor Miguel Ángel Vicente y editado en 2023, denominado “La Administración pos pandemia. Preparando a las organizaciones para la era desconocida”.

El presente trabajo se trata de un paper interno e introductorio que queremos presentar en este congreso a fin de explicar el modelo en su última versión desarrollada y denominada SER H4V8, como denominación tentativa al término del proyecto 2024, de acuerdo a los nuevos

desarrollos de la tecnología que he revisado y aprobado como documento de trabajo común en esta sucinta presentación de los aspectos que componen el modelo actual y su funcionamiento. El mismo será sometiendo al análisis dentro del equipo en base a el cronograma del proyecto presentado para el presente año, el cual ha sido parte, en sus contenidos, a través de los años de enseñanza de Administración, gestión y dirección de las organizaciones en las que la enseñanza de grado y posgrado -en mi caso y en el de la Lic. (Mag.) Ma. Natalia Lorenzo- en la Facultad de Ciencias Económicas, Ingeniería y Agronomía como, asimismo, en la Facultad de Administración de la Universidad nacional de Concordia, Entre Ríos - República Argentina.

Creemos que la enseñanza de administración y gestión, con el abordaje complementario a lo básico de nuestro modelo de investigación y gracias a que el mismo es un instrumento de modelo integral (desde las variables y sus dimensiones, tipologías y meta procesos), le da al estudiante conceptos y formas de plantear sólidamente los problemas de las organizaciones en sus contextos, para poder desenvolverse, diagnosticar e intervenir en estas épocas de aceleración de la información y de datos inciertos en el fluir digital incesante y sostenidamente cambiante por la complejidad que revisten los escenarios de futuro y de acción posible para cada cultura y forma de procesar algo



determinante, como es el proceso de toma de decisiones en este contexto que describo sintéticamente y que se explica con más detalle en este trabajo, que representa una introducción al proceso de aprendizaje y conocimiento del equipo en la Facultad de Agronomía. A su vez, el mismo agrega un ejemplo buscando dar más claridad a la explicación del desarrollo teórico que, de manera limitada, en éste se presenta.

Este trabajo se ha realizado con prioridad y pasión investigadora por la realidad y búsqueda de la verdad siempre huidiza, que se esconde y nunca podremos lograr, por lo que su objetivo es el camino del método y la ciencia, que en nuestro caso es cada vez más interdisciplinario y hasta transdisciplinario, como dice el prestigioso colega Roberto Serra, Profesor Titular Honorario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Sería excelente que en nuestro cometido y expresión podamos, al igual que en los más de 170 trabajos y dos libros realizados, sembrar –en forma individual y/o conjunta- algunas semillas que sean disparadores de ideas propias y superadoras de esta línea de investigación.

CR. (MAG.) CARLOS A. LORENZO. PROFESOR TITULAR EXCLUSIVO UNCPBA.

AREA DE TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. INVESTIGADOR UNIVERSITARIO CATEGORIA 2.

INTRODUCCIÓN

Desde hace 24 años y más de una década, en la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA) se viene trabajando en el enfoque de intangibles – en sus distintas versiones técnicas- dentro de la gestión de las organizaciones, como aspecto de gran importancia hacia el análisis, interpretación y entendimiento de situaciones complejas, y en complementación del enfoque cualitativo con el cuantitativo, verificando en campo las hipótesis de investigación. En este marco, el Modelo de Gestión de Intangibles, metafóricamente, se aborda desde la cultura organizacional como el ADN de la secuencia genética organizacional, compuesta por una tipogenética y una epigenética basada en el Poder del sistema político y las demás variables sistémicas del denominado Modelo SER H4 MM2. Las diferentes variables componentes del modelo, se encuentran interrelacionadas a través de los conceptos llamados relacionadores, en lo que se ha dado en llamar Configuraciones Organizacionales para cada tipo cultural de organización.

El sistema político, también cuenta con una tipogenética relacionada con el ADN para proceder a su epigenética propia, en la adaptación a los cambios culturales de poder y de contexto, sobre todo con los stakeholders.



Las necesidades de consideración de la perspectiva humana, cobra gran relevancia, y sus incidencias dentro y fuera de las organizaciones, por medio de sus comportamientos individuales y colectivos, al manifestar su racionalidad e irracionalidad, sus emociones, sentimientos e influencias como seres integrales desde lo físico, mental, espiritual y moral. Asociado ello, a una nueva realidad contextual, dinámica, cambiante, incierta, tecnológica y de innovación constante; donde se requería disponer de ciertas habilidades para el futuro en el campo de la gestión de las organizaciones.

Es apreciable la necesidad de conocimientos, aprendizajes y experiencias nuevas orientados a nuevas formas de actuar, para desaprender lo obsoleto y adquirir nuevas habilidades fundamentales para el presente y el futuro no solo de las organizaciones sino también del campo laboral, vinculados al pensamiento crítico, la innovación, la creatividad y la resolución de problemas complejos.

Estas las habilidades han sido identificadas como de relevancia en el futuro, según califico el Foro Económico Mundial, las competencias más demandadas por las organizaciones oferentes de puesto de trabajo y también para los potenciales emprendedores en pos del desarrollo personal y social dentro del actual sistema económico.

Al mismo tiempo, en los últimos años, se ha incorporado al enfoque de gestión de intangibles, la tecnología, como elemento como parte de los recursos de las organizaciones, y la relación con la cultura organizacional, en la metáfora Biológica. Considerando, la multiplicadora dinámica tecnológica en los cambios culturales y sociales, estrechamente unidos a la economía en la utilización de la tecnología que tiene que ver con la informática y la computación, lo que impulsa la economía del conocimiento.

En coherencia con esto, los investigadores del MIT (Massachusetts Institute of Technology) opinan que no hay vuelta atrás después de la pandemia. El teletrabajo llegó para quedarse y las organizaciones tendrán que asegurarse que su tecnología y su cultura empresarial están preparadas para el desafío que ello conlleva.

Ante lo expuesto anteriormente, es posible inferir que la cultura organizacional no desaparece con los nuevos modelos de funcionamiento apoyados en la tecnología, como el modelo híbrido o remoto, sino que puede modificarse.

Siendo, un desafío para las habilidades de liderazgo, mantener el rumbo de las organizacional, aun con los colaboradores afuera de las mismas y junto con la conciliación del trabajo entre la casa y la oficina.



Multiplicándose los espacios laborales y reduciéndose la estructuración de los mismos; donde, además, se visualiza segmentos poblacionales orientados hacia la búsqueda de trabajos psíquicamente más saludables con compensaciones entre todos los ámbitos de la vida de una persona.

Bajo el marco interpretativo del modelo de intangibles (Modelo SER H4 MM2), con una visión sistémica, y una perspectiva actualizada de la nueva realidad contextual, hemos analizado una empresa familiar de la región de Azul, como estudio de caso y de aplicación profesional, buscando definir un estado de situación integral que contribuya a comprender su funcionamiento presente y mejorar su gestión futura. Lo cual, se ha desarrollado mediante el proceso de visitas sucesivas a la organización en su lugar físico, y con el empleo de entrevistas a sus gestores y demás integrantes de la empresa, como herramientas de recolección de datos incorporado.

A tales efectos, se han agregado estudios al modelo, surgidos –desde hace 15 años– de las neurociencias y neurocognición, los cuales representan puntos centrales de un libro de Carlos A. Lorenzo y Ma. Natalia Lorenzo y se condensan como variable del modelo (en la versión que ahora aplicamos en el caso): los Modelos Mentales.

MARCO TEÓRICO

El Modelo SER H4 MM2 y la Metáfora biológica

En los últimos siete años, se ha incursionado en las neurociencias y un desprendimiento de la misma -como es la neurocognitividad en el estudio de la mente integrada con el cuerpo- como forma de estudio científico del comportamiento humano en las organizaciones, y también con la finalidad de actualizar la teoría del proceso de decisiones y la acción humana en las mismas. Se involucran aspectos de la consciencia y el inconsciente en la teoría de la mente, como así también el funcionamiento de la memoria, las emociones, los sentimientos, la teoría de los afectos, la intuición en el marco de analogías metafóricas de las organizaciones, principalmente con la cultura organizacional, creencias, valores, artefactos simbólicos y el poder utilizado para decidir ejerciendo influencia, y realizando negociaciones para una acción en común.

Los avances en robótica, software, inteligencia artificial, algoritmos, internet, 5G y todo lo que la tecnología vaya suministrando serán de utilidad en el desarrollo y la vida humana.

No obstante, se interpreta que el ser humano siempre habrá de ser necesario conduciendo y gobernando de distinta manera las organizaciones ya que, aunque las tendencias culturales vayan teniendo una confluencia en muchos aspectos,



habrá algo que hará diversos a los seres humanos.

El límite al uso tecnológico se encuentra en que la tecnología no supla al ser humano en lo que es propio del mismo, lo cual que ha ido evolucionando en la historia hasta crear esta tecnología digital para superar nuevas etapas.

Se considera que no es posible razonar sin sentimientos. La emoción desempeña un papel importante en la razón humana. Si se tiene sentimientos, no se es capaz de entender lo que nos planteamos en la vida y la utilización de las herramientas e instrumentos que empleamos para ello. Una disminución emocional de la imaginación incapacita para planificar el futuro y buscar el mejor lugar del mismo para todos los que se encuentran en una organización, es decir, la organización misma como un instrumento social necesario para la vida en sociedad.

Creemos que un modelo ayuda a hacernos preguntas sobre la organización, pero no es la organización. Las “neuronas” conceptuales que ponemos en un modelo o una matriz de un modelo, como son las “relaciones puente” para dar dinámica sistémica en el SER H4 MM2, difieren de los reales. El modelo es imprescindible porque nos acerca a la realidad y la verdad ante el riesgo y la incertidumbre que tienen los límites de la complejidad, ya que es peor por falta de consistencia en estudios y técnicas de aplicación, no integradas. Los

conceptos, en un modelo, son intentos de llegar a la esencia del “procesamiento neuronal” pasando por alto los aspectos que no se consideran relevantes para los diseñadores del modelo, enfocándose en lo necesario para llevar a cabo un procesamiento computacional.

Se trata, como dice Lytton (2002), de reducir las complejidades de la memoria para eliminar sutilezas biológicas y comprender mejor lo que sucede. Aunque estas sutilezas muchas veces pueden ser importantes y esas “esencias” son introducidas de manera forzada para computarlas.

Creemos que eso, como todo en las hipótesis científicas, se logra relevando casos de la realidad hasta que ésta lo ponga en duda, lo niegue y debamos superarlos por otros conceptos, mediante el camino metodológicamente adecuado científicamente en forma heurística.

Como dice Siri Hustvedt (2021), “Los seres humanos son criaturas húmedas, no secas”, y continúa diciendo que la teoría computacional de la mente con su concepción de lo mental como un procesador de información al margen de la función cerebral, mecaniza y “seca” la mente en algoritmos comprensibles. Y se pregunta ¿es posible separar los procesos biológicos, naturales de nuestros pensamientos y nuestras palabras? ¿No es eso un problema? ¿Esto depara el camino hacia una nueva raza inmortal?



En su libro, Maturana y Varela (1996) sostienen que el sistema es dinámico y auto organizativo y se ajusta para mantener la homeostasis. La interacción con su entorno está determinada por su estructura autónoma. Dicen que no es posible describir la realidad absoluta.

Para ellos, el organismo y su entorno se pliegan y repliegan mutuamente. La mente, para Varela, no puede separarse del organismo entero. Y no tenemos solo un cerebro, sino un cuerpo entero, ya que son sistemas interdependientes y no solo correlatos neuronales.

Pero creemos, al igual que Siri Hustvedt (2021) que las interacciones son cubiertas entre lo externo y lo interno, “que se da a través dialogo continuo, mutuo y rítmico, que puede ser interrumpido e irregular”.

Antonio Damasio (2018) habla de “marcadores somáticos”, sentimientos en relación con percepciones que obran en nuestra memoria que nos sesgan o ayudan a tomar decisiones en el presente. La dinámica es emocional y corporal y se va convirtiendo en un patrón. Una cara inexpresiva hacia otro (s) es una forma gestual – emocional de no apoyo, el retiro del reconocimiento reflejo de la expresión del otro.

Un aspecto vital en el liderazgo, es que el afecto y la socialización que los contiene crea neurogénesis, crecimiento de neuronas en el cerebro.

El líder debe dar y recibir dosis de emociones de afectos en las organizaciones en el siglo XXI, para ser realmente alguien que es legitimado y respetado por su inteligencia emocional, que promueve el desarrollo personal y grupal en las organizaciones de cualquier tipo, ajustado a la cultura de cada una de ellas.

La vida moral y ética de las Organizaciones está basada en ello, no se pueden tomar decisiones, ni tener comportamientos y actitudes empáticas sin sentimiento de culpa.

El exceso puede ser patológico, pero también la escases es un rasgo de psicopatía, por lo cual no se actúa en este último caso con salud desde lo interno y lo proyectado hacia la sociedad, como por ejemplo la abundante hipocresía o deshonestidad en campos variados de las actividades organizacionales, como son la responsabilidad de las propias personas, de la organización, o la que se organice superficial y desde el marketing en la RSE (Responsabilidad Social Empresaria).

Hay momentos que, en las enfermedades organizacionales, las diagnosticadas, no tienen más alternativas que acudir a “placebos” por falta de recursos materiales o intangibles, por falta de tiempo para los procesos de tratamiento ante la necesidad de resultados rápidos o inmediatos.

El placebo es un tratamiento que técnicamente es vacío o muy pobre para el



real problema diagnosticado, y va relacionado a un valor emocional y/o sentimental con una historia y personas que lo desarrollan, que se estima dan confianza a los que tienen que intervenir en el proceso de mejoras a veces recurriendo a una mística.

Por eso mismo, no funciona en cualquier organización, se realiza con la base histórica de la organización y recuerdos conscientes e inconscientes basados en la memoria, en la mente y en el cuerpo. Como el placebo tiene respuestas condicionadas inconscientes, el desarrollo social de la organización tiene mucho que ver en los resultados que se requieren.

Retomando el tema de la emoción, el sentimiento y la imaginación se consideran que tienen un papel primordial y no secundario en la vida humana, y los seres humanos son creadores de imágenes. Los sueños, el inconsciente son memoria e imaginación, en tanto la percepción se efectúa en estado consciente, aunque los dos estados en vigilia estén relacionados.

Existe el inconsciente y la mayoría de lo que nuestra mente hace es inconscientemente. No es posible que en nuestra disciplina se ignore y, es más, no se profundice.

Esto vale para toda la jerarquía del conocimiento y funciones en nuestra profesión y en la misma docencia e investigación. Algunas ideas nos atraen y a

otras las rechazamos o ignoramos, y estos juicios no son siempre conscientes.

Finalmente, el Modelo SER H4 MM2, de intangibles, puede sintetizarse como un método, una metodología para comprender las organizaciones, establecer estado de situaciones y gestionarlas con los conocimientos adecuados a sus finalidades, en el marco de su cultura, y darles desde allí el apoyo de gestión político-administrativa suficiente hacia la mejora a través de procesos organizacionales.

Configuraciones y Metaprosos organizacionales

Las Configuraciones Organizacionales son una herramienta del Modelo SER H4 MM2 cuya finalidad es contribuir fundamentalmente al Proceso decisorio estratégico y bajado al de planeamiento y al proceso operativo, para dar racionalidad al diagnóstico de enfermedades o prever su existencia en las organizaciones.

Consta de tipologías organizacionales que deben ser periódicamente actualizadas. Las mismas se han diseñado siguiendo la teoría en lo que concierne a las dimensiones de análisis que se establece para diferenciar las culturas de las organizaciones.

Como el Modelo SER H4 MM2 (Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N., 2021; Lorenzo, C.A., Lorenzo, M.N. y Lorenzo, M., 2019;



Lorenzo, C. A., 2015; Lorenzo, M.N., 2015; Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N., 2015; Lorenzo, C. A. y Lorenzo M. N. 2013a, 2013b) cuenta con 8 variables desarrolladas:

La cultura organizacional, es la que se constituye en la variable “directriz” de las mismas. Lo que quiere decir que la tipología cultural que tiene establecida (ADN y secuencia genética), influye en forma determinante en el comportamiento del resto de las variables para que la organización se encuentre saludable por consistencia con la cultura.

Las variables de Modelo SER H4 MM2 son: la Cultura, el Poder, el Liderazgo, la Comunicación, la Estructura y Procesos Organizacionales, los Modelos Mentales, la Estrategia y el Contexto. A partir de ellas, en el nuevo proyecto está en desarrollo la dimensión tecnológica (que ya se viene trabajando), que modifica y acelera la relación entre variables, y por ende el proceso decisorio de las organizaciones.

También es interesante mencionar, que la variable Poder es de suma importancia porque es la que da la “voluntad” de decisión, direccionada, al proceso de toma de decisiones.

Por lo cual, existe todo un proceso en el manejo del poder con el llamado “sistema político” de la organización, el mismo, tiene como elementos principales, a los valores, pero también las necesidades, los deseos

y los intereses, el poder, la influencia, las coaliciones (donde las hay formal o informalmente), y la negociación.

Para tratar este aspecto fundamental, de acuerdo a Edgar Schein (1988), las organizaciones humanas se pueden ir modificando con la cultura, y también con los cambios culturales realizados a través del sistema político (epigénesis) en relación con las demás variables del Modelo en relación sistémica.

Al respecto, se han diseñado cuatro tipologías (Clásica, Abierta, SER y SER H4). Esto forma, para cada tipología que hay que analizar su actualización debido al contexto que incluye la tecnología que cada organización incorpora, lo que denominamos la “Configuración Organizacional”.

Al mismo tiempo, en este caso, se han hallado dimensiones con diversos autores referenciados en la bibliografía, para definir las tipologías, pero esta vez en relación con las tipologías culturales y su expresión, también tipificada en las decisiones del sistema político.

La forma que encontramos de relacionar las variables entre sí, es encontrar, desde la teoría del Modelo SER H4 MM2, un concepto “core” que relacione fuertemente una variable con otra, y que, además vincule en alto grado, los más importantes conceptos de cada una de las variables con cada una de las demás, con una



ponderación de rango de influencia de cada una con las otras en cada situación o problema.

Este modelo, tiene herramientas de análisis, siendo conscientes de que las decisiones humanas tienen un marco omnipresente que tiene que ver con el comportamiento humano. Todo lo que vemos, en la descripción de un comportamiento político, y, además, las limitaciones de percepción y los sesgos que hacen que pocas veces haya un tratamiento objetivo cuando los decisores son más de uno, con más el ADN cultural y la capacidad para pensar, conocer y actuar de los dirigentes y personal de la organización, en el marco de su tipo cultural, modelo mental y sistema político.

A partir de estas herramientas y los datos e información que brindan al proceso de decisión, podemos describir la herramienta llamada “Metaprosesos”.

Los Metaprosesos, han sido creados como una herramienta que permite realizar tratamientos ad hoc para las enfermedades organizacionales a tratar, de manera metafórica encontrar las drogas, la dosificación de las mismas, el modo de intervención cuando hay que hacerlo en los lugares del “cuerpo” organizacional” en dónde actuar. Esto se hace en base a un análisis adicional “por interespecialidad sistémica” de la biología de esa organización, según lo informado por las tipologías de ADN organizacional, su

sistema político tipogenético e epigenético, surgido de las Configuraciones Organizacionales. Para ello presentamos los Metaprosesos involucrados en el modelo de intangibles:

- 1) Abordaje y Gestión de la Complejidad;
- 2) Abordaje y Gestión del Ser Humano en el trabajo;
- 3) Abordaje y Gestión del Capital Social, la Moral y la Ética;
- 4) Abordaje y Gestión del Aprendizaje organizacional;
- 5) la Gestión de valuación y Posicionamiento ante el contexto, al que también hemos de actualizar en el nuevo proyecto 2024 que hemos comenzado desde enero del corriente año.

Desarrollo tecnológico y cultura organizacional

En las nuevas condiciones contextuales, se observa un aceleramiento de las aplicaciones del sistema tecnológico, que están modificando experiencias, conocimientos y habilidades en cumplimiento de nuevas necesidades, deseos, intereses y valores. El denominado Homo Techt, por algunos autores del tema, es quien vendría a sustituir, y se interpreta que ya lo está haciendo en parte, al homo sapiens, o al menos, que se produzca una cultura híbrida individual y social.

La pandemia ha acelerado tendencias tecnológicas, y contribuido a gestar cambios culturales, sociales, económicos, sociales e individuales. Hay un mayor rechazo a los liderazgos autoritarios, y probablemente, se ira produciendo un nuevo contrato social sumándose al aspecto tecnológico. Lo interesante y que hace más compleja la situación, es que las distintas generaciones no experimentan esta situación de una misma forma.

La electrónica contagia a los sectores de administración y gestión organizacional, en seres dentro de un sistema binario afín a la computación, pero que carece de su rapidez de procesamiento.

Comienza a ser menos utilizada la reflexión, la percepción se convierte en un continuo presente – futuro que será motivo de estudio en cuanto a las formas, en que se potencia la formación del Licenciado en Administración, así como otros técnicos y profesionales de la gestión de las organizaciones, poniendo el foco en los aspectos de valores culturales.

Las tipologías de Modelos Mentales de fragilidad y antifragilidad (Taleb, N., 2013), dentro del modelo, crea en los primeros casos stress, ansiedad, disgusto, depresión, que ponen límites.

Esta situación, genera adicción a la química cerebral de la dopamina, viajar habitualmente, tener ropa nueva de calidad para los que pueden obtenerla, o sino frustración.

Los datos buscan ser convertidos en información, con más insistencia por cantidades mayores de la población. Este contexto, impacta cada vez más fuerte en las organizaciones y en el ritmo y complejidad creciente de la teoría de las decisiones.

La economía está cada vez más basada en datos. Desde ahí el poder se torna difuso, menos identificable, depende en gran medida de la tecnología.

La pregunta que se hace Joan Cwaik (2021:105), es si “¿estamos empoderados o podemos ser cada vez más esclavos de la Tecnología?”. Para ello, debemos ver que las nuevas generaciones viven, a diferencia de los baby boomers y la generación X, en un mundo cada vez más multiplex, que se hace cada vez más cohesionado generacionalmente de algún modo después de la crisis, del mundo que representaron los millenians y su introducción al posmodernismo. Pero, la experiencia y la capacidad de conocimiento y habilidades siguen vigente. Las diferencias siguen existiendo y se pagan distintos.

El mercado de trabajo rota a velocidad impensada como algo natural. Diríamos que lo “multiplex” lleva a la rotación rápida en casi todos los aspectos de la vida desde los millenians en adelante.

Se interpreta, que el ser humano de esta época no solo busca bienestar material sino tener equilibrio psíquico, sentirse en



armonía y plenitud interiormente, al punto, que, si las personas no tienen felicidad ansiada, las impostan en redes, lo que puede alejarlos cada vez más de lo que buscan.

Nos podemos hacer preguntas interesantes; ¿las decisiones que se vienen, programadas inteligentemente (algoritmos, inteligencia artificial) pondrán el foco en la derivación de que esto pueda llevar a una mayor sumisión y explotación en las organizaciones y en las sociedades? Estos tipos de preguntas y comentarios se hace un filósofo referente de este momento, Byung-Chul Han, en sus lucidas críticas a las sociedades actuales, sobretodo occidentales, desde su lugar en la universidad de Berlín. Sus libros “No-Cosas” e “Infocracia” ediciones originales en 2021 y conocidos recientemente es español en la argentina. ¿El poder se podrá transformar en una disciplina maquina y que entonces los seres humanos sean “cuerpos portadores de energía?”. Porque, dada la tecnología y su tendencia, lo que se va a necesitar de los seres humanos en su voluntad y energía. ¿Será el acceso a la información el factor decisivo por su omnipresencia en la vida? ¿Será la información una función de vigilancia psicopolítica, de control y pronóstico del comportamiento? Porque las personas se pueden constituir en datos y recursos programados para finalidades del poder y su sistema político, ¿habría nuevas oligarquías de capital/conocimiento? ¿Nos

podemos ir convirtiendo, los seres humanos, en un sistema técnico en todo el mundo?

Todos estos potenciales cambios, interrogados, hacen a una revolución del concepto de organizaciones, su gestión y administración. Porque el punto es que no se va reemplazando al ser humano por las máquinas, sino que las maquinas “transforman al ser humano”.

La gestión administrada es un mucho de la acción humana individual, grupal, organizacional, social y colectiva, por lo cual se hace necesario tomar conocimientos de una teoría aplicada de la mente humana básica de la actualidad.

La IA procesa hechos determinados que siguen siendo los mismos, no se da a si misma “nuevos hechos”. No sabe el porqué, lo que sabe es la probabilidad, no la necesidad. Es la causalidad la que establece la necesidad. El cambio que estamos experimentando es de la expresión y difusión de nuestra individualidad, que expande nuestro cuerpo. Con el celular tenemos salidas ilimitadas hacia el mundo y, de acuerdo a Joan Cwaik (2021), somos todos consumidores y productores de un contenido que seleccionamos hacia sitios que elegimos al azar. El yo ansía presentarse como que existe y que somos únicos. Nuestra información absorbida en las redes, hace que nos presenten ofertas para nuestros gustos.



Esto ocasiona que toda vida en comunidad sufra modificaciones, y por lo tanto las organizaciones, en la cultura, en las relaciones de amistad, pareja, familia y encuentros sociales.

En “La era del vacío” de Giller Lipovetsky (2003), lo resume argumentando que se va dejando la atención en la historia, las tradiciones y la cultura. En tanto para nuestro modelo, no deja de existir la cultura, sino que esta se desconstruye y se ve una nueva forma de cultura, sus creencias, valores y sobre todo los artefactos de esa cultura, como los definió E. Schein (1988), ya que son fundamentalmente imagen, símbolos, “memes”, y revelan el cambio.

Ante lo expuesto en el Modelo, y sobre la base de las cuatro tipologías culturales (Clásica, Abierta, SER y SER H4), se continúa trabajando en adecuar y renovar sus dimensiones y elementos, para no llegar a una obsolescencia en los aspectos en donde más depende su fuerza, por su abordaje de ADN cultural. Porque la epigenética social produciría fuertes mutaciones en las dimensiones (genes) que lo definen. Ya que su sistema y metodología quedarían muy impactadas sin nuevas conceptualizaciones de las variables intangibles, que tienen como foco al ser humano y las relaciones grupales y de equipos en los proyectos y actividades organizacionales.

Nuevo paradigma decisorio y herramientas del modelo

Las organizaciones de hoy podrían tener todo programado si no fuera porque los diversos procesos que se realizan en la misma, mecánicos y humanos, tienen cambios en su transcurso ya sea por error, por ausencia, por soluciones espontáneas y eventuales, por carencias, por ruido comunicacional, por sesgos emocionales y otros aspectos, que crean situaciones y problemas a corregir para el desempeño esperado de la organización.

Cuando en una organización, estas situaciones y problemas son encaminados a su resolución por una sola persona, y ésta es idónea para enfrentarlo, el proceso decisorio es fácil y sencillo, ya que está dependiendo de los fines y metas que formula esa sola persona, de sus criterios, de sus prioridades, de su estado de expresión con las personas, que debe interactuar en base a su conocimiento, experiencia y habilidades, para comunicar sus decisiones en hacia la etapa de aplicación.

El Modelo SER H4 MM2, intenta ser una duplicación de la organización, y ésta un complemento del cerebro humano, en que el mismo tiene de herramienta procesadora, mediante el pensamiento, y principalmente de los seres humanos como cerebros y cuerpo biológico. La utilidad de esta duplicación para el análisis, diagnóstico y tratamiento, está dada por la



información integral, intangible y la tangible, que complementa el Modelo, que se suministre los soft inteligentes de computadora y la velocidad de procesamiento con modelos de planteos y calculo inteligentes programados, el rápido rediseño de los mismos o realizaciones ad hoc sobre el problema y su contexto (Hustvedt, S., 2021).

Al retomar el tema de la organización en sí, la cuestión se complejiza, cuando las decisiones son tomadas por dos o más personas, con jerarquía o sin una jerarquía de autoridad; es decir más o menos centralizada y más o menos democrática. Donde, la cultura general es el foco de atención de la organización y no los aspectos subculturales, de acuerdo a algunas de las características de los sectores que se constituyen en detalles.

Es observable en organizaciones según su forma de constituirse, y también de acuerdo a su magnitud, que las decisiones directivas y estratégicas no pasa sólo por una persona, sino por varias. Esto, que suele ser bastante común, hace que existan distintos puntos de vista y también intereses. Hay aspectos encontrados y también coaliciones, que se sostienen en el tiempo o se van modificando. Al hablar de coaliciones, referimos a intereses, visiones y objetivos distintos, entre personas agrupadas por los coincidentes, o sectores de la organización que se sostienen en el tiempo por valores y principios.

Esto activa por lo general, una etapa de negociación, cuya duración depende de la inferencia por la toma de la decisión, por el grado de poder existente de cada una y por la influencia que se ejerce en conjunto con cierta racionalidad técnica u objetividad, de acuerdo a la información y la interpretación de la misma con que se cuenta.

Otro aspecto del ser humano que tenemos que integrar, en su pensamiento y acción, son los que hacen a sus inteligencias y demás aspectos cognitivos y afectivos que conocemos a través de la teoría de la mente y que, componen la variable del modelo SER H4 MM2 denominados Modelos Mentales.

De esta manera, para plantear modelos, filtrar datos y convertirlos en información, aplicar tecnologías informáticas y su interpretación principalmente, buscar opciones de evaluación, seleccionar un diagnóstico, analizar alternativas de tratamientos, controlar resultados de los mismos y de las estrategias formuladas, políticas, objetivos y metas, negociar las posiciones de cada coalición cuando las hay, modificar eventual o sostenidamente cambios en aspectos de la cultura organizacional, cambios en las jerarquías, equipos y sectores de la estructura organizacional incluyendo los procesos, diseño de escenarios presentes y futuros, sin ser taxativo, son situaciones decisorias que constituyen la parte humana del proceso. Y que también, compone los



sistemas de comunicación, para hacer conocer las decisiones que se toman para el nivel de planeamiento, y luego el nivel operativo, que bien se interpreta como más programado, pero que también requiere de la intervención del ser humano.

Metodología

Los desarrollos teóricos realizados y actualizados a lo largo de más de 20 años de investigación orientada a entender el funcionamiento de las organizaciones, en un marco de decisiones y acciones de sus líderes o directivos, han permitido el diseño y rediseño de diferentes guías de relevamientos y entrevistas, utilizadas como instrumentos operativos de recolección de datos en el campo experimental, en cada una de las etapas progresivas de avances, con más la intervención in situ de integrantes del equipo de investigación en el ejercicio profesional en instancias de consultorías, asesoramientos, auditorías. Todo lo cual, se ha desarrollado, en consideración de la especificidad temática del Modelo SERH4 MM2.

En el caso de este trabajo, las entrevistas semiestructuradas en el ámbito de la organización en estudio, ha sido el instrumento para la recolección de datos, adicionalmente a la observación y la experimentación personal de algunos integrantes del equipo de investigación, en el lugar físico de la empresa donde opera y vivencia su realidad.

Es importante señalar que, en la organización en estudio, se ha entrevistado al líder, sus socios o accionistas y también a diferentes colaboradores que cumplen funciones en las distintas áreas de trabajo dentro de la composición jerárquica de la misma.

En los relevamientos realizados, se buscó la obtención de datos, procurando limitar suficientemente los sesgos posibles de las respuestas dadas por los sujetos intervinientes, de manera que permita, la mayor aproximación posible a la comprensión de la realidad. Y sobre la base de los diferentes datos obtenidos, procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica del Modelo SER H4 MM2, se ha logrado determinar un estado de situación actual y proyectar tentativamente, acciones futuras de mejora.

RESULTADOS

En el estudio de caso realizado sobre una empresa familiar de la región de Azul, se ha efectuado la intervención profesional, bajo la instrumentación del modelo de intangibles (Modelo SER H4 MM2). En función de la metodología descrita, los resultados obtenidos del trabajo de campo que aquí se exponen, se corresponden con aquellos seleccionados de la totalidad de los mismos, en función de las limitaciones de extensión existentes. Para colaborar en su descripción y mayor comprensión, se los divide en diferentes apartados temáticos,

partiendo de la caracterización de la organización y su composición societaria, como base interpretativa y particular de la empresa. Seguidamente, se exponen los aspectos abordados por el Modelo en aplicación profesional y aquellos resultados elegidos para su ilustración.

Caracterización de la organización.

La organización objeto de estudio, pertenece al sector minero regional, se sitúa en el centro de la provincia de Buenos Aires, en una zona de características sectoriales de explotación de yacimientos mineros y polo industrial de productos derivados. En su origen (década del 70), la infraestructura básica fue la construcción de un horno para la producción únicamente de cal. Lo cual, con el paso del tiempo, y ante la mayor demanda del mercado, se requirió del incremento de la producción, siendo necesario el agregado de otros hornos, sumado a las instalaciones accesorias para completar el proceso (galpones, maquinaria, etc.).

Hacia mediados del año 2010, el aumento de la competencia y la necesidad imperante de acceder a nuevos mercados, llevó a que la empresa realizara investigaciones para la elaboración de productos con agregado de valor. Surgiendo a partir de ello, diferentes bienes, orientados a: la nutrición animal, la corrección de suelo, ciertos suplementos dietarios para uso humano, insumos para tareas viales, ecología, etc.

En la actualidad, la organización desarrolla actividades de extracción, procesamiento y elaboración de productos con y sin valor agregado. A nivel regional:

- es una organización de mediana dimensión, con clientes zonales, así como también distintos clientes en la provincia de Buenos Aires y de otras provincias del país.
- destina sus productos, principalmente, a la cerámica mientras que, a nivel de provincias, los principales productos comercializados son aquellos orientados al mercado membranero, como así también a mercados de nutrición animal y enmienda agrícola, en bajos volúmenes.

Composición societaria y distribución etaria.

Se trata de una empresa familiar bajo el formato jurídico de sociedad anónima.

El líder, (segunda generación de la familia originaria de propietarios), quien dirige la organización desde hace más de 25 años, es el socio mayoritario e integrante de la familia compuesta por 4 hermanos (3 varones y 1 mujer). De los restantes 3 socios, uno no ocupa ningún puesto de trabajo en la organización, otro se ocupa de las actividades externas de la empresa bajo la dirección de proyectos, y finalmente la hermana se encuentra a cargo del área contable y financiera. Todos tienen un rango etario de más de 70 años.



Al mismo tiempo, en la actualidad, se han incorporado a la empresa, hijos de 2 de los socios (tercera generación), en el área de administración general por un lado (una mujer) y otro (un varón) en el área de seguridad e higiene de la organización, encontrándose los mismos en un rango etario de 35 a 40 años.

En lo referente a las diversas áreas de trabajo, es posible identificar dos franjas etarias, definidas por quienes tienen entre 30 a 45 años y otra compuesta por mayores de 45 años. Encontrándose, casos que revisten importancia desde su tratamiento inmediato para la posible sustitución y continuidad con la normalidad de los procesos (área de molienda y elaboración), en virtud de la existencia personal con edad próxima a jubilarse.

Aspectos referidos a recursos y capacidades.

La base del funcionamiento de la empresa, son los yacimientos mineros que le han sido otorgados, desde el origen de su actividad. Siendo el elemento clave para el desarrollo de la actividad y los distintos negocios que actualmente desarrolla. Dispone de recursos humanos, con experiencia de varios años y comprometidos con la empresa.

En general, cuenta con maquinaria un tanto obsoleta, a excepción de una nueva comprada en los últimos años. En lo referente a la infraestructura, es acorde al

tipo de negocio que lleva adelante, pero en la labor diaria se evidencian divisiones estancas, individualizadas y con puntos de conflictos.

El sistema de información es fragmentado, el sistema operativo de apoyo a la registración de las operaciones en sus diferentes aspectos, es disperso, con superposiciones y duplicaciones.

Desde la perspectiva de las capacidades, por un lado, la empresa ha podido insertarse en el mercado de cal para obra pública y membranas, con amplios conocimientos del mercado y sus actores. Al mismo tiempo, se dispone de habilidades y capacidades específicas del personal que trabaja en las distintas áreas de la empresa. Encontrándose en algunos puestos de trabajo, personas con amplia experiencia, asociada a la gran cantidad de años que llevan realizando la actividad, lo que les permite conocer con gran detalle cada etapa del proceso.

El directivo y socios que cumple funciones en la empresa, tiene amplios conocimientos del sector y de la actividad propia, capacidad de gerenciamiento y gestión del personal, con alto contenido de manejo informal, subjetivo y personalizado de la información como de la comunicación.

Las habilidades para la dirección de la organización se asocian principalmente a los años de trayectoria con que cuenta su actual líder. No obstante, y considerando la potencialidad de la sucesión hacia nuevos



directivos más jóvenes, es observable la necesidad de adecuación a una nueva realidad y el fortalecimiento de las habilidades gerenciales.

Dimensión cultural de la organización

Es posible argumentar que, en la organización, se dispone de una tipología de cultura abierta (en función del modelo de análisis aplicado), como predominante, caracterizada por esquemas de pensamientos y actividades emergentes según circunstancias. Se basa en las habilidades de sus miembros, con evidencia de procesos de negociación en coherencia con el sistema político de la empresa y su dinámica.

Dispone de cierta apertura dependiendo de la condición imperante del ambiente. Es descentralizada selectivamente, y la adaptación al contexto es relativa y en estrecha vinculación con el escenario existente.

Se aplican premios y castigos para obtener los objetivos, gestionándose de manera particular en la relación interpersonal empleador-colaborador. El aprendizaje es buscado para la organización por medio de la experiencia y trayectoria, teniendo en cuenta las motivaciones individuales del personal de cada área de trabajo.

Con el entorno, se muestra una selectiva interacción y alcance, orientado específicamente a lo sectorial y a las variables que se interpretan con incidencia directa en los negocios de la empresa.

También, en ciertas áreas de la organización, se detectan características de un tipo cultural clásico, asociado al interés particular de las personas como elemento de importancia, la escasa participación de las mismas en situaciones que afectan a la empresa, la existencia de centralización en ciertas actividades y decisiones por ejemplo en el área de área contable e impositiva, la comunicación personalizada y selectiva entre pocos miembros (empleador y encargados de áreas) y el aprendizaje es un emergente en función del tiempo de permanencia en el puesto de trabajo ocupado.

Complementariamente, el valor más destacable en la organización, además del compromiso, la responsabilidad, la pertenencia, es el sentido familiar y de afectos, visible no sólo a nivel de conformación directiva y societaria, sino que también se traslada a los diferentes niveles jerárquicos componentes, dándole prioridad para el ingreso de nuevo personal, a familiares de colaboradores que se encuentran trabajando en la misma. Lo que se integra al mismo tiempo, con la mirada delimitada por lo regional con que cuenta el líder de la organización, respecto al capital humano de la misma.

Dimensión política de la organización

El sistema político existente se relaciona íntimamente con la cultura organizacional predominante.



Es posible inferir que se cuenta con un tipo político, lo cual denominamos poder-estrategia; caracterizado por un alto contenido de poder ejercido por el nivel directivo en condiciones de negociación, ya sea entre socios como con colaboradores, buscando generar coaliciones en coherencia con el objetivo que persigue. Donde, la cultura organizacional incide constantemente en el sistema político, enmarcando las diferentes situaciones que experimenta la organización, tanto con cambios internos como gestados desde el entorno.

Al mismo tiempo, prevalecen los intereses de los distintos sujetos que conforman la organización, generando instancias de acuerdos y desacuerdos, así como sus emociones que se entremezclan en las funciones que se desarrollan.

Otro aspecto de importancia, es la intuición presente en la dinámica de gestión del nivel directivo, donde, además se evidencia un sistema de planificación informal, desordenado, con escaso uso de herramientas analíticas, y personalizado en los miembros del seno familiar, con los que comparte la dirección de la organización.

Dimensión estructural y procesos

La organización cuenta con una disposición funcional, departamentalizada en las siguientes áreas de trabajo: dirección empresarial, explotación primaria, molienda y elaboración,

mantenimiento, salud y seguridad ocupacional, despachos, administración y comercial. Enmarcada por características de formalidad, asociadas a las relaciones jerárquicas en el desarrollo de las actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Al mismo tiempo, tiene aspectos de informalidad, en coherencia con las vinculaciones interpersonales que se dan a lo largo y ancho del organigrama de la empresa, sobrepasando los límites de las áreas y puestos de trabajo.

La autoridad se ejerce de manera descendente desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, con una clara centralización en las decisiones tomadas. Las diversas áreas, se conforman por grupos de trabajo, mayormente formales y enmarcados por las funciones y responsabilidades asignadas, aunque se muestran diferencias entre áreas con puntos de conflictos internos de manera habitual.

Los procesos se sustentan en experiencias del pasado, con apoyo de acotadas herramientas para la formalización de datos, existiendo sistemas obsoletos y sujetos a la manipulación por parte de las personas que los emplean, sesgándose en circunstancias según los intereses imperantes de las mismas. Se observan, procesos de extracción de materia prima, de elaboración o fabricación de productos, de gestión operativa, de almacenamiento,



de comercialización, de mantenimiento, entre algunos posibles a mencionar.

Dimensión liderazgo, comunicación y gestión empresarial

Se ha identificado en la organización, que primaría un liderazgo basado en aspectos personales, asociado al líder que ocupa el cargo de director general de la empresa, con un accionar sustentado en la experiencia de más de 25 años en el cargo, un alto grado de interés por el resguardo de los recursos de la organización en directa relación con los valores personales y familiares.

La intuición, es un elemento clave y siempre presente en las decisiones empresariales, con el apoyo de la consideración y entendimiento de ciertas variables del contexto externo y determinada información interna, la cual es acotada y sesgada en su uso.

En general, se emplea la utilización de datos, como elementos de importancia en la elaboración de potenciales escenarios en un marco de mediano plazo.

La información de la organización, se genera en registros internos y al mismo tiempo se obtiene información externa de diferentes fuentes formales y no formales, por medio de proveedores, de clientes, competidores, etc.

La mayor parte del tiempo directivo, se dedica a cuestiones operativas, por sobre la planificación de situaciones futuras y aspectos estratégicos; lo cual, conlleva a

ajustes y acciones reactivas ante eventualidades derivadas de cambios en el ambiente interno y/o externo. Siendo en minoría, las situaciones en las que se realizan análisis preventivos y acciones proactivas, principalmente, con el apoyo de profesionales, tales como contadores públicos y abogados.

Más allá de las actividades cotidianas que se desarrollan dentro de la empresa, las cuestiones familiares se manifiestan habitualmente entremezclándose con aspectos de los negocios, generándose sesgos a nivel de comunicación, tiempo laboral ocupado en la organización, perspectivas personales en las decisiones y operaciones, entre algunos aspectos relevantes a mencionar.

En la comunicación, existen ciertas distorsiones, generadas por la manipulación de la información para hacerla parecer más favorable, de lo que realmente son, en ciertas circunstancias. Se utilizan diferentes métodos, que van desde la comunicación sustentada en el uso de mails internos, documentación escrita, buscando ser un medio de control, y hasta los frecuentes diálogos verbales, con alto contenido de elementos gestuales, como aspectos identificados en el funcionamiento organizacional diario.

En el proceso de gestión de los negocios, son esenciales las vivencias experimentadas en la organización, tanto por su actual directivo como por sus socios, que inciden en gran medida en la dinámica



que imponen en los negocios de la empresa. Lo cual, se busca complementar con capacitaciones y formaciones, en el caso de los integrantes familiares más jóvenes, que trabajan dentro de la empresa y se avizoran como potenciales sucesores en la dirección de la misma.

Al tiempo que, los antecedentes e influencias pasadas de variables del sector empresarial y del contexto general, inciden en la motivación de los mismos y en las acciones que instrumentan en su ejercicio personal y laboral.

El alto contenido de informalidad y de subjetividad, dificulta la posibilidad del desarrollo de planes estratégicos. Por sobre los cuales, se elaboran planes orientados a resolver contingencias, coherentes con la necesidad de adecuación a circunstancias específicas del entorno.

La formulación de escenarios futuros se acota a la imaginación, principalmente de su líder, enmarcados por la interpretación de ciertos factores externos, como la economía, la política sectorial, la competencia, el gremio, los precios relativos de algunos recursos como de los insumos, el nivel de productividad, los procesos, la tecnología empleada y los intereses de los diferentes integrantes del grupo familiar con sus sucesorios.

Dimensión de sentimientos, emociones e influencias.

En el análisis de la empresa, resulta significativo la intervención de diferentes sentimientos y emociones en el accionar de los socios, en el marco de sus actividades y de la toma de decisiones, como un elemento indisoluble de su comportamiento. Aflora de manera constante, el sentido de la familia, lo que se traslada a lo largo y ancho de la organización. Siendo los valores familiares, aspectos primordiales a nivel de quienes gestionan la empresa, como así también hacia los colaboradores que ocupan los diferentes puestos en la misma; donde, la sucesión familiar, ante la salida por jubilación u otro suceso, es la variable principal.

En lo referente a las emociones, se observa que se exteriorizan principalmente mediante condición de tristeza o alegría, y se traslada en el accionar de los integrantes de la empresa, tanto a nivel individual como grupal, y en el seno de cada grupo familiar.

En tanto que, los sentimientos, se manifiestan en la forma de actuar de las personas involucradas en la organización, en mayor medida, a través de la preocupación por situaciones imprevistas y/o desfavorables asociadas a las actividades de la misma, como así también por el optimismo respecto al posible crecimiento y/o ampliación de los negocios. Todo lo cual, se interrelaciona con las situaciones particulares de los integrantes, sus intereses, instancias de poder,

contemplado en párrafos anteriores y necesidades personales. Al mismo tiempo, se adiciona, en el grupo de directivos, las expectativas futuras respecto a la participación sucesoria de la nueva generación.

En cuanto a las incidencias reales o potenciales de diferentes factores internos y externo, se muestra, que son tratados en primera instancia con los socios-familiares y en segunda instancia con especialistas. En tanto que, los integrantes familiares que ocupan cargos de menor nivel jerárquico, en general, los hijos de los directivos/socios, también suelen compartir con amigos, momentos de reflexión, asociados a la búsqueda de perspectivas relacionadas con situaciones vivenciadas en la empresa y en un marco externo a la misma.

Respecto a los stakeholders, desde el nivel directivo, se interpreta que el Estado es el factor de mayor influencia, principalmente por medio de las políticas sectoriales, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en que operan y los clientes con su poder de negociación. En tanto que, desde el aspecto interno, son los socios (hermanos e hijos) y los colaboradores, quienes ejercen incidencia positiva o negativa, según las circunstancias de coaliciones o disociaciones, individual como grupal.

Dimensión Modelos Mentales del nivel directivo.

En el estudio de los modelos mentales de los directivos, se ha identificado que las creencias existentes en los mismos están relacionadas con la experiencia en el desarrollo de las actividades en el sector, como así también en los resultados de las decisiones que han tomado en el marco de la empresa a lo largo de su trayectoria, y sobre la base de los principios y valores que sustentan su accionar.

En cuanto a la forma de decidir y actuar que tienen los mismos, en general, es posible decir que se basa en un pensamiento analítico, y reflexivo de manera secuencial, y en las decisiones de mejoras o de resoluciones de problemas, priorizando aspectos particulares por sobre la ética.

La motivación, es otro elemento evidenciable, principalmente en los futuros líderes o sucesores (hijos de los socios), donde se manifiesta principalmente por perseguir un interés particular, con una percepción positiva de la realidad, la cual se muestra por hechos cuantificables por sobre la intuición.

Al mismo tiempo, la resiliencia, se muestra con una respuesta rápida y ante contingencias presenten en algún aspecto de la organización.

En coherencia con lo expuesto anteriormente, la experiencia personal, es un aspecto determinante, en las instancias de tratamiento de potenciales escenarios en el marco de la dirección de la organización. La intuición, como se mencionó, está presente siempre en la



forma de actuar, como un elemento clave las decisiones y en las visiones de negocios, en relación con la complejidad del entorno empresarial.

Dimensión tecnológica y contextual

La organización estudiada, muestra un uso acotado de tecnología, principalmente en el aspecto de la información, registros y análisis; empleando un esquema tradicional de funcionamiento, mayormente informal y personalizado en las necesidades de su líder, sobre la base de la utilización de archivos de Excel, para el seguimiento de las operaciones productivas, administrativas y comerciales, sumado al uso de un software obsoleto para el procesamiento de datos con orientación contable e impositiva.

En forma simultánea e impulsada por el grupo joven (familiar) de líderes prospectivos, se encuentra en desarrollo un software de gestión, como herramienta para la registración de datos, procesamiento y análisis de la información. Pero, se evidencia a un ritmo lento y de instrumentación por áreas de trabajo, para adecuar y replicar en otras áreas de la organización.

Al mismo tiempo, se ha detectado una redefinición de los canales de comunicación tanto a nivel directivo como hacia los diferentes niveles de la empresa. Todo lo cual, impulsado por inductores del contexto externo, que demanda la necesidad de disponer de información

actualizada para la gestión organizacional y el proceso de decisiones. Complementariamente, se visualiza como requerimiento proyectado, la actualización de conocimientos de quienes potencialmente serán sus futuros directivos, en relación con la nueva realidad de avances tecnológicos. También, es posible mencionar la existencia de una página web de la empresa, la cual ha sido desarrollada hace más de 5 años, con el sólo enfoque de presentación de la organización y sus productos, careciendo de actualización y dinamismo ante la realidad cambiante.

En los procesos productivos, la empresa cuenta con maquinarias mayormente desactualizadas y gran cantidad de las etapas de procesamiento, se desarrollan en forma manual y basadas en la experiencia del personal. Generándose, importantes desperdicios no siempre medidos.

Al mismo tiempo, se ha identificado que no existe un plan de capacitación e innovación hacia el personal y los procesos.

También, se plantea con cierta incertidumbre la condición futura de los negocios de la empresa, en vinculación con los avances de las nuevas alternativas de insumos para la construcción y métodos constructivos innovadores, que podrían volver obsoletos los actuales.

Ante lo ello, la búsqueda de alternativas de generación de productos derivados es clave, orientados hacia nuevos mercados



en base a la detección de necesidades. Pero, esta situación se muestra con falta de claridad en lo referente a investigación y desarrollo, demoras en los productos nuevos (Ejemplo: nutrición animal), no se muestra continuidad en estudios de mercados e impacto de los productos en los clientes, según variables precio, calidad, tiempo de entrega, etc.

Por otro lado, desde el entorno sectorial, la innovación y el avance de la tecnología es un aspecto ineludible, considerando que hay experiencias en la región de organizaciones que han sistematizado los procesos por medio de nuevas tecnologías, han incorporado software no sólo de gestión, sino también para la elaboración de productos con control de desperdicios y de potenciales falencias en las etapas, han desarrollado páginas web como herramienta de visibilización de productos y de contacto con clientes y proveedores reales y potenciales, sumado, en algunas empresas de mayor nivel, la incorporación de chatbot.

CONCLUSIONES

En el trabajo se ha utilizado un modelo de intangibles, denominado Modelo SER H4 MM2, con las actualizaciones realizadas en los últimos años respecto al enfoque del ser humano en la gestión de las organizaciones y el avance tecnológico.

- El empleo del caso de estudio, ha permitido analizar componentes

intangibles de un modelo que entendemos que necesariamente se fue innovando ante nuevas realidades contextuales, que ponen a prueba la práctica profesional de los administradores hacia una mejora en el entendimiento del comportamiento de las personas en los procesos decisorios, la innovación tecnológica y su derivación en la gestión integral de las organizaciones, como se ha hecho en los 25 años de desarrollo de esta línea de investigación.

- La empresa analizada tiene la particularidad de ser de carácter familiar, más allá del formato jurídico y societario de sociedad anónima, donde sus accionistas son integrantes de un grupo familiar, y se dedica a la explotación de yacimientos mineros, con elaboración de cal y productos derivados, situada en el centro de la provincia de Buenos Aires.
- El sustento del negocio es la disposición desde su origen del recurso natural otorgado para la explotación. Siendo una actividad, de alguna manera, cíclica en coherencia con las condiciones políticas y económicas imperantes.
- La dirección empresarial, se compone de un líder, con amplia trayectoria en el cargo e integrantes del grupo familiar en puestos de trabajo de la misma que, según las circunstancias, participan de las decisiones empresariales. En la



dimensión cultural, se identifica un tipo de cultura predominante, coherente con un sistema político denominado poder-estrategia con alto contenido de informalidad, de intuición y experiencia. Donde se priorizan valores familiares desde la dirección, y se derraman a lo largo y ancho de toda la organización, como aspecto de gran importancia que influye constantemente en el sentido de los grupos de trabajo en las diferentes áreas de la misma.

- Existen diferentes divisiones de trabajo bajo un esquema de departamentalización funcional, con asignación específica de tareas, responsabilidades y tramos de mando por medio de los cuales la autoridad y el poder se ejercen, las decisiones están centralizadas en el directivo y las actividades operativas se descentralizan.
- El liderazgo, se basa fundamentalmente en aspectos personales, sustentados en el tiempo de permanencia en el cargo, interpretándose con un sentido paternalista hacia la organización. Siendo la experiencia y la intuición elementos claves para la gestión de la empresa y la toma de decisiones, en relación con la información del contexto externo y de datos internos acotados y con ciertos sesgos.

Se tiende a ser más reactivo que proactivo, acorde con las

circunstancias que se plantean en los negocios y de acuerdo a vivencias del pasado.

- La presencia de emociones, sentimientos e influencias en el comportamiento de sus socios y del personal componente, en el desarrollo de las actividades y de la toma de decisiones, son elementos habitualmente presentes. Circunscriptos por el sentido de la familia y sus intereses, que se traslada a toda la organización. Donde, la sucesión familiar es un aspecto de gran importancia, tanto a nivel directivo como del resto de las áreas. Al tiempo que, existe un fuerte enfoque regional, como aspecto complementario de relevancia para el reclutamiento de personal. Las incidencias son constantes en el tiempo, originadas no sólo en el seno familiar, sino también en la relación empleado-empleador, por factores del entorno (externo e interno), las cuales son tratadas en primera instancia entre socios, seguido por especialistas y hasta la consulta con amistades, según temática.
- En relación con lo antes expuesto, y en referencia a los modelos mentales, es importante mencionar que las creencias existentes en los directivos son coherentes con la experiencia en el desarrollo de actividades en el sector, como así también en los resultados de las decisiones tomadas a lo largo de



sus trayectorias, la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo de las actividades, así como la incidencia de la familia, que se entremezclan con los negocios de la empresa.

- Desde el punto de vista tecnológico, la organización se encuentra con obsolescencia, en las tecnologías de información, en las maquinarias y en los procesos, siendo necesario actualizaciones en las mismas, como así también, la incorporación de nuevos conocimientos e innovaciones en los aspectos que la empresa defina con cierta prioridad temporal.
 - En síntesis, es posible argumentar que el Modelo SER H4 MM2 ha permitido relevar los elementos intangibles del modelo con profundidad aspectos del ser humano y de su comportamiento en la gestión empresarial con derivaciones en resultados tangibles. Contribuyendo al análisis integral de la empresa desde un enfoque sistémico, con complementación de un enfoque cualitativo al tradicional estudio cuantitativo, que generalmente se realizan en materia de auditoría analítica empresarial. Siendo posible de inferir, que la empresa familiar estudiada se encuentra en una situación que requiere indefectiblemente de innovaciones y adecuaciones a una realidad altamente competitiva, cambiante y tecnológica.
- Pero, sin descuidar el sentido humano más profundo, asociado a los modelos mentales, las emociones, los sentimientos, las influencias, la espiritualidad y la moralidad, sumados a los valores familiares con su alto peso específico en la dinámica y funcionamiento organizacional.
- Desde la perspectiva de futuro, se considera importante que la empresa tienda a invertir en conocimientos, formación continua de los distintos estamentos organizacionales, TICs, tecnología en procesos, y dar tratamiento específico a la sucesión familiar hacia la generación más joven, quienes a través de sus motivaciones induzcan a la mejora en coherencia con los cambios del entorno y la mayor profesionalización de la misma, ya sea desde lo estratégico como desde lo operativo.
 - En definitiva, este análisis desarrollado con aplicación profesional del Modelo SER H4 MM2 (última versión de la línea de desarrollo del mismo), ha sido de gran importancia para nutrir los conocimientos y poner en práctica las herramientas y técnicas del mismo, ayudando a adecuar en relación directa con la nueva realidad evolutiva de la administración. Considerando, además, que el estudio, interpretación y entendimiento de los diferentes elementos intangibles implícitos en la gestión de una organización, permiten



dar una mayor consistencia a las diferentes situaciones complejas que se configuran en la relación indisolubles de la empresa con el entorno, brindando un enfoque integral y sistémico descriptivo y analítico para el diagnóstico de situación y la intervención con potenciales acciones de mejoras.

- Por otra parte, en el ejemplo que el trabajo presente, se denotan las dificultades -en el marco de la teoría del modelo- de llevarlo a su aplicación, tanto en el diagnóstico como de una potencial intervención de asesoramiento o consultoría, porque surge la dinámica sistémica compleja de un tipo de organización, que es básicamente tradicional y con características fuertemente familiares, lo que es también bastante normal en las Pymes.
- Cuando vemos estas organizaciones en la realidad, observamos algo que trasciende la aplicación de un modelo, pero que también enseña y nos llama a la reflexión sobre cómo las organizaciones derivan en la estructura social y económica de las Pymes de nuestro país, lo cual tiene relación directa con un problema económico vital en la Argentina que es la productividad, el desarrollo de directivos, empresarios y organizacionales en el país, que también se encuentran limitadas por esas mismas condiciones económicas como un círculo sistémico vicioso de difícil salida.
- Tal vez la irrupción tecnológica y las nuevas generaciones dirigenciales, con más energía y una cultura virtuosa con establecimientos e instituciones educativas actualizadas al siglo XXI, y momentos que vivimos en el presente - y aún más en el futuro- en el marco regional y mundial, nos permita ir saliendo integralmente de esta especie de trampa en que nos encontramos y que la dirigencia no ha sabido priorizar en la relación entre empresas y estado con los sectores educativos y formadores de conocimientos profesionales y de investigación.
- A través de la configuración de variables del Modelo SER H4V8 que permite ubicarlas en una tipología cultural y medir el desvío de las mismas (en relación a esta tipología, donde se encuentra principalmente tipificada) y también en las formas que el sistema político (es decir, la influencia con que se ejerce y negocia el poder), lo va resolviendo en los distintos niveles de decisión, a través de coaliciones de participantes, del mismo, como también de los resultados de la acción en el contexto, con los stakeholders y el mercado, que vuelve a ingresar a la organización como información que surge del escenario real al que nos vamos adaptando y acercando en

forma dinámica, a medida que se modifica.

- Los actores del contexto en competencia y/o cooperación, también tienen diversos comportamientos, algunos previsible y otros -a veces- sorpresivos. Por lo cual, las organizaciones tendrán que estar aprendiendo a diario en lo que respecta a los detalles, y también en aspectos centrales de la dinámica del sistema total, del cual las organizaciones son parte.
- La tecnología procesando datos digitales, y la mente humana haciendo planteos analógicos -lo más acertados posibles- en base a actitudes, conocimiento y experiencia, se convierten en los dos pilares fuertes del movimiento acertado para el desenvolvimiento organizacional en su camino de sostenimiento y evolución de las organizaciones, para incrementar la productividad o asegurar su supervivencia en los extremos.
- La real efectividad del aporte de esta Línea de Investigación a la Administración y Gestión de Organizaciones se encuentra en la difusión y capacitación de modelos como el presentado, con esta metodología u otras que sean diferentes y lo superen -si así se lograra- para mejorar la consultoría y el asesoramiento profesional, como también el desarrollo empresario

Integral sobre las organizaciones en la sociedad donde se encuentran y le dan –ecológicamente- sostén y recursos.

- Por eso, la llegada de la docencia universitaria de grado y posgrado para el análisis de nuestra propuesta, y que de ella surjan reflexiones y estudios que crean herramientas de formación analógica en las mentes de los propios docentes que se trasladen con motivación de casos a los estudiantes, es una opción alternativa y complementaria a la enseñanza clásica que, como estudiantes, profesores e investigadores experimentados, buscan una mejoría que se basa inicialmente en un estudio profundo de la Teoría de la Organización del siglo pasado y que nos dio el único premio Nobel en Economía del área de administración Herbert Simon, el cual fue complementado en el siglo pasado y en este 2021 por varios autores de Administración como Peter Senge y la escuela de aprendizaje organizacional. A ello se le suma también la integración de otras disciplinas, como la neurociencia, la neurocognición complementadas por la psicología, la inteligencia emocional y otras inteligencias descubiertas y desarrolladas científicamente por diversos autores referentes, como Goleman y Howard Gardner, y también Maturana desde la biología; todos temas y disciplinas que son



constituyentes de la innovación y creatividad humana en lo emocional y cognitivo y que se lleva a las organizaciones como conocimiento.

- En ellas, el Ser Humano procesa endógenamente, a través del cerebro, pudiendo crear -como ha hecho- lo digital, los algoritmos, y la computación para tener más velocidad de búsqueda y procesamiento, lo que hace más eficaz la canalización y puesta en práctica de lo que surge en el procesamiento de los planteos y modelos humanos, que son los mecanismos –principalmente- para enfrentar límites, dificultades y problemas. Éste ha sido el objetivo del trabajo, que podemos aplicarlo a todo el proceso de la acción humana en lo individual, grupal, equipo, lo cual tiene aplicación como modelo de intangibles, sistémico, dinámico y en forma recursiva en las organizaciones.

FUENTES BIBLIOGRAFIA

- Cwaik, J. (2021) "El dilema humano". 1ra. Edición, Ed. Galerna, Ciudad Autónoma de Bs. As-Argentina.
- Damasio, A. (2003) "El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano". 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.
- Damasio, Antonio (2018) "El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas". Editorial Destino, Barcelona-España.
- Dehaene, S. (2015) "La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos". Editorial Siglo XXI, Buenos Aires-Argentina.
- Frischknecht, F. (1993) "Dirección Recursiva". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina
- García, R. (2006), "Sistemas Complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria". Editorial Gedisa SA. Barcelona.
- Gardner, H. (1994) "Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples", 2da. Edición, Fondo de Cultura Económica, México.
- Gigerenzer, G. (2008) "Decisiones Instintivas. La inteligencia del inconsciente". 1ra edición. Editorial Ariel SA. Barcelona-España.
- Kahneman, D. (2012) "Pensar rápido, pensar despacio". 2da Edición Debate. Random House Mondadori. Buenos Aires-Argentina. ISBN: 978-987-1786-40-4.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2010) "Metaprosesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño". ISSN: 2451-6589 – Pág.:26 (impresa en versión unificada). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2017a) "Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del



- Modelo Ser H4". ISSN: 2451-6589 – Pág.:136 (impresa en versión unificada).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2018c), "Un abordaje teórico y de aplicación de Modelos Mentales en la gestión". ISSN 1853-0796 Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG).
<http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2021) "Los Modelos de intangibles de organizaciones: instrumento clave para conducir las, administrarlas y gestionarlas". ISSN: 2451-6589 – Pág.: (en período de impresión). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A., Reina, R., Díaz, H. R., Lorenzo, M. N. (2023) Teoría de decisiones en las organizaciones después de la I.A. y las neurociencias: el paradigma de lo incierto. IX Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) Y XII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Pcia. de Misiones. 11 y 12 de Septiembre de 2023. Anales CONLAD 2023. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 61-81.
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2023). "Teoría de decisiones en las organizaciones después de la I.A. y las neurociencias: el paradigma de lo incierto". ISSN: 2451-6589 - Pág.: 61-81. (impresa en versión unificada). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A.; Reina, R. J.; Díaz, H. R. (2022). Perspectiva de intangibles en el proceso decisorio de los líderes de empresas agroindustriales regionales. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 48-60. (impresa en versión unificada).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, Carlos A. y Lorenzo, Ma. Natalia (2021) "Los Modelos de intangibles de organizaciones: instrumento clave para conducir las, administrarlas y gestionarlas". VII Conlad – X Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní en la nueva normalidad. Lema: "Formando Administradores-Lideres Sustentables en la nueva normalidad". Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 7 y 8 de septiembre. Posadas, Misiones. Anales CONLAD 2023. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 59-75.
<http://conlad.Fce.unam.ar>



- Lorenzo, Carlos A., Lorenzo, Ma. Natalia, Reina, R. J. (2021) Los cambios en el proceso de decisiones organizacionales a incorporar en la actualidad. VIII Congreso Latinoamericano de Administración y XI Encuentro Internacional de la región jesuítica guaraní. Lema: "La administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación". Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Pcia. de Misiones. 12 y 13 de septiembre de 2022. Anales CONLAD 2022. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 74-91.
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2013b) "Identificación de Enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4". V Jornadas de Administración del Nea- III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Univ. Nac. de Misiones Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración. 2 y 3 de septiembre. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 26. ISSN: 2313-996x. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2015) "Gestionar organizaciones con un abordaje Cultural/Político integrado: elementos de la Cultura y el Sistema Político Organizacional en un Modelo de Gestión Parte I". XXXI Congreso Nacional de ADENAG "Aprendizaje y cambio en un nuevo paradigma organizacional". Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). 21 al 22 de mayo. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales- Universidad Nacional de Villa María- Villa María – Pcia. De Córdoba. Pág.: 11. ISSN 1853-0796 Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2019) "Modelos Mentales, Neurociencias y Gestión: Un cambio paradigmático en la Teoría de la Decisión". ISBN: 978-620-0-01412-2. Pág.: 85. Editorial Académica Española (International Book Market Service Ltd). Beau Bassin, Mauricio.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco (1996) "El Árbol del Conocimiento". Unigraf, España.
- Pavesi, P., Bonatti, P., & Avenburg, D. (2004). "La decisión". Su teoría y práctica. Aplicaciones Conceptuales. Casos. Argentina Ediciones Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.
- Perez López, J. A. (1991) "Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal", Ediciones RIALP SA. Madrid.
- Schein E. H. (1988) "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Janes Editores, Barcelona, España.
- Senge, P. M. (1992) "La quinta disciplina". Ediciones Granica SA. Barcelona, España.

- Senge, P. M. (2015) “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina.
- Simon, H. A. (2011) “El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas/Herbert Simon; comentado por Pedro Alejandro Basualdo” 1ra edición. Errepar. Buenos Aires, Argentina.
- Vicente M. A. y Babino, E. A. (comp) et. al. (2023) “La Administración pos pandemia. Preparando a las organizaciones para la era desconocida”. Editorial Miguel Angel Vicente. ISBN: 978-987-88-96724.



LA GESTIÓN DE RRHH Y LOS ODS. EL CASO BBVA HR MANAGEMENT AND THE SDG. THE BBVA CASE

Área IV: Temas generales/universales para todas las áreas. Sector Bancario.

Responsabilidad Social. Reportes de Sostenibilidad - Talento Humano

Fernández Víctor Hugo victorhugofernandez@gmail.com
Saad Giuliano Mariana mariana.saadg@gmail.com
Palavecino Santiago Cirilo ciri.palavecino@gmail.com

Universidad Nacional de Santiago del Estero. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Centro de Estudios en Ciencias Económicas. Santiago del Estero, Argentina.

RESUMEN

A través de sus reportes integrados, el sector bancario comparte con la sociedad, e informa al público sus compromisos, indicadores de desempeño y metas en tres ámbitos claves de la sostenibilidad: el ambiental, social y de gobernanza, en relación a sus prioridades estratégicas. En este trabajo nos abocamos al análisis de los reportes de sostenibilidad presentados por el BBVA Argentina y que corresponden a los años 2021, 2022 y 2023. En particular, concentramos la atención en aquellas acciones relacionadas con la gestión del Capital Humano, en vinculación con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), teniendo en cuenta que se trata de una entidad que cotiza en bolsa y adhiere al Pacto Global, operando en el conglomerado Santiago del Estero – La Banda.

La finalidad pretendida, mediante la comparativa en períodos sucesivos, es identificar la continuidad o variabilidad de las principales líneas de trabajo en la gestión de los recursos humanos.

Palabras claves: Sector Bancario. ODS. Capital Humano.

SUMMARY

Through its integrated reports, the banking sector shares with society and informs the public of its commitments, performance indicators and goals in three key areas of sustainability: environmental, social and governance, in relation to its strategic priorities. In this work we focus on the analysis of the sustainability reports presented by BBVA Argentina and that correspond to the years 2021, 2022 and 2023. In particular, we focus attention on those actions related to the management of Human Capital, in connection with the compliance with the Sustainable Development Goals (SDG), taking into account that it is a listed entity that adheres to the Global Compact, operating in the Santiago del Estero – La Banda conglomerate. The intended purpose, through comparison in successive periods, is to identify the continuity or variability of the main lines of work in human resources management.

Keywords: Banking Sector. SDG. Human Capital.

INTRODUCCIÓN



Es conveniente abordar el estudio de las dinámicas de las sociedades contemporáneas desde la perspectiva de la interacción entre el sector estatal, el productivo y el de la sociedad civil. La actividad del sector privado de la economía, respecto del progreso de la sociedad, dio lugar, según Martínez y Soza (2011) a que el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se expandiera más allá de los círculos empresariales y académicos. Las respuestas de las empresas ante estos retos sociales, se traducen en actividades y pueden tomar dos caminos. Por un lado, hay empresas reactivas que se niegan a aceptar las presiones o simplemente reaccionan a ellas cuando no les queda más remedio, mientras que hay otras que responden proactivamente, adelantándose a las demandas de los stakeholders o grupos de interés, intentando buscar nuevas alternativas a. En general, las organizaciones que cotizan en la Bolsa de Valores, como es el caso que se estudia en el presente trabajo, parecen buscar el segundo tipo de respuestas y es por eso que interesa conocer el contenido de esas respuestas traducidas en actividades y prácticas de gestión en general y en particular, de gestión de su capital humano. La RSE es un modelo de gestión adoptado por las empresas que incorpora en la toma de decisiones las dimensiones económicas, sociales y ambientales. La dimensión social involucra a las personas que componen el capital humano de las organizaciones, que a su vez está

compuesto por los conocimientos, las habilidades y las competencias que esas personas ponen en juego mientras trabajan y por la especial configuración de su estructura organizacional y su cultura corporativa como elementos dinamizadores de ese capital.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 estados miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de las empresas, estados y demás instituciones en pos de esta visión durante los próximos 15 años.

Como antecedentes a este trabajo y a partir de los reportes publicados por las empresas argentinas en el Informe “Contribución de las empresas argentinas adheridas al Pacto Global a los Objetivos de Desarrollo Sostenible” Evidencias a 3 años de la aprobación de la Agenda 2030 (Roset, 2018) se observa que, de los 17 ODS, se destacan con más contribuciones los ODS 4- Educación de Calidad; ODS 7- Energía Asequible y No Contaminante; 8- Trabajo Decente y Crecimiento Económico y 13- Acción por el Clima.

En el Informe “Contribución de las empresas argentinas adheridas al Pacto Global a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: 5 años de la aprobación de la Agenda 2030” (Roset, 2020) se destacan los ODS que continúan recibiendo más compromisos, contribuciones y aportes y



que son el 8 y 4, seguidos por el 12- Producción y consumo responsable, 5- Igualdad de Género y 17- Alianzas. En el Informe 2022 los ODS 8, 4, 12, 13 y 5 son los más reportados por las empresas argentinas.

Planteado lo anterior, interesa conocer qué es lo que está haciendo una organización de primera línea del sector bancario en su gestión del ámbito social, accediendo a esta comprensión a partir de la actividad expresada en sus prácticas de gestión de su capital humano y que están orientadas a mejorar el grado de cumplimiento de la Agenda 2030.

El objetivo general de este trabajo es analizar la evolución de las contribuciones en materia de gestión del capital humano al logro de los ODS que una entidad bancaria argentina ha expuesto en sus reportes de sustentabilidad de los años 2021/22/23. Como objetivos específicos se definieron los siguientes:

- Caracterizar la composición demográfica de la nómina de personal de la organización durante el período analizado.
- Identificar las principales acciones y resultados referidos a la gestión del capital humano en línea a los ODS reportados.
- Determinar la evolución de las prácticas identificadas en el período de tiempo analizado.

El presente trabajo contribuye con las investigaciones desarrolladas en el marco del Proyecto de investigación, aprobado y financiado por el Consejo de

Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, denominado “Reportes de sustentabilidad y contribución a algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de empresas argentinas que cotizan en las bolsas de valores de Argentina, que adhieren al Pacto Global”.

Los autores de este trabajo guardan pertenencia a la Universidad Nacional de Santiago del Estero, Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, Centro de Estudios en Ciencias Económicas, Santiago del Estero, Argentina.

MARCO TEÓRICO

Los ODS, una guía hacia la acción

El conocimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados a la Agenda 2030 ayuda a evaluar un norte de trabajo para los países de la región y a formular los medios para alcanzar esta nueva visión del desarrollo sostenible.

El trabajo en función de la Agenda 2030 y sus 17 objetivos en la República Argentina se instala en la hoja de ruta de los diferentes actores de la sociedad. Las empresas pueden colaborar con los ODS con diferentes tipos de acciones, entre ellas las actividades vinculadas a las acciones de RSE, que pueden estar direccionadas al público interno o a la comunidad en general.

En 2015 la Iniciativa del Reporte Global (GRI, Global Reporting Initiative), el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBSCD, World



Business Council for Sustainable Development) y el Pacto Mundial (GC Global Compact) lanzaron una Plataforma, SDG Compass, para facilitar la adopción de los Principios del Pacto Global y los objetivos de desarrollo sustentable en las estrategias de RSE del sector empresarial. En la actualidad, las compañías grandes son las que mayormente difunden su desempeño en términos de sostenibilidad a través de informes de acceso público. Las empresas disponen de diversas opciones de estándares e iniciativas internacionales que sirven como guías para la elaboración de estos informes, como los del GRI y los Principios del Pacto Global, que son aquellos que tienen mayor adopción en el mundo (Scavone y Sanabria, 2017) Sus lineamientos posibilitan la preparación de información de alta calidad. En este orden de ideas, los ODS conforman el marco general para que las organizaciones reporten sobre la forma en que las mismas responden a impactos positivos y negativos, así como también a las acciones por las que contribuyen al cumplimiento de los objetivos mencionados. La vía más recurrente de difusión y puesta a disposición de los stakeholders de los informes se realiza a través de las páginas web oficiales de las organizaciones.

Los informes de sostenibilidad en el sector bancario

En la última década, los informes de sostenibilidad han ido cobrando relevancia a la par del desarrollo de prácticas y estrategias medioambientales, con el fin de

mostrar los avances que las empresas están realizando para alcanzar una producción menos contaminante y una gestión más responsable social y medioambiental (Alonso-Almeida, Marimon, y Llach, 2015). Así, estos informes constituyen una rica y sistemática fuente de información sobre lo que las organizaciones hacen y valoran al momento de pensar estas dimensiones de gestión. Su análisis cobra valor como medio para tomar conocimiento de sus prácticas y principales resultados en estos ámbitos.

En Argentina, es obligatorio que las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores emitan memorias de sustentabilidad, este es caso del banco cuyas memorias se analizan en este trabajo.

La elección del sector bancario se debe a que este presenta características particulares que lo diferencian de otros tipos de sectores productivos. Entre ellas tenemos que se rigen por regulaciones especiales y presentan políticas contables diferentes. A nivel de Latinoamérica, durante el año 2015, el sector financiero se ubica en primer lugar con el 18% de reportes registrados en la base de datos de GRI (Sepúlveda, Valero & Bonillo, 2018), lo cual hace atractivo analizar este sector. Por otra parte, las entidades bancarias tienen una gran repercusión en otras actividades económicas, debido a que brindan financiamiento para que estas logren sus operaciones (Branco & Rodrigues, 2008; Scholtens, 2009). De la Cuesta (2006)



destaca que la función económica de los bancos no sólo es ser intermediario de flujos gestionando adecuadamente riesgos financieros ya que además, evalúa los riesgos éticos, sociales y medioambientales y la posibilidad de ofrecer productos y servicios que contribuyan a un desarrollo más sostenible del planeta.

La divulgación sobre capital humano: evidencias del sector bancario argentino (Luna Valenzuela, J., Verón, C., & Ficco, C. 2023) indica que los bancos informaron fuertemente en las áreas de formación y capacitación, perfil del directorio y beneficios a los empleados. No obstante, los hallazgos también revelan importantes diferencias en los niveles de divulgación de los distintos indicadores de capital humano, lo cual refleja la importancia relativa que el sector le otorga a esos temas.

La gestión del capital humano y su relación con los ODS

La concepción del ser humano en el ámbito organizacional ha evolucionado en el tiempo.

Actualmente ya no se concibe a la persona que trabaja como un recurso sino que, y comprendiendo mejor los riesgos de instrumentalización de la persona que ello implica para su dignidad, se ha instalado la expresión Gestión del Capital Humano que destaca el valor, tangible e intangible de los talentos que ponen de manifiesto los miembros en una organización, tanto individualmente, como en las interacciones con otros, equipos y sistemas de trabajo.

Se gestiona el conocimiento, las habilidades, las competencias de las personas así como los sistemas de interacción entre las mismas. Debido a eso, las expresiones administración y gestión de recursos humanos como denominación para toda esta gama de actividades que se realizan con el fin de mejorar las contribuciones del personal al logro de los objetivos organizacionales ha caído en desuso para representar una de las funciones clásicas en las que se estructura el funcionamiento de una organización.

Una visión ampliamente difundida y clásica (Chiavenato, 2007) sobre los alcances y acciones de la Administración de Recursos Humanos presenta a la misma como un proceso compuesto a su vez por cinco subprocesos clave: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. Por la frecuente y relevante relación entre estos sub procesos y apelando a una visión sistémica, el autor los denomina “Subsistemas en la administración de recursos humanos”. Cada uno de estos subsistemas, contiene actividades reconocidas como esenciales tales como: diseño y análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, administración de las compensaciones, gestión de la higiene y seguridad y la gestión de la información sobre el personal. La particular manera en que estos procesos se tornan en acciones y decisiones constituyen las prácticas de gestión de recursos humanos. Las prácticas de gestión del Capital Humano



remiten a las iniciativas y acciones concretas que se pueden observar en una organización en esta área. Son un buen reflejo de las políticas de gestión del capital humano y de los supuestos que subyacen a la acción (Schein E., 1988), en tanto criterios de decisión que median en la relación organización-colaborador.

El capital humano no solo incluye la formación académica y la experiencia laboral de una persona, sino también cualidades individuales como la lealtad, la polivalencia y la flexibilidad, que influyen en el valor de su contribución a la empresa (Fernández et al., 1998).

En la actualidad, el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuyen a la competitividad de las organizaciones. Las competencias, conocimientos, creatividad, capacidad para resolver problemas, liderazgo y compromiso del personal son activos esenciales para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional (Littlewood, 2004).

El capital humano, también denominado talento, es considerado una fuente de valor estratégico para la organización, pero depende de la organización potenciar ese valor para mejorar los resultados del negocio. Autores como Kaplan y Norton (2004) han reconocido el rol del capital humano como base de la creación de valor organizacional. De allí resulta importante indagar sobre la integración de este capital y sobre la información disponible acerca de su gestión y de sus prácticas que son

consideradas como relevantes por esas mismas organizaciones.

En el sector bancario, la gestión del capital humano es particularmente crucial debido a la alta competitividad y la necesidad de innovación constante. Una gestión efectiva del capital humano puede traducirse en beneficios como la retención de talento, mejora en el servicio al cliente y un entorno de trabajo más saludable. Es aquí donde las políticas de conciliación trabajo-familia juegan un papel fundamental.

En este estudio, se analiza la evolución de la gestión de recursos humanos, a través de las prácticas que reporta un banco argentino para comprender cómo percibe el mismo el rol del capital humano en la creación de valor y cuál es la información que consideran relevante para su gestión interna.

Como se afirmó anteriormente los ODS expresan una referencia de logros de largo plazo en el plano global. Si bien resulta más evidente encontrar una directa relación de la gestión del capital humano con los ODS 4- Educación de Calidad, 8- Trabajo Decente y Crecimiento Económico y 5- Igualdad de Género es importante destacar que todo resultado, positivo o negativo, tiene su origen en el factor humano, en sus decisiones y acciones por lo que la incidencia del capital humano se transversaliza al resto de los ODS.

La gestión de recursos humanos, en cuanto a su aporte al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenibles, tienen un importante componente de



manifestación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de una organización, ya que, ésta tiene una dimensión interna que afecta directamente a los trabajadores, su bienestar y sus condiciones laborales (Fernández, 2009). La RSE interna se refiere a la gestión ética y sostenible de los recursos humanos, promoviendo el bienestar de los empleados como grupo de interés principal. Ena y Delgado (2012) destacan que la responsabilidad social interna implica una gestión humanista y solidaria de los recursos humanos, asegurando que las políticas laborales beneficien a los empleados tanto en su vida profesional como personal.

La integración entre vida personal y trabajo

En los últimos años se ha observado una tendencia creciente en la valoración que los colaboradores de una organización hacen sobre cómo lograr un adecuado balance entre las demandas que reciben de dos dimensiones relevantes para su vida, la personal-familiar y el trabajo. En las organizaciones se observan algunas consecuencias negativas y positivas del conflicto familia-trabajo. El ausentismo, la reducción del desempeño organizacional y la rotación son sólo algunos de los efectos no deseados de la falta de balance. Por otra parte, la satisfacción con el trabajo, el aumento del compromiso y hasta una mejora de la imagen organizacional se reconocen como efectos positivos de un

buen balance logrado por el trabajador con la necesaria ayuda organizacional.

También es posible encontrar referencias claras sobre los efectos no deseados de una conciliación defectuosa. La depresión, el estrés, burn out y la ansiedad son moneda corriente en las organizaciones actuales. Estos efectos, son reunidos bajo este tema reconociendo la relevancia tangible que adquiere la conciliación.

Esto ha llevado a las organizaciones a tener que considerar estrategias y políticas que mejoren esta integración y les permitan a sus colaboradores sentirse más satisfechos en sus trabajos. El ámbito natural de trabajo de estas nuevas inquietudes se da en la gestión del capital humano. A continuación, se resumen algunas implicancias para la gestión del capital humano que surgen de considerar el tema de la conciliación vida personal y trabajo (Fernandez & Martinez, 2021):

- En relación al diseño del trabajo, es importante aumentar la autonomía en el diseño del trabajo, así como la consideración de la jornada laboral y los tiempos. La flexibilidad es el criterio guía tanto a nivel de jornada laboral, modalidad de trabajo (presencial, virtual y blend) y permisos para el colaborador.
- En reclutamiento y selección, hay que considerar que el mercado de recursos se amplifica y muestra una diversidad cultural mayor lo que exige un desafío mayor en la evaluación de los perfiles requeridos. La posibilidad de equilibrar la vida y el trabajo se vuelve un atributo



mucho más valorado sobre todo en la porción del mercado de RRHH integrado por mujeres.

- A nivel de capacitación y desarrollo, aparecen como importantes las líneas de formación en competencias como gestión del tiempo, modalidades y recursos para el apoyo emocional de parte de los jefes, resiliencia y manejo de herramientas digitales.
- En administración de compensaciones, la composición del paquete compensatorio tiende a la personalización y la adecuación caso por caso. Se hace necesario favorecer la existencia de políticas de recursos humanos que incluyan el equilibrio familia-trabajo. El salario pierde peso relativo en manos de la consideración de otros atributos compensatorios como la flexibilidad, el tiempo libre y los permisos especiales.
- En la gestión del desempeño, se requiere una retroalimentación del desempeño con alto contenido de apoyo emocional por parte de los directivos.

Las políticas de conciliación trabajo-familia son un componente esencial de la RSE interna y la gestión del capital humano. Estas políticas incluyen medidas como horarios flexibles, teletrabajo, permisos parentales y de cuidado, todas diseñadas para ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.

Una empresa que implementa estas políticas demuestra un compromiso con el

bienestar de sus empleados, lo cual se traduce en un aumento de la motivación, la productividad y la lealtad hacia la organización.

Autores como Lizcano (2002) y Moreno (2004), citados por Server y Villalonga (2005), argumentan que las empresas pueden emprender comportamientos socialmente responsables hacia sus empleados enfocándose en aspectos como la formación continua, transparencia, equilibrio trabajo-familia, igualdad de oportunidades y seguridad laboral. Estas prácticas no solo mejoran el clima laboral y reducen el ausentismo, sino que también atraen y retienen talentos de calidad, incrementando la eficiencia y calidad del trabajo.

Métodos

Se realizó un análisis de alcance descriptivo que permite la agregación de datos obtenidos a partir de la metodología del análisis del contenido. Para López-Nogero (2002) esta metodología se ubica en el ámbito de lo descriptivo, pretendiendo descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado, extrayéndolos de un contenido dado.

Se ha optado por un diseño de estudio de caso, ya que permite analizar en profundidad una unidad integral para responder al planteo del problema. El diseño es además no experimental longitudinal de tipo panel porque aporta la ventaja de mostrar en el mismo caso cómo se comportan las variables y su evolución en el tiempo (Hernández Sampieri, 2018).

Las unidades de análisis fueron los informes/reportes de sustentabilidad/sostenibilidad del BBVA correspondientes a los períodos 2021, 2022 y 2023. Se seleccionó este caso ya que esta organización bancaria opera en Argentina – Santiago del Estero, es una de las entidades bancarias que cotizan en la Bolsa de Valores y, además, se encuentra adherida al Pacto Global Argentina. Se empleó un muestreo no probabilístico debido a que las unidades fueron seleccionadas en función de los propósitos específicos del estudio.

La muestra se clasifica como homogénea debido a que las unidades seleccionadas cuentan con las mismas características, son informes elaborados por la misma empresa de acuerdo con el formato de la norma internacional GRI G4 y que fueron publicados en los años 2021/2022/2023 (último informe).

Dicha muestra comprende tres Informes de sustentabilidad sobre los que se realiza un exhaustivo análisis en lo referente al tratamiento de los aspectos relacionados con los recursos humanos en cuanto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Esta decisión metodológica permitió centrarse en la obtención de información del caso seleccionado en orden al cumplimiento de los objetivos de investigación.

La investigación se realizará utilizando fuentes de datos tanto primarias como

secundarias. Se analizan los tres últimos informes publicados por el banco objeto de la presente investigación en su página web, para analizar la información presentada sobre gestión del talento. A través de estas estrategias de recolección de datos se espera conocer las políticas, actividades, compromisos y alianzas en la creación de valor en lo referente al capital humano.

DESARROLLO

Presentación del caso BBVA Argentina

BBVA Argentina S.A. se encuentra trabajando en nuestro país desde 1886, siendo una de las principales instituciones bancarias, brindando, desde sus inicios amplia gama de servicios financieros y no financieros, tanto a individuos como a empresas en todo el territorio argentino.

Desde 1996, es parte del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., su principal accionista.

Comenzando el año 2024, BBVA Argentina cuenta con 243 sucursales, de las cuales 56 son digitales y 24 digitales full¹.

En el ranking sobre el total de bancos privados del sistema financiero argentino, muestra una participación de mercado importante, siendo el 3° Banco en préstamos privados y 3° Banco en depósitos privados en la Argentina.

En 2023 obtuvo el premio “The World’s Best Banks 2023 – Latin America” de Global Finance. La revista especializada en finanzas reconoció a BBVA Argentina como mejor banco del país.

¹ Sucursal digital full: transacciones en caja están limitadas.



Además, el ranking “Employer Brand Research” de la consultora internacional en Recursos Humanos Randstad, difundió en 2023 que, por 2do año consecutivo, BBVA en Argentina es el banco más atractivo para trabajar en el país, con un 64,6%.

Contribución del BBVA Argentina a los ODS

BBVA Argentina monitorea su contribución con la Agenda 2030 de Naciones Unidas, con foco en 8 ODS principales, los cuales son: (ODS 1: Fin de la Pobreza; ODS 4: Educación de Calidad; ODS 7: Energía Asequible y no Contaminante; ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura; ODS 10: Reducción de las Desigualdades; ODS 12: Producción y Consumo y ODS 13: Acción por el Clima) y 5 ODS secundarios (ODS 3: Salud y Bienestar; ODS 5: Igualdad de Género, Agua Limpia y Saneamiento; ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas; y ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos), sobre los cuales tiene un mayor impacto y contribución.

El Modelo de Creación de Valor de BBVA Argentina, lista, dentro del apartado de Capital Humano, los recursos y actividades que desarrollan para lograr su cometido. Entre ellos indica: cultura BBVA, buen clima laboral, atracción y retención de talento, desarrollo profesional, gestión de la diversidad y la conciliación, salud y seguridad laboral, remuneración y beneficios.

RESULTADOS

Análisis de las memorias anuales y reportes integrados. BBVA Argentina. Años 2021, 2022 y 2023.

Hasta el año 2019, la entidad presentaba anualmente el llamado Informe de Banca Responsable. A partir de 2020 se implementó por primera vez La Memoria Anual, Reporte Integrado del BBVA Argentina, tal como se denomina en la actualidad. Allí, la institución comunica a sus grupos de interés (accionistas, inversores, organismos internacionales, colaboradores, clientes, proveedores, sector público, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y la sociedad en general) su desempeño en materia económica, social y ambiental.

Tal y como lo describe en sus memorias, este documento considera lineamientos internacionales de referencia en materia de rendición de cuentas. Es así que fue desarrollado de acuerdo con el marco de referencia The International <IR> Framework del IFRS Foundation. Además, por segunda vez se elaboró utilizando como referencia los nuevos Estándares GRI (Global Reporting Initiative) y también se reporta bajo el Estándar de Bancos Comerciales de Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Además, incluye el compromiso del Banco con dos iniciativas de Naciones Unidas: 10 Principios del Pacto Global que BBVA Argentina adhirió a su Red local en 2019; y



muestra la contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) prioritarios para su gestión.

La Tabla 1 muestra a continuación, un comparativo preliminar referida a aspectos

básicos de los informes, a los fines de obtener una primera aproximación a los mismos

Tabla 1 Aspectos generales de los reportes

Aspecto	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Denominación del informe	Memoria Anual. Reporte Integrado. Argentina 2021	Memoria Anual. Reporte Integrado. Argentina 2022	Memoria Anual. Reporte Integrado. Argentina 2023
Referencia a RRHH	Talento BBVA	Talento BBVA	Talento BBVA
Mención de los ODS	Sí	Sí	Sí
Apartado específico	Capítulo 07 - Talento BBVA	Capítulo 07 - Talento BBVA	Incluído en el Capítulo 05 - Gestión ESG - Talento BBVA
Páginas destinadas a la temática sobre total de páginas del informe	18/200 = 9%	19/206 = 9,22%	14/154 = 5,67%

Fuente: elaboración propia

Al analizar los informes presentados, se observa una diferencia importante, especialmente en cuanto a los apartados y el formato de presentación de la información, ya que, a partir del año 2023, el contenido referido a Talento BBVA, está incluído en el Capítulo 05 - Gestión ESG - Talento BBVA, a diferencia de los otros dos períodos de análisis (2021 y 2022), en que se consignaba como un capítulo propio (más precisamente el número 07 - Talento BBVA).

BBVA explica en su sitio web que el reporte 2023 fue desarrollado utilizando los siguientes lineamientos internacionales:

Estándares GRI; Estándar de Bancos Comerciales SASB y The International Framework del IFRS Foundation para mostrar la creación, conservación o erosión de valor en el desarrollo sostenible bajo el esquema de seis capitales: financiero, industrial, intelectual, humano, social y natural; contribuyendo a los ODS principales y secundarios que la institución ha designado como prioritarios.

El equipo que conforma BBVA Argentina

A continuación, se muestra, en la Tabla 2, los datos relativos al recurso humano que



trabaja actualmente en el banco. Allí podemos ver que no existe una elevada variación a lo largo de los últimos 3 años, tanto en la cantidad de personal ocupado como en la edad promedio. Sin embargo, la antigüedad promedio de los miembros disminuye, a la vez que aumenta la rotación de los mismos.

En este sentido, Según el informe 2023 de la Cámara Argentina Fintech², el empleo en la industria Fintech alcanzó una cifra récord de 34.350 empleados en la Argentina, con un alza de 9,9% en el último año. Desde 2017, las fintech multiplicaron aproximadamente por 5 su dotación de personal. Es así que, la expansión de los canales digitales en desmedro de la atención en las sucursales cambió el mapa del empleo financiero.

En este aspecto, el informe muestra que en cuanto a la rotación por géneros, las

mujeres presentan una tasa del 54% contra 46% de los varones en 2023.

Para 2021 estos valores fueron 41,53% mujeres y 58,47% hombres mientras que en 2022 los porcentajes muestran 50,8% mujeres contra 49,2% de varones, habiendo una mayor preponderancia en el rango etario que de 30 y 50 años (63,8% en 2023, 68,6% en 2022 y 68,6% para 2021)

La Tabla 3 expone una distinción de colaboradores por categoría. En la misma se observa una marcada preponderancia, de varones en puestos de Dirección, Mandos medios y Especialistas. Mientras que las mujeres lideran la fuerza de ventas y puestos base, sin variaciones en las tendencias a lo largo del período de análisis comprendido en el presente trabajo.

Tabla 2. Datos relativos al recurso humano que trabaja actualmente en el banco

Aspecto	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Cantidad de colaboradores	5863 personas	5888 personas	6009 personas
Edad promedio	40 años	40 años	41 años
Antigüedad promedio	16,4 años	13,3 años	13,4 años
Rotación	24%	31,6%	28,37%

Fuente: elaboración propia

2 <https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2024/03/Informe-Empleo-Fintech-2023-Final.pdf>



Tabla 3. Evolución de composición por sexo y tipo de puesto

Categoría	Año 2021		Año 2022		Año 2023	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Comité de dirección y directores corporativos	1	12	2	11	4	9
Equipo directivo	16	42	16	41	18	40
Mandos medios	242	477	246	441	229	453
Especialistas	940	1268	1022	1403	1141	1454
Fuerza de venta	872	794	838	744	831	713
Puestos base	695	568	645	545	632	550

Fuente: elaboración propia

Los reportes integrados y su contribución a los ODS

En su reporte 2021, BBVA Argentina declara que “

crea y lleva adelante de manera continua proyectos destinados a generar un buen lugar de trabajo y oportunidades de crecimiento integral de las personas. De esta manera, busca fortalecer y difundir su cultura, impulsar el crecimiento profesional, promover la diversidad y garantizar el bienestar general de las personas que integran su personal. ”

Los informes presentados por el banco, en cuanto al talento humano, se orientan a cuatro objetivos de desarrollo sostenibles, de acuerdo al siguiente detalle: ODS4: educación de calidad; ODS5: igualdad de género; ODS8: trabajo decente y crecimiento económico y ODS10: reducción de las desigualdades.

La Tabla 4 muestra, de manera escueta, las principales acciones mencionadas por la institución para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Tabla 4. Principales acciones referidas a talento humano en línea con los ODS

ODS	Reporte Integrado. Argentina 2021	Reporte Integrado. Argentina 2022	Reporte Integrado. Argentina 2023
ODS4 Educación de calidad - Capacitación	24,2 horas promedio de formación por persona. 8.725 colaboradores capacitados. 145.698 horas de formación. 188 talleres y charlas en salud y seguridad laboral. 2.015 colaboradores capacitados en evacuación y control de incendios.	26,61 horas promedio de formación por persona. 6.247 colaboradores capacitados 166.241 horas de formación. 215 talleres y charlas en salud y seguridad laboral. 2.068 colaboradores capacitados en evacuación y control de incendios.	60 horas promedio de formación por persona. 6.044 colaboradores capacitados. 362.990 horas de formación. 86 talleres y charlas en salud y seguridad laboral. 2198 colaboradores capacitados en evacuación y control de incendios. 270.190 participaciones en actividades de formación.
ODS4 Educación de calidad - Desarrollo	98% de colaboradores evaluados en su desempeño	98% de colaboradores evaluados en su desempeño.	98,1% de colaboradores evaluados en su desempeño.
ODS5 Igualdad de género	47% de mujeres en el equipo	47% de mujeres en el equipo	47% de mujeres en el equipo
ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico	429 incorporaciones	680 incorporaciones	513 incorporaciones
ODS10 Reducción de las desigualdades	3 ejes de trabajo: género, diversidad sexual y discapacidad 12 empleados con discapacidad. 3,1% de extranjeros trabajan en el Banco Alianzas con organizaciones.	2 ingresos de personas trans. 13 empleados con discapacidad. 3,45% de extranjeros trabajan en el Banco. Alianzas con organizaciones.	13 empleados con discapacidad. 3,42% de extranjeros trabajan en el Banco. Alianzas con organizaciones.

Fuente: elaboración propia



El Reporte 2021 informa que en 2018 se elaboró un plan global de diversidad con diferentes líneas de actuación, enfocado principalmente en la diversidad de género, étnica, intergeneracional, de capacidades diferentes o la orientación sexual. Desde entonces, se han llevado a cabo mejoras y actualizaciones de este plan.

- Entre las acciones desarrolladas en materia de diversidad sexual, se destacan: la conformación del ERG local Be Yourself Argentina; la Alianza con la organización Contratá Trans, de la asociación civil Impacto Digital, para promover las búsquedas e inserción laboral de talento trans y generar espacios de sensibilización y acompañamiento a líderes y equipos y la adhesión de BBVA Argentina a Red Pride Connection (integrada por varias empresas locales) con la finalidad de asegurar un entorno de trabajo diverso e inclusivo.

Algunas estrategias para la adquisición de talento y procesos de movilidad interna y en materia de igualdad (para eliminar sesgos e incorporar criterios objetivos) acudieron al training en entrevistas por competencias. y la aplicación de la Rooney Rule (una adaptación de una política de la Liga Nacional de Fútbol Americano que exige entrevistar a cierto cupo de mujeres, especialmente para acceder a puestos gerenciales).

Además, se realizaron alianzas con organizaciones que trabajan la temática de mujeres en tecnología, se

firmó la adhesión al Programa ONU Mujeres y se realizaron diversas iniciativas en el Día de la Mujer.

Algunas acciones en cuanto a la discapacidad durante 2021 fueron:

- visibilizarían de la temática en la Semana del Voluntariado local, donde se dio espacio a 4 organizaciones sociales especializadas en la inclusión laboral de personas con discapacidad; la presencia del tema en los Diversity Days, con accesibilidad a los servicios y productos bancarios para personas con discapacidad auditiva y visual, de la mano de las organizaciones Tiflonexos y Señas en Acción; difusión del Manual de Normalización de Diferencias, Playlist de artículos y cursos de formación vinculados a la temática diversidad, Documento con pautas para neutralizar el lenguaje para las áreas de Comunicación y Prensa, Participación del equipo de Talento y Cultura en charlas y encuentros desarrollados por la R.E.D. Di Tella (Red de Empresas por la Diversidad). En cuanto a Iniciativas para conciliar la vida personal y laboral, el banco cuenta con el Programa NFT - Teletrabajo para maternidad, el cual implica que, el trabajo de la madre pasa a ser totalmente remoto hasta el año del hijo para puestos que admiten el teletrabajo.



Por último, en cuanto a compensaciones y remuneraciones, los principios declarados por el banco en su reporte 2023 son:

- Reconocer a las personas por la consecución de sus objetivos individuales y por sus habilidades para contribuir al trabajo en equipo, diferenciar a las personas comprometidas y alineadas con los valores culturales y el propósito de BBVA, impulsar la equidad interna a través del análisis de la estructura salarial y los roles dentro de la entidad, asegurar la competitividad externa mediante la actualización de la información con el mercado de referencia, promover el reconocimiento hacia la aportación de resultados tangibles y con impacto efectivo en el negocio.
- Como beneficios que BBVA Argentina brinda a sus colaboradores con el fin de mejorar su bienestar y el de sus familias se reportan los siguientes: medicina prepaga, préstamos para vivienda, pago de materias universitarias, ayuda y préstamos especiales para estudio de posgrado, días de vacaciones por encima de lo estipulado por el convenio colectivo de trabajo, ajuares, obsequio de cumpleaños, fin de año y por antigüedad, kits escolares, entre otros.

El análisis del reporte 2022, nos muestra, además de lo mencionado en párrafos anteriores, informado en el reporte 2021, algunas nuevas iniciativas en el marco del aporte al cumplimiento de los ODS y

demás estrategias impulsadas por el BBVA Argentina. Entre las más importantes se destacan

- la iniciativa Pública Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo (IPP), participación junto al GCBA para promover la paridad de género en las organizaciones, la Alianza con Fundación FLOR (Fundación Liderazgos y Organizaciones Responsables), diagnóstico para la detección de barreras que obstaculizan la paridad en roles clave, oferta de recursos formativos para impulsar el liderazgo femenino en la organización, Programa Mujeres en Decisión, de la Fundación FLOR, 1.ra edición del curso Futuras Líderes, Semillero exclusivo de mujeres, adhesión a los 7 Principios para el empoderamiento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés), iniciativa de ONU Mujeres y Pacto Global de Naciones Unidas

Lentamente, estas iniciativas impactan en las cifras vistas en las tablas anteriores, especialmente en el aumento de las mujeres en puestos de Comité de Dirección y Directores corporativos. Durante 2022, se desarrolló junto a la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) la primera edición del “Premio Anual a la Inclusión Social”, que reconoce las buenas prácticas que las organizaciones de la sociedad civil del país hayan emprendido en términos de inclusión, en el marco de la Agenda de Desarrollo 2030 impulsada por Naciones Unidas y sus Objetivos de



Desarrollo Sostenible. Este premio se otorgó bajo tres categorías enmarcadas en distintos ODS: Fin de la pobreza: ODS 1; Educación de calidad: ODS 4 y Trabajo decente y crecimiento económico: ODS 8. El premio otorgado por BBVA (3 de \$500.000, que en 2023 aumentaría a \$1.000.000 para cada organización) brinda un apoyo económico a las organizaciones seleccionadas como ganadoras, para que puedan dar continuidad y profundizar las prácticas emprendidas.

Durante 2022, BBVA y La Nación se unieron para presentar la mayor plataforma educativa en castellano, que tiene como objetivo fomentar la educación a través de la sostenibilidad para ayudar a las personas a construir un futuro más verde e inclusivo. La misma se había lanzado originalmente en 2018 y en el 2022 se actualiza y se reordenan los contenidos bajo cinco categorías: personas, planeta, educación y trabajo, diversidad, y economía responsable. Sus contenidos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cabe destacar que la organización por esta iniciativa recibió el reconocimiento internacional por parte del B20 (conocido como el G20 de las empresas) por su contribución, en concreto, al ODS número 4: Educación de calidad.

El Reporte 2023 enfatiza en uno de los aspectos más relevantes de la comparativa realizada. Esto se relaciona con el hecho de que se triplicaron las horas de formación para el equipo BBVA Argentina en relación a 2022.

Nuevas iniciativas de bienestar para el equipo con foco en la actividad física, la mejora de la alimentación y el sueño, así como también de impulso a la desconexión digital y apoyo a la salud financiera.

El incremento en la encuesta de compromiso Gallup (ayuda a identificar a los empleados que están comprometidos con la empresa y, a partir de ello, mejorar el clima laboral) en la que se obtuvo un resultado de 4,51 superando el 4,37 obtenido en 2022 y 4,26 de 2021, año en que BBVA recibe por parte de la consultora Gallup un reconocimiento como una de las 30 empresas más excepcionales del mundo, por destacarse en el compromiso del personal del Banco en su estrategia y el trabajo articulado para transformar el propio modelo de negocio para cumplir su quinta prioridad estratégica: “El mejor equipo y el más comprometido.

En cuanto al Modelo de gestión de personas, la utilización de la herramienta corporativa Opportunity brinda una amplia visión sobre las opciones profesionales a los colaboradores del Banco, al recomendarles roles para avanzar en su carrera de manera personalizada, basada en analítica de datos. En este sentido, el informe muestra que BBVA Argentina volvió a ingresar en la clasificación de Top Companies 2023 que realiza LinkedIn para medir a las mejores compañías en las que desarrollar una carrera profesional. En esta edición, el Banco se situó en el puesto número 15 en la lista y es el primero en la categoría de banca.



CONCLUSIONES

Se considera que se han logrado tanto el objetivo general como los específicos del presente trabajo de investigación. Las principales conclusiones son:

1. Las prácticas de gestión de recursos humanos que reporta la organización en el período considerado son la capacitación, la evaluación del desempeño y administración de las compensaciones. En capacitación se observa un incremento de la inversión en formación, tanto por el incremento significativo de horas de capacitación como por la inclusión de una plataforma educativa. La evaluación de desempeño se ha sostenido en un alto porcentaje de aplicación como una política en todo el período considerado. La política de compensaciones se basa en el trabajo registrado, en ser competitivos con el mercado y en la búsqueda de la equidad interna de los salarios. Se destaca el otorgamiento de licencias por encima de convenio colectivo de trabajo teniendo como principales beneficiarias a las mujeres.
2. Las prácticas relacionadas a los procesos de incorporación de nuevo personal muestran un marcado propósito hacia la no discriminación en general con foco en la reducción de las desigualdades de género, el

respeto por la diversidad sexual y la discapacidad.

3. La empresa valora y busca mantener un buen clima de trabajo.
4. Como prácticas novedosas en la evolución analizada aparece la mayor consideración que se le brinda al tema Conciliación vida personal-laboral y el uso de la análisis de datos para identificar y ofrecer a sus colaboradores trayectorias de desarrollo posibles y un plan de carrera acorde.
5. Los ODS están incorporados en las iniciativas, programas e indicadores que los entes comunican en sus reportes. La RSE y los ODS forman parte de la realidad empresarial actual.

Este estudio nos brinda un panorama de los avances en las revelaciones de información no financiera en las entidades cotizantes locales y que adhieren al Pacto Global.

No obstante, esta investigación es de naturaleza descriptiva y presenta ciertas limitaciones. Específicamente se refieren a que este estudio se basa en un solo caso perteneciente a un único sector, caracterizado por ser intensivo en conocimiento.

Además, utiliza solo una fuente de información: los reportes anuales. Por lo anterior, sus resultados no pueden generalizarse a otros sectores de actividad, ni considerarse representativos de la información sobre gestión del capital humano divulgada en otros informes



corporativos. En ese sentido, en vistas a una futura investigación, resultaría valioso analizar las prácticas de divulgación pertenecientes a otros sectores.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso-Almeida, M. d. M., Marimon, F. y Llach, J. (2015). Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139–149.
- Banco BBVA Memoria Anual del Reporte Integrado 2021
<https://www.bbva.com.ar/content/dam/public-web/argentina/images/memoria-anual-reporte-integrado-2021.pdf>
- Banco BBVA Memoria Anual del Reporte Integrado 2022
<https://www.bbva.com.ar/content/dam/public-web/argentina/images/memoria-anual-reporte-integrado-2022.pdf>
- Banco BBVA Memoria Anual del Reporte Integrado 2023
<https://www.bbva.com.ar/content/dam/public-web/argentina/documents/Reporte-BBVA-2023.pdf>
- Branco, M. C. y Rodrigues, L. L. (2008). Social responsibility disclosure: A study of proxies for the public visibility of Portuguese banks. *The British Accounting Review*, 40(2), 161–181
- ISO 26000. (2010). Guía de Responsabilidad Social. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Chiavenato I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. Mc Graw Hill.
- De la Cuesta, M. (2006). Responsabilidad social en el sector bancario: su contribución a un desarrollo más sostenible. *Papeles de Economía Española*, 108, 179190.
- Ena B., & Delgado, S. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.
- Encuesta de empleo Fintech 2023
<https://camarafintech.org/wp-content/uploads/2024/03/Informe-Empleo-Fintech-2023-Final.pdf>
- Fernández, R. (2009). Responsabilidad social corporativa: Una nueva cultura empresarial.
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. M. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa. Dirección y Organización.
- Fernandez, V y Martínez, M (2021). *Estudio Bibliográfico exploratorio sobre conciliación de la vida personal, familiar y laboral y sus implicancias para la gestión del capital humano estrategias*. Trabajo presentado en el 7° CONLAD - 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Posadas, Misiones.
- GRI (Global Reporting Initiative), <http://www.globalreporting.org/GRIReports/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 84(2), 2004.
- Littlewood, H. (2004). Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal.
- Lizcano, J.L. (2002). Confianza en los mercados y responsabilidad social corporativa.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, 167-179.
- Luna Valenzuela J, Verón Medina C., Ficco Pansarasa C. Divulgación sobre capital



- humano: evidencias del sector bancario argentino CAPIC Review, Journal Of Accounting, Auditing And Business Management DOI: <https://doi.org/10.35928/cr.vol21.2023>. 174 ISSN 0718-4662 Versión en línea Artículo
- Martínez, M y Soza, C. (2011). *La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias*. Revista CIFRA de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Los ODS explicados para las empresas. <https://unglobalcompact.org/sdgs>
- Roset, Nuria. Del Pacto Global, R. A. (2018). Contribución de las empresas argentinas adheridas al pacto global a los objetivos de desarrollo sostenible. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/brochure_informe.pdf
- Roset, Nuria. Del Pacto Global, R. A. (2020). Contribución de las empresas argentinas adheridas al pacto global a los objetivos de desarrollo sostenible. https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/Contribucion_es_ODS_2019-2020-002.pdf
- Red Pacto Global Argentina (2022) Contribuciones empresariales a los ODS en tiempos de pandemia en la Argentina. <https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2023/05/Contribucion-a-los-ODS-INFORME.pdf>
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Scavone, G. M., Sanabria, V. R., Todescato, M., & Alá Vera, W. (2017). El gobierno corporativo y el contexto de sustentabilidad. In XIII Simposio Regional de Investigación Contable y XXIII Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del Área Contable (La Plata, 14 y 15 de diciembre de 2017) recuperado de <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/71481>
- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159–175
- Schein, Edgar H: “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”. Plaza & Janes Editores SA, España, 1988.
- Sepúlveda, Y. M., Valero, G. M. y Bonilla, M. J. (2018). Un análisis de los estudios acerca de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica. *Contabilidad y Negocios*, 13(26), 56–73.
- Server Izquierdo, R. J., & Villalonga Grañana, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada.



DURACIÓN Y CONFIGURACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO, SU INFLUENCIA SOBRE LA VIDA DE LOS CHOFERES DE CAMIONES DE LARGA DISTANCIA

DURATION AND CONFIGURATION OF WORKING TIME, ITS INFLUENCE ON THE LIVES OF LONG-DISTANCE TRUCK DRIVERS

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias –
Gestión de la empresa

Neis Dimas Valentín dimasneis@gmail.com

Forclaz María Azul azulforclaz@hotmail.com

Provincia de Misiones – Provincia de Corrientes

RESUMEN

La presente investigación buscó analizar la influencia de la configuración del tiempo de trabajo, puesto como un condicionante del trabajo, en la conciliación entre el ámbito laboral y el ámbito familiar para el camionero de larga distancia en relación de dependencia.

Este escrito parte del supuesto de que este colectivo de trabajo específico no puede obtener un equilibrio entre la esfera del trabajo y la esfera de la familia, teniendo complicaciones para poder conciliar ambos ámbitos debido a la modalidad laboral que conlleva esta profesión, es decir, períodos de varios días fuera del hogar, y como consecuencia, el individuo trabajador sufre una alteración de su vida familiar y social. Se optó por un estudio de tipo descriptivo, con un abordaje cualitativo para poder conocer en profundidad la realidad del trabajador, con la subjetividad que conlleva esto y las particularidades de su contexto. La muestra estuvo compuesta por 11 camioneros en relación de dependencia, distribuidos en el departamento Libertador General San Martín, perteneciente a la

provincia de Misiones, los cuales cumplían los criterios de poseer una composición familiar y una experiencia mínima de 3 (tres) años, con los cuales se llevó adelante entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos primarios.

Palabras claves: Duración y configuración del tiempo de trabajo. Camionero. Relación de dependencia. Conciliación. Equilibrio.

SUMMARY

The present research sought to analyze the influence of the configuration of working time, seen as a condition of work, on the conciliation between the work environment and the family environment for the long-distance truck driver in a dependency relationship.

This writing is based on the assumption that this specific work group cannot obtain a balance between the work sphere and the family sphere, having complications in being able to reconcile both spheres due to the work modality that this profession entails, that is, periods of several days



away from home, and as a consequence, the working individual suffers an alteration in his family and social life.

A descriptive study was chosen, with a qualitative approach to be able to understand in depth the reality of the worker, with the subjectivity that this entails and the particularities of his context. The sample was made up of 11 truck drivers in a dependency relationship, distributed in the Libertador General San Martín department, belonging to the province of Misiones, who met the criteria of having a family composition and a minimum experience of 3 (three) years, with which semi-structured interviews were carried out for the collection of primary data.

Keywords: Duration and configuration of working time. Truck driver. Dependency relationship. Conciliation. Balance.

INTRODUCCIÓN

Si hablamos de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, es acorde hacer mención a Neffa (1989: p. 28) que expresa que las mismas están formadas por elementos organizacionales y socio-técnicos, que constituyen la cadena de producción, y por los sustanciales riesgos que conlleva el trabajo. El autor menciona un condicionante que es la duración y configuración del tiempo de trabajo, en el cual podemos encontrar también el trabajo nocturno y trabajo por turnos, que afectará el ritmo circadiano personal (funciones fisiológicas en un ciclo aproximado de 24

horas) que marca nuestro día a día, pero no el simple hecho del pasar de las horas, si no que la sincronización laboral, familiar y social.

Abordando sobre lo explicado con anterioridad y relacionándolo con nuestros sujetos de estudio que son los conductores de camiones de larga distancia en relación de dependencia, los cuales son definidos en nuestro país por el Convenio Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas, Logísticas y Servicios como “toda persona que realice habitualmente tal tarea y posea su registro habilitante” y al de tramos más longevos como “aquel que se encuentre afectado exclusivamente a la conducción de vehículos cuyo recorrido exceda los cien (100) kilómetros del lugar habitual de trabajo” (Convenio Colectivo de Trabajo N°40/89: p. 14), acotando que los mismos encaran diversas dificultades debido a su duración de tiempo de trabajo cambiante e imprevisible (Clerc, 1987: p. 118). La configuración del tiempo de trabajo no ayuda generalmente a la conciliación con los aspectos de socialización del trabajador, quitándole la posibilidad de realizar actividades familiares y sociales (Neffa, 2015: p. 144).

Problema

La relación de dependencia se la define por la Ley N°20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) como cualquier actividad que sea lícita y se realice la misma en favor de un empresario que puede dirigirla, a quien responde jerárquica-mente el trabajador y



del cual también recibe a cambio una remuneración ya que las tareas realizadas serán en favor del primero, y, por ende, hay una subordinación y no existe una total libertad como si sería el caso de un trabajador autónomo. En nuestro caso, se relaciona ese contrato como un acto que no permite al camionero retornar en cualquier momento a su hogar o realizar un itinerario libre para poder organizar mejor su vida, y, por tanto, debe seguir las órdenes de su empleador que es el que fija los parámetros de movimiento de la unidad de trabajo. En otras palabras, se nombró el punto de inflexión donde vemos la vinculación con el intento de conciliación de la esfera del trabajo y la familiar por parte del actor a estudiar, puesto que está a merced de la empresa y no posee autonomía total.

He aquí la problematización de dos círculos que interactúan constantemente y que buscan un punto de armonía: laboral y familiar; ambas partes exigen tiempo y dedicación: el trabajo proporciona seguridad económica, y la familia proporciona un apoyo afectivo (Pérez Rodríguez et al., 2017: p. 195). El conflicto entre las dos partes lo han diferenciado en dos tipos (conflicto familia-trabajo y conflicto trabajo-familia) según la direccionalidad del conflicto, pero en más simples palabras, se afectan mutuamente (Moreno Jiménez y Báez León, 2010: p. 46). Jiménez Figueroa y Moyano Díaz (2008: párr. 14) aluden también a esta afectación, mencionando que los limitantes físico-temporales del ámbito familiar y el laboral no son problema para la invasión de

emociones y conductas entre estos ámbitos.

Objetivos

- **Principal:** Analizar la influencia de la configuración del tiempo de trabajo en la conciliación entre el ámbito laboral y el ámbito familiar para el camionero de larga distancia en relación de dependencia.
- **Específicos:** Describir la configuración del tiempo de trabajo del chófer de camión de larga distancia.

Identificar los efectos que provoca la ausencia del trabajador debido a la configuración del tiempo de trabajo en la conciliación y vinculación con la familia y la organización de la unidad doméstica.

Explicar las medidas que adopta el trabajador para conciliar el ámbito laboral y el familiar.

Justificación

El estudio a realizar puede cobrar importancia viéndolo como la posibilidad de generar conocimiento científico, siendo material útil para los actores de este proceso como las empresas transportistas, dando lugar a que el actor empleador tome conciencia de la afectación de la configuración de trabajo y su duración en la vida del trabajador, y por otra parte, que sea benéfico para entidades sindicales, asociaciones de empresarios, a las aseguradoras de riesgo de trabajo (A.R.T.) y entidades públicas relacionadas.



MARCO DE REFERENCIA

El transporte

El transporte es una actividad de gran envergadura desde las primeras formas de organización de los humanos. En cualquier contexto, el transporte es primordial debido a que prácticamente todo requiere desplazamiento de objetos o personas, es decir, se requiere dinamismo en el espacio; por ello, es algo importante en los procesos de la sociedad, en materia de producción y reproducción de la vida cultural y material (Müller, 2011: p. 8). Su importancia lo vemos reflejado en varios ámbitos: en lo social mejorando la cohesión; desde lo político dando lugar al control territorial, garantizando la defensa y seguridad; y en un carácter más económico, hacemos alusión que es el proceso por el cual, en un momento y localización específica, se asegura la disponibilidad de un bien donde tendrá un valor mayor que en su ubicación anterior (Agosta, 2011: p. 16).

El transporte carretero

En las últimas décadas, se incorporó el concepto de “logística” que Liatis y Sánchez (2011: p. 52) la definen como la actividad económica que busca la optimización del tiempo y las formas para el transporte de las mercaderías, su almacenamiento y distribución y que encadenando los movimientos desde que sale el bien del lugar de origen hasta su destino final. En nuestro territorio (como también en España, Grecia, República de Corea, Tailandia y Turquía), el principal modo de logística en recorridos de larga

distancia es de modo carretero donde casi el 90% de los desplazamientos de mercaderías se lleva a cabo con esta modalidad, mientras que el valor restante se realiza por vías fluviales y ferrocarriles (Organización Internacional del Trabajo, 2015: p. 5), aunque una cifra más actual dada por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2016: p. 11) muestra que, exclusivamente en Argentina, el transporte carretero predomina en un 95% para el desplazamiento de mercaderías.

Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (C.Y.M.A.T.)

Conceptualización

Neffa (1989: p. 27) formula una mirada de carácter renovador de las C.Y.M.A.T. haciendo alusión de que hay elementos dados por el proceso de producción y caracterizados por la organización (siendo estas las condiciones de trabajo) y elementos riesgosos que pertenecen al medio ambiente de trabajo. Estos factores conceptualizan exigencias y limitaciones de los puestos de trabajo, que se articulan sinérgicamente y provocan la carga global de trabajo que causa efectos directos o indirectos, negativos o positivos, sobre la vida y la salud psíquica, mental y/o física del trabajador.

Por otra parte, Neffa (1989: p. 27) menciona también la carga global de trabajo que es el resultado de la articulación de todos los factores de riesgos del medio ambientes y de los factores de las condiciones de trabajo que están presentes en las organizaciones,



repercutiendo sobre el colectivo de trabajo. Esta carga está compuesta por 3 dimensiones ya mencionadas: La carga laboral abarca tres dimensiones principales: la física, que implica la acción muscular para mantener una posición o mover el cuerpo y modificar el entorno; la psíquica, relacionada con los aspectos emocionales y las relaciones vinculadas a los requisitos laborales, variando según el estatus socio-profesional de las personas; y la mental, que involucra las demandas cognitivas del trabajo, dependiendo de los procesos de pensamiento y las capacidades mentales humanas, así como de la cantidad, naturaleza y frecuencia de la información que debe procesarse.

En nuestros sujetos de estudio, los conductores están expuestos principalmente a carga estática (las horas sentados manejando) y en menor proporción a carga dinámica (a la hora de hacer levantamientos o esfuerzos en la fijación de cargas o trabajos mecánicos que incluyen posiciones incómodas además); en segundo lugar, enfrentan una significativa carga mental en su trabajo puesto que están constantemente expuestos a un ritmo de trabajo intenso, altos niveles de atención, dando lugar a un exceso de trabajo mental que conduce a un aumento del estrés. Por último, la carga psíquica se origina por la ausencia de interacciones personales y sociales debido a la naturaleza solitaria de su labor (Suitman, 2015: p. 29).

La duración y configuración del tiempo de trabajo

Un factor muy importante dentro de las C.Y.M.A.T. es el tiempo de trabajo, que tiene una repercusión muy perceptible y directa sobre la vida del trabajador. La duración del trabajo y su distribución afectan el ámbito laboral, pero también la generalidad de la vida del trabajador ya que van a dar lugar a efectos como fatiga, tensión, incidentes y accidentes, y en especial al tiempo dedicado a la sociabilización del individuo (Clerc, 1987: p. 111).

La jornada laboral constituida por las 8 horas es de carácter común en la mayoría de las actividades de los países remarca Clerc (1987: p. 118), pero mantiene la excepción en algunos casos como los trabajos por turnos, los rubros que mantienen largos períodos de trabajo o los que mantienen alternancias de descanso y trabajo, ejemplificando con el caso de los medios de transporte. En estos casos, los conductores de camiones de transporte de larga distancia encaran diversas dificultades para poder dormir y descansar lo suficiente dando lugar a la fatiga por factores como: tiempo limitado durante los períodos principales de sueño; horario de trabajo ampliado (sumando desplazamientos largos hasta su lugar de trabajo); horarios cambiantes; horarios de trabajo imprevisibles, con variaciones comunicadas con poca antelación; programas de tareas que no son acordes con el sueño natural o ritmo circadiano; entre otros. Además, estos trabajadores



muchas veces se encuentran lejos de su hogar, familia y amigos durante días o semanas, provocando estrés laboral (O.I.T., 2015: p. 57). En nuestro país, en el Mercado Central de Buenos Aires, se realizó un estudio con una muestra mayor a 700 personas que comprobó que los chóferes manejan, en días laborales, intervalos de 15 horas (Cardinali y Pérez Chada, 2007: p. 3). Otro dato aportado por la Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (2002: p. 31) es que los transportistas realizan 65 a 100 horas semanales, dando lugar a connotaciones negativas para su estilo de vida como la soledad, lejanía y alteración de las relaciones familiares, ausencia de tiempo de ocio, aburrimiento, entre otras.

Continuando con este tema, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2016: p. 54) promueve como buena práctica para el chófer del transporte de carga que es ideal dormir 7 a 8 horas corridas en promedio, realizar detenciones cada 2 horas y realizar siestas de 15 a 20 minutos en las detenciones, como también tener en cuenta que la somnolencia suele aparecer en las primeras horas de la tarde (14 a 16) y durante las horas de la madrugada (3 a 5), buscando así disminuir los riesgos inherentes a esta condición de trabajo.

La configuración del tiempo de trabajo muchas veces no da lugar a la conciliación entre el trabajador y sus responsabilidades con respecto a sus relaciones familiares y sociales fuera de su espacio de trabajo; la posibilidad de congeniar la vida laboral con

la familiar y debidas actividades a desarrollar fuera de los tiempos y lugares de trabajo poseen gran importancia. Reiteradas veces, las políticas organizacionales o formas de llevar a cabo los servicios/productos dan lugar a consecuencias en los aspectos familiares (relaciones con pareja e hijos) como también limitan a que el individuo pueda realizar actividades relacionadas con deportes, cultura, políticas, religiosas y/o sociales (Neffa, 2015: p. 146).

La conciliación del trabajo y la vida fuera del mismo

Trabajo y familia

El análisis del trabajo y la familia implica la relación de dos núcleos: la doméstica y la laboral, y, por ende, también la articulación de los individuos en los diferentes papeles que protagonizan y de las relaciones sociales derivadas. Esta concepción implica analizar de forma íntegra la esfera de la organización de la vida familiar y el dinamismo que posee el ámbito laboral y su funcionamiento (Román Reyes et al., 2012: párr. 16).

El trabajo, además de significar producción, también concibe reproducción social para la comunidad, pero hay una parte de esta que no se considera parte de la producción, y es el vínculo con la familia la cual permite al trabajador satisfacer necesidades de alojamiento, alimentación, esparcimiento, cuidado, que no adquieran un carácter mercantil, pero también las relaciones personales, sentimentales, sin un fin productivo que lo cobijarán bajo un



manto fuera del espacio laboral pero manteniendo una relación que puede ser más directa o indirecta, creando un flujo de intervenciones y cargas entre los círculos (De la Garza Toledo, 2009: p. 120). Al tener en cuenta las relaciones entre la estructura y la organización de las unidades domésticas y los diversos trabajos que llevan a cabo los individuos de la misma, se está pensando en ellos sumergidos en dos espacios de acción al mismo tiempo: la familia y el trabajo. Esta concepción implica la necesidad de realizar un análisis que integre la organización de la vida familiar conjuntamente con la dinámica de funcionamiento del ámbito laboral. Según Ugarteburu Gastañares et al., (2008: p. 15-17), hay varios factores que van a hacer fluctuar esta conciliación de trabajo y familia y por las cuales se consideran de suma importancia y son:

-La implicación laboral o familiar en razón del tiempo, recursos cognitivos y afectivos, los cuales van a demostrar una mayor o menor rendimiento de los roles en estos ámbitos: una mayor preocupación por el trabajo conllevará a una mayor influencia del mismo sobre el espacio contrario.

-Los factores de personalidad como la autoestima del individuo y el apoyo social que recibe, tanto en el trabajo por los superiores y colegas como en el hogar con la pareja, hijos y padres, influyen recíprocamente en los ámbitos mencionados. Siendo parte de esta, la motivación también se debe destacar porque, a falta de la misma, pueden experimentarse sentimientos de

alienación, usualmente familiar ya que posee relación a la dedicación a las actividades interpersonales del hogar.

-Las condiciones laborales con sus consecuentes estresantes y tensiones pueden recaer sobre el hogar, mientras que las responsabilidades y conflictividad en la familia pueden empeorar la situación como también influenciar el desempeño del individuo en el trabajo. La sobrecarga laboral acrecienta la conflictividad (cuestiones de horas trabajadas, responsabilidades, presión) de ambos ámbitos, mientras que la sobrecarga familiar es evidenciada muchas veces por la ausencia de una de las partes.

La implicación

Greenhaus y Beutell (1985) mencionado por Jiménez Figueroa y Moyano Díaz (2008: párr. 13) enuncian que cuando un individuo tiene que asumir varios roles al mismo tiempo (padre/madre y al mismo tiempo trabajador/a) es cuando se origina un conflicto debido a que, en diferentes maneras, la familia y el trabajo se hacen incompatibles. Siguiendo lo anterior, si en ambas esferas un individuo está viviendo una situación de satisfacción, el bienestar personal será mayor que de aquel otro individuo que está satisfecho en solo uno de los roles, y por ello se destaca la importancia del punto de equilibrio entre ambos es importante porque puede ocasionar efectos negativos; el objetivo implícito que se deben concretar interacciones de ganar-ganar en cuanto a



beneficios para el individuo (Ugarteburu Gastañares et al., 2008: p. 4).

El individuo

A grandes rasgos, el individuo considera la familia y el trabajo como los mayores ocupantes para explicar la satisfacción y bienestar global, según criterios propios establecidos que juzgarán el accionar personal sobre la vida y los dominios de la misma (Jiménez Figueroa y Moyano Díaz, 2008: párr. 11).

Ugarteburu Gastañares et al. (2008: p. 23), exponen que a la hora de actuar en el trabajo y/o ámbito familiar, la forma de ser del individuo tendrá una influencia debido a que lo mueve diferentes valores, motivaciones, necesidades, niveles de compromiso y de apoyo interpersonal. Expresan Jiménez Figueroa y Moyano Díaz (2008: párr. 13) que lo afectivo para el trabajador no es simplemente determinante para la satisfacción del ámbito hogareño, sino que para la calidad de vida; esta satisfacción se definiría como el resultado de las interacciones familiares positivas y/o negativas, las cuales convergerán con la conciliación del trabajo para hallar un equilibrio y constante ajuste psicológico.

Por lo tanto, ambos círculos “compiten” en cuestiones de tiempo y energía que predispone el individuo, en una encrucijada respecto a su involucramiento, ya que participando en exceso buscando la satisfacción en uno de los espacios, quitará la posibilidad de involucramiento en el otro porque tiene demandas distintas en cuanto

a la atención y dedicación. Chinchilla et al. (2003: p. 6-25) muestran diferentes formas de llegar a esa conciliación como ser la “flexibilidad en el tiempo” (horas anuales, semana laboral comprimida, jornada laboral reducida por menores sueldos, entre otros), las “excedencias” (períodos acordados con empleador por un determinado motivo como el cuidado de adultos mayores, hijos pequeños o con enfermedad, períodos sabáticos, tiempo libre para asuntos personales o en familia, etcétera, pero con reserva de puesto y sin goce de haberes), la “flexibilidad en el espacio”, facilidades por parte de la empresa para el cuidado de hijos pequeños y ancianos (apoyo económico, servicio de guardería y domésticos, facilidad de información y acceso), “adaptaciones del trabajo” (responsabilidades que pueden variar temporalmente e incluso llevar a cabo una rotación de puesto por períodos), beneficios sociales (seguros de distinta índole, espacios recreativos, reembolso), asesoramiento profesional (financiero, legal y psicológico/familiar) y apoyo personal (gestión del tiempo, conflicto, estrés, nutricional, cursos para paternidad y maternidad).

DISEÑO METODOLÓGICO

Objeto de estudio:

La conciliación del trabajo y la familia.

Unidad de análisis: Trabajadores del rubro del transporte de logística, específicamente los chóferes de



camiones de larga distancia en relación de dependencia.

-Categorías de análisis:

-Descripción socio demográfica: Edad, experiencia del trabajador y su conformación del grupo familiar.

-Duración y configuración del tiempo de trabajo: Análisis de la jornada de trabajo del trabajador, junto con descripción del itinerario de viaje (duración total de un viaje promedio, paradas, descansos, problemas usuales, descanso, entre otros factores).

-Efectos:

-Implicación laboral y familiar: Interferencia y conciliación del trabajo en el grupo familiar y la familia en el trabajo, impedimentos para conciliar las partes, conflictos y organización del hogar.

-Motivación y factores de personalidad: Aceptación de la profesión, compromiso, satisfacción del empleo, seguridad de la familia, motivación personal, etcétera.

-Medidas: metodología y formas de contrarrestar la ausencia en el hogar por parte del individuo y la familia.

Tipo de estudio: Descriptivo

Se propuso detectar y describir los rasgos centrales que caracterizan el objeto, no

solamente su aspecto externo sino también su estructura interna. Es decir, este estudio permitió detallar el fenómeno a estudiar por medio de la manifestación de situaciones que concretan determinado grupo de individuos con determinadas propiedades y características.

Abordaje: Cualitativo

La estrategia metodológica más adecuada fue cualitativa porque en este proyecto busqué conocer las realidades individuales, aspectos particulares y subjetividad en cada caso; me interesó saber el contexto e interacciones del mismo, teniendo un carácter flexible y un análisis más en profundidad y detalle gracias a la extracción de segmentos relevantes obtenidos por medio de las entrevistas que buscaron captar ideas, creencias, valores, enunciados y verbalizaciones, además de poder obtener por medio de la observación en simultaneo de gestos, características generales y específicas, entre otras, concretando así una relación discursiva siendo diferente en cada caso.

Tipo de muestra: No probabilística - Intencional

Se trabajó con una muestra intencional ya que se estableció criterios para poder abordarla. El relevamiento de información se hizo en base a un núcleo de sujetos determinados, conformada por 11 (once) individuos debido a la saturación de información que se dio rápidamente. Los criterios mencionados se basaron en:



-Que exista una conformación familiar para el individuo (pareja con hijo/a; soltero/a pero con relación parental cercana; divorciado/a pero con niños/as bajo tutela; entre otros casos).

-Experiencia de 3 (tres) años mínimo (para poder obtener una heterogeneidad de individuos con respecto a los años de experiencia en el rubro específico).

Con estos criterios generales se incluyó casos de trabajadores con diversas características en términos laborales y familiares, obteniendo distintas miradas enriquecedoras por parte de los actores que puede haber dentro de este amplio colectivo de trabajo que posee una gran importancia en nuestro país.

Área de la muestra:

El área de la cual se extrajo la muestra fue del departamento “Libertador General San Martín”, perteneciente a la provincia de Misiones. Se estableció este espacio debido a que hay múltiples empresas de diversos tamaños que se dedican a los viajes de larga distancia, tanto nacionales como internacionales, siendo así más accesible la posibilidad de realizar entrevistas a los chóferes pertenecientes a las nóminas de estas organizaciones.

Fuente de datos empleada:

Para la obtención de datos primarios se realizaron entrevistas semiestructuradas a la unidad de análisis “chóferes de camiones de larga distancia en relación de dependencia.”, con la finalidad de recabar la información necesaria para cumplir los objetivos propuestos. Mientras que los datos secundarios se obtuvieron del Convenio Colectivo de Trabajo que los agrupa (N°40/89) y el contrato de trabajo a fin de realizar un abordaje completo.

Elemento de recolección de datos:

Entrevistas semiestructuradas.

Debido al abordaje cualitativo de la investigación, la búsqueda de la información fue pertinente que se haya realizado a través de un modelo de entrevista de tipo semiestructurada, con preguntas abiertas y cerradas con un margen de flexibilidad para poder explayarse, buscando así obtener, recuperar y registrar las experiencias, sucesos y situaciones de la vida de manera individual.

Metodología para tratamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos:

Una herramienta acorde para analizar la información recopilada fue ATLAS.ti, el cual es un software que se utiliza para estudios cualitativos, donde se pueden cargar las entrevistas para poder trabajar en ellas palabras claves, similitudes, diferencias, conceptualizaciones, entre otras cosas, facilitando así el estudio de las entrevistas realizadas.



ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se explayan diferentes fragmentos de entrevistas, datos y apoyo bibliográfico según las variables a analizar:

Descripción socio demográfica

Sobre la muestra de 11 individuos con los cuales trabajamos, pudimos encontrar una heterogeneidad que es parte de este colectivo de trabajo, con diversa composición familiar, experiencias y edades, pudiendo obtener una mirada enriquecedora de estos individuos.

Entrevistados	Edad (años)	Experiencia (años)	Composición familiar
N°1	47	32	Pareja e hijo
N°2	28	7	Pareja y 2 hijos
N°3	56	32	Pareja y 3 hijas
N°4	31	10	Pareja y 2 bebés
N°5	26	5	Pareja e hija
N°6	49	25	Pareja y 3 hijos
N°7	44	18	Pareja y 3 hijxs
N°8	28	7	Pareja y 2 hijos
N°9	45	13	Pareja y 2 hijas
N°10	60	32	Pareja y 3 hijxs
N°11	46	25	Pareja y 2 hijxs

Duración y configuración del tiempo de trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (2015: p. 55) menciona que un grupo particular por su forma de trabajo son los chóferes de larga distancia, que encaran prolongadas horas de viaje sin un descanso adecuado, junto con problemas adicionales como la falta de comodidad, intimidad, conducción mientras otros duermen, contribuyendo así a la fatiga, junto con otros factores que la agravan como horario de trabajo ampliado como menciona uno de los entrevistados:

“Y es indefinida la jornada, generalmente bastante extendido

pero difícil de calcular. Uno siempre está sobre el camión, por un lado, tenés la jornada de manejo y por otro estás viendo por la carga, así que casi 24 horas estás pendiente del trabajo, y de esas tenés unas 14 a 18 horas de manejo”.
(Entrevistado N°1, 47 años)

Otro agravante son los horarios de trabajo cambiantes, rotatorios o que obligan a dividir el tiempo de sueño diario como menciona otro sujeto que realiza viajes internacionales ante la interrogante “¿Usted duerme usualmente en los mismos horarios durante los días laborales?”



¿Cuántas horas duerme en promedio por día?”

“No no, eso varía mucho, eso depende del tiempo que tengas; si estás en la aduana vas a dormir más porque sabés que llegás, entrás y no liberás hasta el mediodía, y cuando estás viajando te gana la ansiedad, aparte de que tenés horarios: cuando te vas estás apurado y cuando venís también porque querés llegar. Bueno, la siestita no existe (risas), pero en promedio, siempre cuando pongo timbre miro y trato de dormir 4 horas, son suficientes y no se me achica tanto el día.” (Entrevistado N°2, 28 años).

Continúa la O.I.T., que la falta de encontrar un lugar en el que el chófer pueda estar seguro y tranquilo, o que el mismo sea desconocido, incómodo o expuesto a factores de estrés ambiental como calor y frío, también genera mayor fatiga. Uno de los entrevistados menciona:

“(…) tenés que ver donde estacionar para hacer el descanso porque hoy con el tema de la inseguridad, no podés para en cualquier lado, ni en un control. Siempre tratás de hacer las paradas en las estaciones de servicio porque es más seguro porque tenés una playa de

estacionamiento y no hay movimiento, tránsito de vehículos al lado tuyo que son los más peligrosos, porque la banquina que existe no es estable, no son confiables” (Entrevistado N°6, 46 años).

Mostrando lo crudo de la situación en algunos casos con respecto a condiciones del espacio para el descanso, uno de los individuos declara:

“(…) me quedé como 3 o 4 días parados y no había baño, no había nada, era en el parque industrial, imagínate que tenía que pedir todo por moto-mandado si quería comida, cigarrillos, cualquier cosa, y para bañarme había un tanque de veinte litros, y ese usaba para higienizar-me, un frío (gestos con las manos como titiritando).” (Entrevistado N°3, 56 años)

En coincidencia con lo mencionado por la O.I.T. como otro factor clave para la fatiga que son los imprevistos, demoras que escapan del control del chófer y plazos de entrega ajustados, está lo mencionado por Zamora Macorra y Cruz Flores (2011: párr. 31) que declara que los conductores de camiones poseen ausencias en sus hogares, en promedio, mayores a 10 días y hasta 20 días, aunque en algunos casos se supera como los del transporte



internacional caracterizado por el movimiento de materia prima mayormente:

“Y uno se ausenta tantos días depende las exigencias y el tipo de carga, el movimiento que haya. En este momento, cada una semana estoy devuelta, pero anteriormente cuando hacíamos internacional a Brasil y el tema de la aduana es una pérdida de tiempo, me llegó a tocar estar 25 días en la frontera porque

tenía que pasar vía balsa.”
(Entrevistado N°6, 49 años).

Cabe destacar que, según el dador de carga y tipo de la misma, va a variar la cantidad de días expuesto al viaje por chófer. En la siguiente tabla, se muestran los promedios de viaje en días por chófer, sin ningún imprevisto y/o retraso, donde se puede mostrar una leve disminución de días con respecto a la teoría:

Entrevistados	Duración del viaje (promedio días)
4	7
1	10
4	7 a 10
1	7 a 12
1	7 a 20

Según el cuadro expuesto, se pudo observar que una frecuencia de 4 (36,36%) chóferes corresponde a un promedio de días de viaje de 7 días y de 7 a 10 días; mientras que los restantes se reparten con un caso (9,09%) para 10 días de viaje, 7 a 12 días y de 7 a 20 días. Contrastando con el escrito de la O.I.T., los kilómetros extras recorridos se realizan y es un proliferante de fatiga, pero no se hacen por beneficio económico, sino que por la ansiedad de llegar antes al hogar para poder estar con la familia; en ello, coincidieron todos los

individuos en sus entrevistas dejando a continuación un ejemplo:

“Uno siempre le estira un poco los kilómetros para llegar antes, se resignan horas de sueño para poder llegar por ejemplo el sábado temprano, dejar el camión y domingo estás libre para comer un asadito, tomar un vino tranquilo sabiendo que no tenés que salir enseguida.” (Entrevistado N°11, 46 años).

Clerc (1987: p. 130) menciona la importancia del descanso como



complemento del trabajo, dentro de su organización y duración del tiempo de trabajo, trayendo beneficios –o consecuencias– para el individuo, en lo que atañe a su seguridad, salud y bienestar. Es importante disponer de suficiente tiempo para el descanso: pausas breves durante las horas de trabajo, para la comida, para el descanso nocturno o diurno, y semanal. Pero esta situación no es contemplada en el rubro que se estudió, donde citamos al entrevistado N°5 (26 años):

“Y depende el viaje, hay veces que uno está más apurado y tenés que comprar algo por el camino rápido, y sino trato de parar si a comer algo en un comedor o cocinar, depende el tiempo, son paradas de media hora mayormente para revisar el camión, caminar, ir al baño, pero uno trata también de no parar porque se pierde mucho tiempo, más que nada lo indispensable. Y el dónde parar varía también, si es para revisar el camión, estirar las piernas, una linda banquina está bien, y si ya es un poco más uno ya va sabiendo dónde se puede parar y es seguro, porque no todos los lugares son confiables para parar.”

Por su parte, el entrevistado N°6 (49 años) que trabaja por medio de programas de entrega con turnos al puerto de Zárate, Buenos Aires, coincide también con la dependencia del ritmo de viaje con respecto a las paradas:

“Depende, mayormente uno programa a la mañana con un buen mate y parás a calentar agua, la mayoría tenemos una mini cocina para tener todo a mano que sirve para prever demoras o en las demoras uno puede cocinar y comer bien; pero en sí, esa parada para calentar el agua y unas galletitas y llegás al mediodía y parás dependiendo la exigencia que uno tenga en el viaje porque puede pasar que vos salís y tenés que estar a la noche en el puerto y tenés horario programado, entonces vos hacés tus cálculos y capaz no podés parar a las 12, a las 13, porque sabes que esa hora que perdiste te va a faltar para poder llegar, entonces todo depende de los viajes para cambiar tu rutina diaria”

Las horas de sueño tampoco son las adecuadas, y los descansos diurnos son casi inexistentes o muy breves como en los casos a continuación:

“En sí, se duerme unas 4 o 5 horas, y al mediodía si tenés suerte dormís una siestita de menos de una hora, pero varía porque hay veces que te esforzás un poco más en llegar para que te toque primero la descarga o la carga, y entre medio de esos dos, es probable que puedas descansar más por el tiempo de espera. Y a la vuelta

también tratás de dormir menos para llegar antes a tu casa o al cliente.” (Entrevistado N°7, 44 años).

“Mi descanso es mayormente a la noche nomas, siesta nunca... Uno siempre tiene 4, 5, como mucho 6 horas de descanso, que no es lo

ideal, a veces menos incluso, depende el apuro del viaje.” (Entrevistado N°5, 26 años).

Más allá de lo inapropiado de las horas de descanso que tienen los entrevistados ante la bibliografía, coincidieron casi todos los entrevistados que les alcanza para su desempeño

TABLA N°6: Horas de sueño nocturno y descanso adecuado/inadecuado

Entrevistados	Edad (años)	Horas de sueño (promedio)	¿Descanso adecuado?
N°1	47	6 a 8	SI
N°2	28	4	SI
N°3	56	4	SI
N°4	31	5	SI
N°5	26	4 a 6	NO
N°6	49	4 a 6	SI
N°7	44	4 a 5	SI
N°8	28	5	SI
N°9	45	6	SI
N°10	60	6 a 8	SI
N°11	46	4	SI

La tabla mostrada arriba corresponde a las horas de descanso nocturno que poseen los trabajadores, donde la mayor frecuencia de 5 (46%) corresponde a las 4 a 6 horas de descanso; seguido por 3 (27%) casos de un descanso de 4 horas; en tercer lugar, con una frecuencia de 2 (18%) individuos, hay un descanso de 6 a 8 horas; y por último, un (9%) solo caso tiene 6 horas de sueño nocturno en promedio.

La Superintendencia de Riesgos del Trabajo (2016: p. 50) menciona que en el

trabajo del conductor de transporte de carga por carretera es fundamental la organización de los tiempos a fin de poder realizar las paradas necesarias para descansos y verificaciones técnicas y de carga. Al no llevar a cabo las pausas adecuadas, conlleva al agravamiento de la fatiga física y mental. Ante ello, los chóferes coincidieron ante la pregunta de si realizan pausas durante la jornada, pero prefieren evitar hacerlas muy prolongadas o varias veces para no perder tanto tiempo de viaje.



“No más que las obligatorias como para cargar combustible y ahí de paso bañarse y preparar algo para comer y seguir, no es que me siento a comer por ejemplo, porque si no es tiempo perdido.” (Entrevistado N°3, 56 años).

Continuando, todos los entrevistados coincidieron que pueden planificar su jornada diaria según las exigencias del viaje, viéndolo desde su perspectiva como una ventaja mantener cierta independencia en base a lo que va sucediendo en el transcurso del día a día.

Efectos

Implicación laboral y familiar

Según Amarís et al. (2000), mencionado en Amarís Macías (2004: p. 23), el foco de las labores del hombre en el hogar recae en aquellas acciones que no demandan participación en las tareas cotidianas ni implican un esfuerzo considerable. Las actividades que emprende generalmente están vinculadas a situaciones ocasionales, como el caso de llevarlos al médico. Esto da lugar a que la madre tenga la responsabilidad de resolver los asuntos domésticos, mientras que el padre adopta una posición de apoyo hacia la mujer en este tipo de quehaceres, o en muchos casos, que se tenga que esperar a la llegada del padre, tal como sucede en nuestros sujetos de estudio.

“Cuesta un poco la movilidad porque yo soy el único que maneja, cosa que, si no estoy, hay cosas que esperan como las compras generales donde tenés que traer la mercadería y se suspende hasta que vuelvo, y ahí se hacen compras como para guardar bastante así mi señora no tiene que salir tanto. Los controles médicos también cuando por ahí estoy, se van sacando los turnos cuando ya estoy volviendo. Y si es una emergencia, bueno, se pide a alguien de la familia o vecinos como cuando los chicos se enferman de madrugada. Y con respecto a los chicos y la escuela, no queda de otra que estar ahí presente a la distancia preguntando, si les fue bien si tuvieron prueba, a veces también coincide que se puede estar en un acto o en una reunión, pero diariamente no queda de otra que le toque más a mi señora.” (Entrevistado N°11, 46 años)

Lograr un equilibrio entre las responsabilidades familiares y laborales no siempre es sencillo, tanto para los individuos que forman parte de una familia como para los trabajadores del transporte terrestre. Esto se debe a la complejidad de conciliar las demandas del trabajo, los derechos y las responsabilidades que provienen de roles familiares como ser



padres, hijos o hermanos, junto con las obligaciones que surgen del contrato laboral, sin poder mantener a la familia unida en determinados momentos (Sancho Gutiérrez, 2020: p. 25).

“Es normal perderse fechas especiales. A veces uno trata de organizar para que uno esté para hacer el festejo, pero si hay parientes que hacen su cumpleaños y vos no estás, no van a cambiar de fecha por vos tampoco (risas). Yo por lo menos trato de estar, en la familia somos bastante unidos, y tenemos experiencia de camioneros tratamos de acomodarse. Conozco colegas que hasta las fiestas de fin de año no están en la casa porque laboran más lejos.” (Entrevistado N°5, 26 años)

Todos los individuos coincidieron que en alguna ocasión se perdieron un momento especial para ellos y/o su familia.

Los vínculos

El conflicto entre el trabajo y la vida familiar se refleja en términos de exigencias excesivas de tiempo, esfuerzo y compromiso en el ámbito laboral, a menudo con horarios que chocan con las responsabilidades familiares. Esto lleva al trabajador a enfrentar la complejidad de cumplir plenamente tanto con su trabajo como con sus responsabilidades familiares, lo que lo obliga a posponer,

reducir, cambiar o retrasar sus objetivos en una de las áreas para poder satisfacer las demandas de la otra. Esta situación crea una crisis porque el individuo no dispone de suficiente energía y tiempo para equilibrar ambos ámbitos, lo que puede generar problemas tanto en la familia como en el trabajo (Molina Jojoa, 2011: p. 9).

En contraposición con la teoría anterior, en algunos casos no se notaron problemáticas referidas a la afectación sobre las relaciones personales de los individuos debido a su desempeño laboral

“(…) al principio cuesta, hasta que uno se acostumbra, hasta que la familia se acostumbra, cuesta dejar la familia; uno aprende a administrarse. Mi nena al comienzo no quería que me vaya, y ahora ya lo toma más rutinario, ya sabe que tengo que viajar, te saluda bien, antes encima más chiquita costaba más, esos detalles cuestan.” (Entrevistado N°5, 26 años)

Molina Jojoa (2011: p. 13) continúa expresando que las estrategias de conciliación resultan ser una herramienta en la búsqueda de mediar entre el espacio laboral y familiar, en el ánimo de generar una acción conciliatoria que este en los términos de poder recomponer la ruptura que pueden presentarse ante la tensión producida entre el ámbito laboral y familiar para los individuos.



Afectación negativa de vínculos afectivos debido a la profesión	Entrevistados
SI	6
NO	5

En el cuadro expuesto, podemos ver que 5 individuos (45,45%) consideran que las características de su profesión afectan a sus círculos de relación, mientras que los restantes 6 (54,55%) no consideran ser afectados por el oficio al cual se dedican.

Motivación y factores de personalidad

El apoyo

Que haya relaciones de apoyo en el ámbito laboral como en el familiar hacia el individuo trabajador ayudan a la conciliación y equilibrio de ambos círculos sin ser una política ni un factor del cual se pueda tener control, siendo así reductores del conflicto gracias al afecto recibido, y en muchos casos, el tiempo se considera una variable determinante para lograr ese apoyo (Ugarteburu Gastañares et al., 2008: p. 32).

“En mi familia siempre me apoyaron en esto, tiene que haber mucha comprensión porque si no es

imposible porque, ya de por sí uno como persona tiene muchos afectos y sentimientos, y al no tener eso, uno se puede sentir solo y hace que pierdas esas ganas de seguir trabajando en ese oficio que uno lleva en el alma, de amor de estar sobre un camión, va desapareciendo. En mi caso, siempre me dieron ganas de seguir por ese apoyo que tuve, uno trata de buscar la comodidad y el bienestar para todos, para la familia, que no falte nada.”
(Entrevistado N°6, 49 años)

El apoyo social percibido es fundamental para mitigar los efectos negativos que el conflicto trabajo-familia, previniendo de esta manera la debacle de diferentes aspectos del individuo en cuanto a su rendimiento personal y laboral, como tampoco desarrollar patrones negativos de salud como estrés, burnout, fatiga crónica, entre otros (Moreno Jiménez y Báez León, 2010: p. 137).

Percepción de apoyo por parte del entorno	Entrevistados
SI	11
NO	0



Por medio de la tabla anterior, podemos observar que todos los entrevistados poseen apoyo por parte de su círculo íntimo para poder desempeñarse como camioneros de larga distancia.

La motivación y la satisfacción

Por su parte, Sancho Gutiérrez (2020: p. 24) menciona que la motivación y el apoyo están altamente conectados con la satisfacción laboral, debido a que, si una persona está activamente motivada y es apoyada, notará un sentimiento de satisfacción y no de insatisfacción. Por lo tanto, centrándonos en la satisfacción laboral en el puesto de trabajo, comprobamos la existencia de variables que pueden influir en esta como las condiciones personales y de trabajo; la autoestima, la edad, el entorno, la aptitud, etcétera; buen estado de ánimo y actitud positiva; salud física y psíquica; y conductas.

“Siempre fui súper apoyado. Es una satisfacción y motivación, te deja trabajar tranquilo porque si en tu casa vos no tenés problemas, vos estás mejor. Si te alientan desde la casa, es otra cosa porque no es lindo estar solo, sin comodidad en el camión, y te tenés que arreglar como podes en el frío como en el invierno donde hay playas de estacionamiento que tienen duchas, pero solo de agua fría, y tenés que ver la manera de calentar, entibiar un poco; otras veces no tenés donde comprar para comer.” (Entrevistado N°10, 60 años).

“Yo soy más apoyado por ella (pareja) que ella (risas), y es mi eje en la casa por los chicos que también están y también están acostumbrados, ven que me gusta lo que hago, hablamos mucho. Y todo esto te da tranquilidad, motivación, siempre están ahí, a la hora y día que sea, nunca hay un 'no', siempre 'sí'. Con esto, tengo totalmente satisfacción y salgo motivado, siempre positivo y no cara larga porque me voy.” (Entrevistado N°11, 46 años)

El papel de la familia, en un carácter más específico, no se encuentra en las actividades productivas, sino en las esferas sociales, humanas y éticas. Su propósito está relacionado con la satisfacción de necesidades fundamentales y con los procesos de educación que ocurren en los contextos donde se produce la interacción social. Esto desempeña un papel crucial en la creación de cultura y civilización. (Molina Jojoa, 2011: p. 10).

Todos los entrevistados perciben un desarrollo de satisfacción por la actividad que llevan a cabo, y mantienen motivación. Esto posee relación con el apoyo recibido por el entorno del individuo, formando una triangulación favorable entre la satisfacción, motivación y apoyo.

Medidas

Políticas organizacionales

Una cultura organizacional favorable a la conciliación trabajo-familia está asociada con un mayor número de políticas favorecedoras de dicha conciliación, y



dentro de esas políticas organizaciones, encontramos las políticas de apoyo hacia la familia, y los superiores y compañeros que la apoyan. Desde el punto de vista organizacional, estos dos aspectos son imprescindibles para que el trabajador pueda conciliar las responsabilidades laborales y familiares. Una cultura que apoya la conciliación trabajo-familia es aquella que comparte valores y creencias que apoyan la integración de trabajo y vida familiar para hombres y mujeres (Ugarteburu Gastañares et al., 2008: p. 22).

La mayoría de los entrevistados posee la posibilidad del acompañamiento de su familia para los viajes propiciado por su empleador mencionándolo, así como una política amigable, aunque en un caso no se puede por ser transporte de sustancias peligrosas. De igual manera, algunos individuos prefieren evitar llevar acompañantes por cuestiones de seguridad en los caminos y ciudades, o por simple costumbre de viajar solos.

“Ya estoy más acostumbrado a viajar solo, pero en vacaciones sí por ahí viajo con mi familia porque ahora mi nena va a la escuela y se complica, pero ahí si uno administra viajes más tranquilos y trata de pasar más tiempo juntos, porque si no uno trata de meterle para llegar más rápido a tu casa. Conozco otros colegas que no le dejan llevar acompañantes, pero en mi rubro es cuestión de organizar y hablar bien.” (Entrevistado N°5, 26 años)

“De poder, puedo, pero hoy está complicado porque hay una inseguridad, otro es que no sabés si se te rompe el camión y te quedaste tirado, si vos estás solo te arreglás de una manera u otra, pero cuando tenés a alguien al lado ya es responsabilidad tuya que esa persona esté bien.” (Entrevistado N°2, 28 años)

TABLA N°9: Posibilidad de acompañamiento familiar en el viaje

Posibilidad de acompañamiento familiar en el viaje	Entrevistados
SI	8
NO	3

Con la tabla anterior, se pudo corroborar que solo 3 (27%) individuos no pueden ser acompañados por familiares en su viaje, mientras que los 8 restantes (73%) si pueden llevar a sus miembros del hogar en la unidad de trabajo.

Por otra parte, en el siguiente cuadro, se puede observar que 44 (36%) de los 11 entrevistados pueden solicitar viajes más cercanos a su hogar ocasionalmente, pero cabe destacar que en algunas empresas si les proveen de cierta flexibilidad para salir más tarde de viaje por alguna ocasión especial.

**TABLA N°10: Posibilidad de viajes más cercanos**

Posibilidad de viajes más cercanos	Entrevistados
SI	4
NO	7

Desde la perspectiva organizacional, resulta clave analizar la medida en que la organización apoya la vida familiar, y de esta manera, si una organización desarrolla una serie de creencias y valores asociados al apoyo e integración del trabajo y la vida familiar para hombres y mujeres, estará desarrollando una cultura organizacional conciliadora (Pérez Rodríguez et al., 2017: p. 197).

La tecnología

Más allá de lo mencionado, medidas personales que ayudan para conciliar también ambos espacios son el uso de las tecnologías para el uso de mensajería, llamadas o video-llamadas incluso, solventando así la ausencia marital o paternal. La tecnología desempeña un papel determinante en el desarrollo de las nuevas prácticas de trabajo, favoreciendo la compatibilidad de los ámbitos familiar y laboral mediante el desarrollo de nuevas configuraciones del trabajo en el tiempo y el espacio (Martí et al., 2006: p. 24).

“Hoy por hoy con la tecnología uno arregla bastante, vos estás viajando y cuando parás en la estación de servicio y cargás combustible un rato, podés hacer una llamada, podés hacer una video-llamada, tenés esos arreglos que hoy te ayudan a estar más cerca, le

combinás digamos con el trabajo.”
(Entrevistado N°2, 28 años)

Vacaciones y licencias

Parafraseando a Neffa (1989: p. 48), ejercer un control sobre los tiempos de trabajo y de descanso permite mejorar las condiciones de trabajo y crea la ocasión para conciliar la vida profesional y la familiar. El control que mencionamos y del cual dispone el trabajador sobre el tiempo de trabajo, identifica el margen de autonomía de los trabajadores sobre algunos aspectos del tiempo de trabajo y de descanso (pausas, vacaciones, ausencias de corta duración, etc.) y puede contribuir a armonizar e integrar con éxito las necesidades del trabajo y de la vida privada.

Los entrevistados mencionan que se organizan de distintas maneras según sus empresas, pero en todos los casos se comunican las vacaciones con previo aviso para coordinar fechas con los demás integrantes de la organización, y mayormente, pueden elegir las fechas.

“Eso más como organizás con el patrón, se suele avisar antes así se va organizando, o si hay que parar un camión también se ve eso para organizar las vacaciones, nunca son fijas, pero se avisa antes. Yo por suerte puedo elegir fecha,



anticipadamente obvio, pero se de otros que no pueden, le dan tal fecha, depende el rubro y la empresa para la que trabajás. Ahora ando con dos semanas de

vacaciones, y trato de tomar siempre en base a otros conocidos o parientes que por ahí uno planea vacaciones o viajar.” (Entrevistado N°5, 26 años).

TABLA N°11: Posibilidad de elección de período de vacaciones

Posibilidad de elección de período de vacaciones	Entrevistados
SI	9
NO	2

En el cuadro de frecuencia anterior, podemos observar que solo 2 (18%) chóferes no pueden elegir su período de vacaciones, contra 9 (82%) que, si pueden elegir el período de vacaciones, siendo esto muy favorable para poder coincidir con los vínculos afectivos en los períodos de descanso.

El trabajo y la familia

Frone, Russell y Cooper, mencionados en Pérez Rodríguez et al., (2017: p. 195) recalcaron que los el trabajo y la familia son claramente separables y relativamente independientes una de la otra. Sin embargo, realizando un contraste con dicha teoría, ante la pregunta de si prefieren mantener separados los ámbitos mencionados, solo 3 entrevistados dijeron que prefieren integrarlos para tener un equilibrio o mencionan que son indisociables.

“Para mí siempre hay que salir con la mente en blanco, no estoy pensando constantemente como va a seguir todo en casa porque en sí va a estar todo bien, y si pasa algo, a uno le van a escribir. Y si algo me pasa a mí, también lo hago. Nosotros hablamos todo, lo que hago en el camión, cómo va el viaje, nos intercambiamos la información y hay que mantener al tanto siempre, e incluso cuando yo tengo reparto en la provincia, Lorena y los chicos ya me acompañan porque suele ser fin de semana, y saben ellos que hay que esperar dentro del camión, o hay que bajar, que se atrasa, pero es lindo estar ahí porque se charla todo lo que no se pudo, uno se pone al día. Pero igual, la mala onda no se transmite, se lo cuenta como anécdota.” (Entrevistado N°11, 46 años).



TABLA N°12: Elección de mantener separados la familia y el trabajo

Mantener separados la familia y el trabajo	Entrevistados
SI	8
NO	3

Según las entrevistas, se puede visualizar por medio de la tabla que 3 individuos buscan mantener la unión entre el círculo familiar y laboral, mientras que los restantes 8 (73%) consideran que prefieren no mezclar los ámbitos mencionados.

La armonía entre el compromiso hacia la familia y el trabajo enfrenta riesgos cuando se inclina demasiado hacia una de estas áreas, lo que puede ocasionar dificultades en la otra esfera, y viceversa. Sin embargo, ambas partes tienen el potencial de complementarse mutuamente y brindar ventajas a los participantes de los espacios (Ugarteburu Gastañares et al., 2008: p. 20).

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados que arrojó la investigación, se puede concordar con la hipótesis inicial en varios aspectos: los chóferes mencionan que encontrar un punto de equilibrio con la familia y la profesión es difícil, en especial en los primeros tiempos hasta que se hace una “costumbre” la salida de viaje; en segundo lugar, cabe destacar que este proceso de costumbre es más difícil cuando la familia

está conformada por miembros pequeños o jóvenes; tercero, la profesión posee una gran demanda de tiempo y prolongada ausencia en el hogar, aunque pueda dar un buen rédito económico para la familia, que entiende también que es un “medio para un fin”, pero que en muchos casos, la comprensión se ve limitada por la falta de la presencialidad del hombre; en cuarto lugar, también hay que resaltar que la condición de “relación de dependencia” si genera una amplia distinción con respecto a camioneros autónomos que poseen su propia unidad y dependen de sí mismos, puesto que pueden elegir sus itinerarios libremente acomodándose a su tiempo y necesidad. Por otra parte, en contraste con la hipótesis, no todos los individuos de este colectivo de trabajo poseen la misma intensidad del problema de conciliar el trabajo y la familia, puesto que los poseedores de mayor experiencia, tienen mejor comprensión por parte de su entorno.

La planificación y gestión del tiempo de trabajo es crucial para la administración de empresas, y puede influir en la motivación, la satisfacción y la retención de los



empleados. El trabajo de chófer de larga distancia es altamente demandante, con días laborales muy prolongados y poco descanso a diario, dando lugar a una acumulación de jornadas en estas condiciones que son deplorables para la vida del individuo. Debido a ello, se generan efectos sobre la salud del trabajador como también en su entorno más cercano, en sus vínculos inmediatos a los cuales le dedica su tiempo total fuera de sus viajes; dichos vínculos son afectados negativamente, y en otros casos, no son afectados simplemente, pero ello tiene relación con el apoyo y comprensión que perciben por parte de dicha esfera familiar que otorgan un plus para la dedicación a la profesión; la familia es el eje motivacional y de satisfacción para el sujeto de estudio, debido a que en ellos encuentra ese manto en el cual cobijarse, y a su vez, proveyéndola de lo necesario para que estén en buenas condiciones siendo un hecho satisfactorio ese punto de equilibrio. Además del dinamismo de las relaciones que mantiene el trabajador con su familia para mantener la tranquilidad en el día a día, hay ciertas herramientas de las cuales se vale el individuo para hacer frente a esa conciliación y equilibrio del ámbito laboral y familiar. En primer lugar, estas las políticas organizacionales brindadas por la patronal que tratan de involucrar al entorno del chófer para que pueda estar en una mayor sintonía con su círculo, pudiendo llevar acompañantes a los viajes, la elección de

fechas de vacaciones o licencias, ciertas flexibilidades en los itinerarios o el otorgamiento de fletes más cortos para que pueda retornar antes a su hogar, entre otras ayudas. Sin embargo, cabe destacar que cada caso está atado a las particularidades de la gestión empresarial que será más o menos permisiva.

Por su parte, el camionero también se adapta a los tiempos de las tecnologías de la información y las comunicaciones, siendo una gran ayuda para mantener la conexión con la familia y saber que está sucediendo a lo lejos, brindar apoyo con ciertas tareas, informar a la misma sobre lo que va aconteciendo en la ruta, etcétera. No obstante, también se menciona como una estrategia elegir mantener separados la familia y el trabajo en todo momento, no mezclarlos, aunque en algunos casos sea inevitable por lo pueden llegar a ceder el individuo de su elección hasta que pueda encontrar de nuevo un equilibrio. ¿Por qué llevar a cabo esta idea? Por el simple hecho de que no haya malos entendidos o invasiones negativas del trabajo en la familia y viceversa.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Agosta, R. (2011). Problemática general del sector transporte en la Argentina. *Voces en el Fénix*, 9, 14-25. Recuperado de: <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/numeros-anteriores/>
- Amarís Macías, M. (2004). Roles parentales y el trabajo fuera del hogar. *Psicología desde el Caribe*, 13, 15-28.

- Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301303>
- Cardinali, D. y Pérez Chada, D. Trastornos del sueño y seguridad vial: Un tema no resuelto. *Encrucijadas*, 42. Recuperado de:
http://repositorioubasib.uba.ar/gsd/collect/encruci/index/assoc/HWA_328.dir/328.PDF
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *IESE Business School*. Recuperado de:
<https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0498.html>
- Clemente Carrión, A., Molero Mañes, R. J., y González Sala, F. (2000). Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas. *Anales de Psicología*, 16(2), 189-198. Recuperado de:
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/29371>
- Clerc, J. M. (1987). *Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo
- Convenio Colectivo de Trabajo N°40/89. (1989, 1 de enero). Recuperado de:
<https://www.fadeeac.org.ar/wp-content/uploads/2021/08/CCT-40-89.pdf>
- De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En Neffa, J. C., De la Garza Toledo, E., y Muñiz Terra, L. (Eds.). *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales* (pp. 110-140). CAICyT y CLACSO. Recuperado de:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216041739/07.pdf>
- Jiménez Figueroa, A. y Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23(1), 116-133. Recuperado de:
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext
- Liatis, R. y Sánchez, J. (2011). Transporte carretero de cargas: Situación actual y agenda pública necesaria. *Voces en el Fénix*, 9, 50-55. Recuperado de:
<https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/numeros-anteriores/>
- Martí, F. P., Alcón Mañes, E. y Cuadro Roura, J. R. (2006). El impacto de las TIC en las familias. *Documentos de trabajo*, 2. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/58906928.pdf>
- Molina Jojoa, D. C. (2012). *Conciliación trabajo-familia: Una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo*. Universidad Católica de Pereira. Recuperado de:
<https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/1228>
- Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de:
<https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/Factores-y-riesgos-psicosociales-Formas-consecuencias-medidas-y-buenas-pr%C3%A1cticas.pdf>
- Müller, Alberto. (2011). Transporte y patrón socioeconómico: Relaciones, implicancias, equívocos. *Voces en el Fénix*, 9, 8-13. Recuperado de:
<https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/numeros-anteriores/>
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. CEIL-CONICET; Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas;

- Universidad Nacional de Moreno. Departamento de Economía y Administración; Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores.
- Neffa, J. C. (1989). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* HVMANITAS.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Cuestiones prioritarias de seguridad y salud en el sector del transporte por carretera*. Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_410253.pdf
- Pérez Rodríguez, V., Palací Descals, F., y Topa Cantisano, G. (2017). Cultura de conciliación y conflicto trabajo/familia en trabajadores con turnos laborales. *Acción Psicológica*, 14(2), 193-210. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646013.pdf>
- Román Reyes, P., Padrón Innamorato, M., y Ramírez García, T. (2012). Trabajo y familia: ¿cómo se articula esta frágil relación? *Convergencia*, 19(60), 229-253. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352012000300008
- Sancho Gutiérrez, M. (2020). *Factores psicosociales que afectan a los conductores de transporte de mercancías por carretera de larga distancia* [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42279/TFG-N.%201309.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suitman, C. M. (2015). *Estilo de vida y factores de riesgo de enfermedades cardiovascular en chóferes de camiones* [Tesis de grado, Universidad de FASTA]. Recuperado de: <http://redi.ufasta.edu.ar/jsui/handle/123456789/990>
- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (2016). *Manual de buenas prácticas: transporte de cargas*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado de: <https://www.srt.gob.ar/wp-content/uploads/2016/05/MBP--Transporte-de-Cargas.pdf>
- Ugarteburu Gastañares, I., Cerrato Allende, J., y Ibarretxe Zorriketa, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 18, 17-41. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1749>
- Universidad Tecnológica Nacional. (2007). *El transporte automotor de cargas en la Argentina*. Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado de: <http://c3t.fra.utn.edu.ar/wp-content/uploads/2007/05/El-transporte-automotor-de-cargas-en-la-Argentina.pdf>
- Unión General de Trabajadores. (2002). *Guía para la prevención de riesgos laborales: Sector de transportes por carretera*. Comisión Ejecutiva Confederal de U.G.T. Recuperado de: <https://higieneysseguridadlaboralcvcs.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/06/prl-transporte-por-carretera.pdf>
- Zamora Macorra, M. y Cruz Flores, A. C. (2011). El papel del tiempo libre en la salud de un grupo de conductores de carga. *Salud de los trabajadores*, 19 (1), 47-56. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382011000100005