

EMPRESA SUSTENTABLE E INNOVADORA: QUEREMOS SER UN AGENTE DE CAMBIO, QUE ENSEÑA Y APRENDE

SUSTAINABLE AND INNOVATIVE ENTERPRISE: WE WANT TO BE AN AGENT OF CHANGE, WHO TEACHES AND LEARNS

Cecilia Chosco Díaz¹ & María Florencia Jauré²

Resumen

El artículo tiene por objetivo evidenciar los procesos organizacionales sustentables que atraviesa una empresa del plástico que se auto-considera un agente de cambio que enseña y aprende. El lector podrá interpretar otra forma de gestionar la empresa, siguiendo la “reproducción ampliada de vida” de las personas y las cosas, como así también, del entorno social, ambiental y político, local-global. El estudio se realiza a través de una metodología cualitativa y de la estrategia de la etnografía. De este modo, se logran articular enfoques teóricos, entrevistas virtuales, percepciones de los investigadores y una variedad de materiales de la web para describir y analizar en perspectiva histórica, procesual y reflexiva, la empresa Bupsa (nombre de fantasía de la empresa). Este tipo de estudios posibilita interpretar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, manteniendo la perspectiva nativa y de los investigadores. Entre los hallazgos, es posible sostener que Bupsa -ubicada en la localidad bonaerense de Pilar- es distinguida por su trayectoria de más de treinta años y por estar a cargo de una dirección ejecutiva femenina. En efecto, es promotora de nuevos enfoques y metodologías innovadoras, tanto en su ámbito intraempresarial como en su órbita. En esta era del conocimiento, su CEO -*Chief Executive Officer*- viene a romper con la vieja cultura “masculina”, “jerarquizada” de la “economía lineal”, para diseñar nuevos modelos, desde las “miradas en femenino”, “de la economía circular”, “de la sustentabilidad”. Finalmente, se avanza en un modelo de dimensiones teórico-conceptual-reflexivo, para el análisis de empresas sustentables como agentes de cambio.

Palabras clave JEL: Economía del medio ambiente; Desarrollo sostenible; Gobierno de la empresa; Cultura corporativa; Responsabilidad social corporativa; Aprendizaje.

¹ Argentina. Investigadora docente. Universidad Nacional de General Sarmiento cdiaz@campus.ungs.edu.ar

² Argentina. Investigadora docente. Universidad Nacional de General Sarmiento. fjaure@campus.ungs.edu.ar

-
Artículo recibido: 01/10/2020 | Artículo aprobado: 01/10/2020.

Abstract

The article aims to demonstrate the sustainable organizational processes that a plastic company is going through that considers itself an agent of change that teaches and learns. The reader will be able to interpret another way of managing the company, following the “extended reproduction of life” of people and things, as well as the social, environmental and political, local-global environment. The study is carried out through a qualitative methodology and the strategy of ethnography. In this way, it is possible to articulate theoretical approaches, virtual interviews, perceptions of researchers, and a variety of web materials to describe and analyze in historical, procedural and reflexive perspective, the company Bupsa (fantasy name of the company). This type of study makes it possible to interpret a contemporary phenomenon within its real context, maintaining the native and researcher perspective. Among the findings, it is possible to argue that Bupsa (located in the town of Pilar) is distinguished for her trajectory of more than thirty years and for being in charge of a female executive direction. In fact, it promotes new approaches and innovative methodologies, both in its intra-corporate sphere and in its orbit. In this age of knowledge, its CEO comes to break with the old “male” culture, “hierarchical” of the “linear economy”, to design new models, from the “women’s perspectives”, “of the circular economy”, “of sustainability”. Finally, a model of theoretical-conceptual-reflexive dimensions is advanced for the analysis of sustainable companies as agents of change.

Keywords JEL: Environmental Economics; Sustainable Development; Corporate Governance; Corporate Culture; Social Responsibility; Learning.

1. Introducción

En la actualidad, las PyMEs –Pequeñas y Medianas Empresas- en la Argentina operan en la sociedad del conocimiento como un agente que enseña y aprende mientras desarrollan su proceso de producción. Durante las últimas décadas, han promovido pedagogías empresariales y prácticas sustentables. De este modo se configuran nuevos modelos empresariales, innovadores, donde las metodologías inciden en las decisiones de sus clientes, de sus trabajadores, con el fin de alcanzar la “reproducción ampliada de vida” (Coraggio, 1994), decimos nosotros, de las personas y las cosas en la empresa y su entorno.

En este sentido, quienes dirigen PyMEs industriales e intensivas en conocimiento, plantean nuevas necesidades en relación a la enseñanza y el aprendizaje de las competencias de las personas en la organización, de cara a la era del acceso y de las transformaciones industriales tecnológicas, por un lado. La era del acceso está gobernada por un nuevo conjunto de supuestos para los negocios que son muy diferentes de los que se utilizaban para conducirse en la era del mercado, ahora el valor reside en el capital intelectual y en la cultura, -en el sentido de Rifkin (2000).

Esto se debe a la incidencia de la velocidad que da como resultado un mundo polifacético y profundamente interconectado; la amplitud y profundidad de las múltiples tecnologías que están llevando a cambios de paradigma sin precedentes en la economía, los negocios, la sociedad y las personas; y el impacto de los sistemas que se trata de la transformación de sistemas complejos entre (y dentro de) los países, las empresas, las industrias y la sociedad en su conjunto (Giglo, 2017). De igual modo, Schwab (2016) enuncia que las capacidades más exigidas para el año 2020 a nivel mundial serán las cognitivas, en desmedro de las capacidades físicas, técnicas. En este contexto se comprende al sujeto como alguien que debe autogestionar su capital intelectual, además de sus experiencias, es necesario que fortalezca sus capacidades cognitivas y propender a los nuevos aprendizajes. Es un sujeto que debe lidiar y navegar en un mundo de escenarios inquietos e intensos de cambios veloces, donde la información es difusa, incierta, donde existe una ruptura de los esquemas predictivos y una complejidad creciente y ambigua.

Por otro lado, a fin de ampliar la discusión sobre las competencias y habilidades en la era de las transformaciones, es importante señalar la existencia de nuevos paradigmas alrededor de la economía circular, de la sustentabilidad empresarial, ligadas a las “miradas en femenino”. Estas miradas, tornan a los espacios organizacionales-empresariales, escenarios disruptivos, donde los liderazgos de mujeres construyen otra forma de dirigir y conducir. Dejan traslucir profundas transformaciones en la sociedad del conocimiento ligadas a enfoques de liderazgo femenino que promueven la responsabilidad empresarial y en la inclusión social. Heller (2018; 2020), estudia las dirigencias empresariales femeninas y los liderazgos ágiles, analizando los efectos de la cultura inclusiva en entornos organizativos, como así también modalidades de enseñanza y aprendizaje.

El siguiente artículo es producto de un avance de investigación que recoge marcos teóricos y conceptuales, y algunos avances empíricos implicados en la complejidad

organizacional de una PyME argentina liderada por una mujer, que resulta ser un agente de cambio, que enseña y aprende. El interrogante apunta a saber: ¿cómo hace una PyME argentina del rubro del plástico para transformarse en un agente de cambio, que enseña y aprende? En la actualidad el tema reviste interés por varias razones, en primer lugar, permite conocer el rol que ocupa una PyME innovadora del plástico en la Argentina, particularmente en la sociedad del conocimiento como agente de enseñanza y aprendizaje; en segundo lugar, favorece a explorar cuáles son las pedagogías empresariales que enseñan; en tercer lugar, resulta atractivo conocer los nuevos enfoques y metodologías que aprendieron como agentes de cambio.

Diversos estudios permiten reconstruir el impacto del liderazgo femenino en los últimos años. Desde el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Siglo 21, con el fin de indagar sobre las características y el impacto del liderazgo femenino en el ámbito del trabajo, se llevó adelante una investigación para analizar cómo repercute en el ambiente laboral las líderes mujeres. Según el informe, los trabajadores indicaron que las mujeres “brindan un mayor reconocimiento (elogios, aprobación o valoración) por los resultados del trabajo y por el esfuerzo realizado”, en comparación al reconocimiento que realizan los hombres (39,9% vs. 28,6%). Y en cuanto al desenvolvimiento del equipo de trabajo, el 45% de los trabajadores con líderes mujeres manifiesta una mayor satisfacción con el nivel de colaboración de sus compañeros de trabajo, y el 31% con el nivel de creatividad logrado por sus equipos (Informe Observatorio 2019).

En la misma dirección, estudios de la Organización Internacional del Trabajo, arrojaron consideraciones en relación a la práctica de una cultura comercial inclusiva y políticas de inclusión en general, vinculada a la gobernanza femenina. Las estimaciones realizadas sobre empresas dirigidas por mujeres muestran las siguientes cifras: la rentabilidad y productividad es del 62,6 %; es posible aumentar la capacidad de atraer y retener el talento en un 59,7 %; se logra impulsar la creatividad, la innovación y la apertura en un 59,1 %; se mejora la reputación de la empresa en un 57,8 %; y es posible incrementar la capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores en un 37,9 %. Estos datos son configurados en el marco de escenarios organizacionales de Latinoamérica, Europa, Asia, Medio Oriente, donde la representación femenina en ámbitos directivos y en consejos de administración conlleva a una mejora del rendimiento general de las empresas (Informe OIT, 2019:21-22).

En efecto, estos cambios mundiales y regionales, operan tanto en las mentalidades de las empresas como en su fortalecimiento. Esto ha creado un conjunto de saberes en la empresa para cada situación, que solo a veces, se puede transformar en un aprendizaje colectivo. Por lo que un punto de inflexión en este contexto son las competencias que puedan desarrollar las personas en la organización, dada la vorágine de los cambios que requieren de permanentes ajustes y acuerdos entre las estructuras y los individuos. Entendemos que, para la existencia de competencias específicas, resulta necesario que las PyMEs puedan convertirse en agentes de enseñanza y aprendizaje, en sujetos educativos; en este sentido, alineamos el debate en los esquemas que durante varias décadas han identificado entornos dicotómicos -“educativo/no educativo”, “formal/no formal”,

“planeado/spontáneo”, “masculino/femenino” que operaron como esquema organizador de los análisis sobre las maneras diversas de enseñar y aprender.

Es importante señalar la incidencia en Argentina estrictamente vinculada a la Red de Mujeres Líderes “Vital Voices”, quienes a partir de una red de *mentoring* internacional, logran impactar estratégicamente en cuestiones de derechos humanos, políticas sociales e inclusivas en la empresa, competencias empresariales, responsabilidad ambiental, entre otros aspectos. Este aprendizaje ¿qué formas adopta en la pedagogía de las PyMEs? En algunos casos se expresa mediante cursos específicos orientados al liderazgo femenino, a la conciencia ambiental, el manejo de nueva tecnología, a la aplicación de normas, se trata de espacios colectivos de trabajo sobre rutinas, procesos, reflexiones de experiencias. En estos espacios, la dirigencia femenina es parte del cambio y de la circulación de enfoques de derechos y generación de nuevas estrategias de producción y desarrollo de productos, donde desde la empresa se incide en el pensamiento de sus empleados y de sus clientes.

En esta dirección, es importante concebir al aprendizaje organizacional como el proceso que trasciende el espacio de la mente individual (Argyris y Schön, 1978), asimismo, como lo definen Weik, Wesley, Robert (1993), la mente colectiva. En el concepto de mente colectiva que nos proporciona Weick, la inteligencia de un grupo es de un orden diferente a la de un individuo y se materializa en las acciones interrelacionadas entre éstos. Un desempeño adecuado, desarrollado y complejo necesita un alto nivel de ajuste en las interrelaciones que constituyen la mente colectiva. Este solo podrá darse en un contexto organizativo abierto al aprendizaje. En el contexto actual, el concepto de aprendizaje organizacional adquiere relevancia, en tanto la generación de conocimiento y la capacidad de aprender se han convertido en elementos indispensable para el desarrollo social y económico, en un ambiente organizativo paradójico, donde pareciera que lo único permanente es el cambio.

Pareciera, que las miradas femeninas en las organizaciones vienen a romper con el paradigma tradicional y masculino de la empresa, para forjar ambientes donde las habilidades emocionales, los procedimientos inclusivos y de igualdad de género trastocan las estructuras dominantes, donde las prácticas jerárquicas, de miedo, y de castigos eran las únicas conocidas. Por lo que, resulta interesante estudiar el nivel de solidaridad que existe dentro de la organización, mientras más solidaridad se encuentre más nivel de confianza se obtendrá. Sin lugar a dudas, la necesidad de indagar sobre “habilidades blandas”, de relacionamiento social, en contraste con las habilidades repetitivas, masculinizadas, son formas que inauguran tendencias organizaciones innovadoras.

2. Metodología

Siguiendo el desarrollo de una investigación exploratoria de tipo cualitativa (Vasilachis de Gialdino, 2006), la cual pretende obtener un amplio e interactivo abordaje interdisciplinario (administración, ingeniería industrial), se logró articular campos del conocimiento alrededor de una problemática empresarial. El inicio del proyecto de investigación fue en el año 2019, y estuvo destinado a las búsquedas teóricas, a la profundización de la problematización y a la

identificación de empresas que tuvieran un perfil industrial y/o tecnológico. Se ponderó que hayan implementado procesos de transformación y cambio organizacional, más aún procesos tendientes a la industria 4.0 y a la mejora continua (*kaizen*), algunas de las definiciones contenidas en el proyecto de investigación.

A principios del año 2020, se inició el trabajo de campo empírico, teniendo en cuenta múltiples informantes y referentes del ámbito empresarial, como del Ministerio de Producción y Trabajo, y del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, ligados al proyecto Kaizen Tango, para la mejora continua a nivel federal. Se participó de actividades virtuales del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. En una de las disertaciones participó la CEO de Bupsa (nombre de fantasía de la empresa). De este modo, se logró tener acceso a la CEO, a través de sucesivos contactos previos con su asistente. Luego de las tratativas vía telefónica, y del envío de preguntas anticipadas, se le realizaron algunas entrevistas. Las entrevistas suponen un diseño flexible para que los actores expresen su punto de vista en una situación de preguntas abiertas (Fassio y Pascual, 2015). Para la realización de las entrevistas se utilizó la plataforma Zoom y se llevaron a cabo durante el mes de julio de 2020. Esta forma de investigar, en la virtualidad, surge en la etapa de aislamiento social preventivo obligatorio por el COVID19. Cabe señalar que además la actividad de investigar en las redes fue una manera para subsanar el no poder estar en el lugar y conocer a nuestros nativos en sus ambientes, lo que imposibilitó además participar observando y poder reconstruir escenarios, e interpretar el “mundo” de quienes estudiamos. Esto es necesario para quienes hacemos etnografías.

Dice Guber (2014), “estando allí es posible realizar el tránsito de la reflexividad del investigador en tanto miembro de otra sociedad, a la reflexividad de los pobladores. El investigador sabrá más de él mismo después de haberse puesto en relación con los pobladores, precisamente porque al principio solo puede pensar, orientarse hacia los demás y formularse preguntas desde sus propios esquemas. En el trabajo de campo, en cambio, aprende a hacer vis-a-vis otros marcos de referencia, con los cuales necesariamente se compara” (2014: 50).

Por lo que, el impedimento del trabajo de campo presencial, nos abrió la puerta a explorar además la etnografía virtual. Ruiz Méndez y Aguirre Aguilar (2015), la denominan “etnografía virtualizada; la autoetnografía; la etnografía de la cibercultura; la netnografía; la ciberantropología; la etnografía del ciberespacio; la ciberetnografía; la antropología de los medios; la etnografía mediada; la etnografía de/en/a través de los medios” (2015:74). Estas formas según los autores se condensan en otras formas de comunicación que han desbordado la presencialidad, lo geográfico, con la emergencia de universos virtuales donde las relaciones humanas se han enriquecido y diversificado. “Tal es el caso de recursos como el correo electrónico, las páginas personales, la mensajería instantánea, los foros, las redes sociales, las wikis, los weblogs; así como experiencias comunicacionales a través de video llamadas o videoconferencias; la implementación de aulas virtuales o las plataformas educativas, las cuales favorecen la convergencia digital. La emergencia de experiencias mediacionales nunca antes vistas” (2015:69). En tal sentido, para reconstruir la historia de la empresa Bupsa, se utilizaron diversas fuentes de documentación web,

artículos periodísticos, notas en revistas internacionales, y videos grabados por la CEO para la Red de Mujeres Líderes “Vital Voices”. Simultáneamente se fue reflexionando, sobre los alcances del liderazgo femenino, empresa sustentable, la economía circular, el eco diseño, y el proceso cultural que emerge de las políticas ejecutivas.

Todos los materiales, nos llevan como investigadores a describir la vida social de nuestros nativos, incorporando la perspectiva de ellos, sometiéndola al continuo análisis, a partir de la vigilancia de la reflexividad. La reflexividad nos interpela en tanto miembro de una sociedad o cultura; en tanto investigadores, con nuestras propias perspectivas teóricas, como académicos, con hábitos disciplinarios, y las reflexividades de la población estudiada, -parafraseando a Guber (2014:46).

Finalmente, en este avance de investigación, se analizan dos dimensiones cualitativas de una empresa argentina del rubro del plástico que permiten conocer la transformación en un agente de cambio, esto posibilita recabar aspectos de la generación de nuevo conocimiento en dos sentidos: por un lado, a partir del liderazgo femenino y la cultura organizacional, y por otro, la empresa sustentable. Seguidamente se presenta un modelo teórico -conceptual-reflexivo, para el análisis de empresas sustentables como agentes de cambio. El mismo es retomado de una publicación del equipo de investigación³ y rediseñado con los avances presentados en este artículo.

Proponemos como eje fundamental el estudio de las competencias sociales de las empresas y cognitivas de las personas, para lo cual es necesario analizar diversos planos (Figura 1). Un primer plano es el saber-ser-sentir, habilidades inconscientes adquiridas de la memoria social y emocional. El segundo plano saber-hacer-pensar, son las prácticas de gestión y habilidades políticas de la empresa. El tercer plano saber-conocer, es la capacidad de gestión que residen en las metodologías. Saber-hablar conversar, es el mecanismo que garantiza el aprendizaje reflexivo, generado en la acción. En estos planos incide el liderazgo femenino que opera directamente sobre la generación de la economía circular, el eco diseño, y el entorno sustentable propicio para la emergencia de un agente de cambio empresarial.

³ Artículo publicado en el 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology, julio 2020.

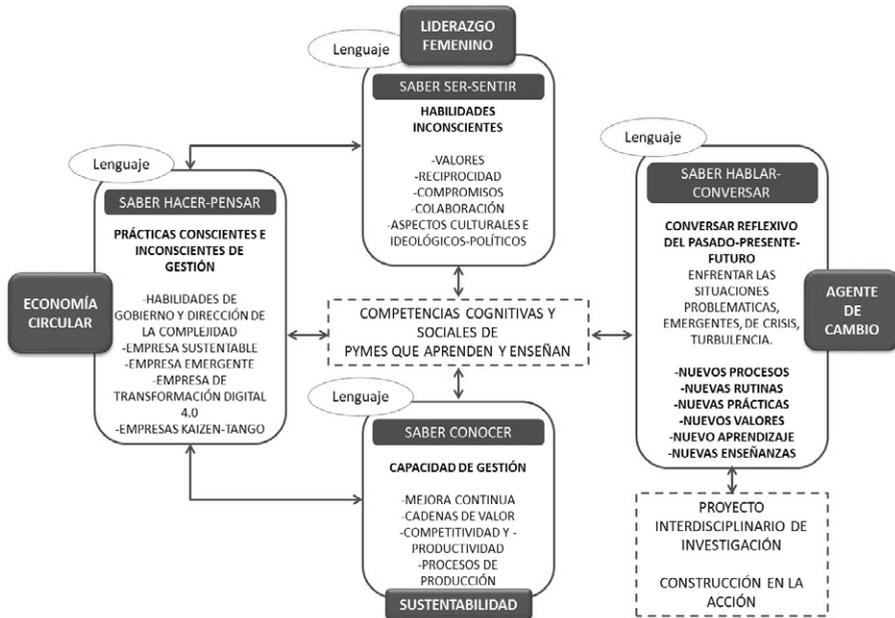


Figura 1. Competencias sociales constitutivas del eje de investigación

Elaboración propia

1) Liderazgo femenino y cultura organizacional: ser agente de cambio, BUPSA

Las empresas que enseñan y aprenden de sí, son agentes de cambio, por eso Bupsa es un agente en permanente transformación. En esta empresa, el liderazgo femenino, inauguró procesos de cambio organizacional. Con más de treinta años en el mercado, siendo una empresa familiar, desde el año 2001 su directora, una joven profesional, viene llevando a cabo procesos de cambio estratégico y transformación creando una cultura organizacional propia. Una líder que no duda en acercarse y buscar orientación en aquello que quizás aún no maneja. A lo largo de su trayectoria ha participado de múltiples consultorías tanto privadas como públicas, para atender temas diversos como la mejora de la productividad, el liderazgo de la empresa o aspectos propios del producto que les permitan innovar. El liderazgo femenino, entendido como un proceso inclusivo con el fin de lograr un objetivo propuesto, en términos de Heller (2014), desarrolla nuevos conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen, y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas, que sería la propia cultura organizacional, siguiendo a Etkin (2000). En efecto ser agente de cambio organizacional, implica ser disruptivo en el caos y en la complejidad organizacional, a fin de avanzar en un proceso dialéctico instituido –instituyente (Etkin, 2005), parafraseando a Lourau. Pareciera que en determinados momentos coyunturales emergen procesos de cambio donde amalgama una nueva cultura, sobre una vieja cultura. A través de una entrevista virtual con la CEO de Bupsa, logramos obtener lo siguiente:

“Cuando tomé la conducción de la empresa hace bastantes años [2001, plena crisis en Argentina] el común denominador de la industria plástica era bastante informal, desprolijo, y solo tenías que ir a industrias muy grandes para obtener el orden y el cuidado que tenemos con nuestros productos. Pero yo asumí este compromiso con mi formación, soy profesional [comercialización] y estuve en empresas multinacionales y cuando asumí la conducción [luego de la primera generación familiar] me dije yo quiero que esto sea diferente, de diferente forma, y no fue fácil porque elegí el camino más largo y fue el que más satisfacciones me dio” (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Es posible destacar varios aspectos del pasaje, en primer lugar, el umbral que marca el inicio del proceso de cambio y, con éste, las nuevas formas culturales que acompañan a la dirección. En segundo lugar, es posible inferir que determinadas profesiones y carreras inteligentes, de la nueva era del conocimiento, otorgan nuevas visiones sobre la empresa, más aún si los profesionales son mujeres directivas. Diversos autores (Melo, M.; Faria, V.; Lopez, A. L., 2019) proponen analizar la construcción de la identidad profesional de las mujeres gerentes pertenecientes a las generaciones *Baby Boomers*, X e Y. Adoptando la perspectiva de Hill (1993) y Dubar (2005) alrededor de la concepción “*managers professional identity*”, construyen dimensiones de análisis alrededor de las generaciones y sus significados, en tal sentido, focalizando en la generación X, tienden a ser “independientes y a desarrollar juicios interpersonales”; “adquirir autoconocimiento”; “luchar contra las tensiones y emociones” y, “gestionar las transformaciones”.

En suma, Heller (2020) en su disertación sobre las miradas del liderazgo, mujeres en cargos directivos, sostiene que, para comprender el liderazgo femenino, es importante entender las 3C (capitales), relacionado con capital humano (talento, experiencia y credenciales educativas), capital subjetivo (visibilidad, asertividad y doble atadura) y capital social (redes, mentores, “*sponsors*”). Son dimensiones cualitativas que permiten a la autora sostener por qué las mujeres no acceden a cargos. Sin embargo, aquellas mujeres que lo logran, promueven sus capitales en su beneficio, impulsando su capital humano, visibilizando sus credenciales educativas, sus competencias y profesionalidad; en relación al dilema de la doble atadura que plantea del capital subjetivo (nos conciben histéricas o locas si somos demasiados agresivas, o blandas, sin carácter) lo superan sosteniendo un modelo de liderazgo genuino, donde la identidad asume un rol preponderante. En cuanto al capital social, destaca en contraposición a la invisibilización (‘techo de cristal’ que pone un límite invisible a las mujeres; las ‘paredes de cemento’, a partir de la segmentación horizontal; los ‘pisos pegajosos’ que no dejan avanzar o las ‘puertas de cristal’), formas de sociabilidad que se van estableciendo en las trayectorias femeninas, a partir de las redes, los *sponsors* o *mentoring*, mecanismos que encuentran las mujeres para poder acceder y ser visibilizadas.

Asimismo, la fortaleza adquirida por las mujeres líderes, las llevan a proponer transformaciones en las PyMEs, en particular, en ejes o ámbitos en donde la cultura masculina nos los consideraba fundamentales. En esta sociedad del conocimiento, las

empresas deben comprenderse a partir de nuevos enfoques generacionales, profesionales y de género. Por lo que destacamos que la identidad social de las directivas son resultado de procesos históricos y de formaciones sociales determinadas, coproducida por los actores sociales, y se manifiesta en una específica articulación de atributos socialmente significativos, tornando a dichos actores históricamente reconocibles y coyunturalmente diferenciables (Guber, 1999). No existe una única identidad, sino una compleja trama basada en las percepciones de Otros (Goffman, 2001).

“Venimos desarrollando políticas en varios ejes, en el desarrollo económico de las mujeres, en el desarrollo económico de fuentes de trabajo de calidad y de mucho respeto; desde que tomé la conducción, me aseguré que las fuentes de trabajo estén dentro de las normas de la ley, dándole a los empleados una experiencia para progresar y crecer. Ellos pasan muchas horas en la empresa y creemos que el impacto del ambiente de trabajo sobre cómo son tratados y cuáles son los beneficios, resulta un efecto multiplicador en la sociedad”(…) “Estamos en vías de ser una empresa B” (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

“Queremos ser agentes de cambio dentro de la industria plástica y entendimos que estábamos ocupando un lugar dentro de la economía argentina, creemos que podíamos impactar en otras empresas, a fin de que el efecto de los plásticos en el medio ambiente se pueda revertir” (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Al respecto del debate planteado sobre las políticas empresariales, la necesidad de nuevos horizontes identitarios en perspectiva femenina, se evidencia en un informe técnico de la Fundación Impulsora de un Nuevo Sector en la Economía Sistema B sobre oportunidades sociales y económicas a mujeres y jóvenes en América Latina (2019) que: la presencia de mujeres en la propiedad de las Empresas B tiene relación directa con los resultados de la Evaluación de Impacto B, es decir, las empresas con mujeres propietarias logran mejor desempeño en su gestión social y ambiental. Investigaciones demuestran que las mujeres empresarias juegan un papel clave para abrir espacios al movimiento por una nueva economía. Ellas están más dispuestas a adoptar una identidad pública para promover las mejores prácticas sociales y ambientales en especial en contextos donde la sostenibilidad no es vista de forma favorable. Las mujeres empresarias son quienes tienen mayor propensión para lograr la certificación en contextos donde las normas de sostenibilidad son débiles, la presión para obtener una certificación de sostenibilidad es baja, y donde hay menos empresas propiedad de mujeres (Correa y Cooper, 2019: 28).

Del mismo modo, Gelambí Torrel (2019) destaca que existe un incremento de la presencia de mujeres en los altos cargos en América Latina, aunque esta presencia es aún baja en los niveles directivos estratégicos (los más altos) y se concentran en las áreas más corporativas (recursos humanos, comunicación, *marketing* y responsabilidad social empresarial “RSE”). Indica que los cambios tienen que venir de las propias empresas, no se considera positivo que sea el Estado el actor que deba legislar el tema y crear cuotas. Las

redes de mujeres y el *mentoring* pueden ser buenos instrumentos para el empoderamiento, en especial porque permiten conocer mujeres que han tenido éxito en su vida profesional y personal. La política de RSE podría ser una buena opción estratégica para incluir la diversidad de género en la empresa siempre que sea bien entendida y no se limite a la filantropía y la protección del medio ambiente. En relación a la configuración de una cultura hacia la sustentabilidad, donde ratifican ser agentes de cambio en la industria del plástico, nos comentaba la CEO:

“También como industria plástica sabiendo el impacto que tiene en el medio ambiente, nos cuestionamos cuál era el futuro y hacia dónde encararlo. Desde hace algunos años comenzamos a desarrollar productos sustentables que vienen de dos fuentes: por un lado, productos que se desarrollan con materiales plásticos reciclados post consumo y, por otro lado, productos que se desarrollan con los denominados plásticos verdes que no vienen del petróleo, sino que vienen de una fuente renovable como es la caña de azúcar” (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Pareciera que el liderazgo femenino guía a la empresa hacia un nuevo rol donde los componentes productivos, sociales, y ambientales pasan a estar en escena, y no estrictamente la reproducción del capital, por lo que emergen nuevas formas hacia la reproducción ampliada de vida (de las personas y las cosas) en la empresa. Parafraseando a Coraggio (1994), la reproducción ampliada de vida (en empresas sustentables), requieren de una mayor profundización de análisis de los procesos sociales, suponen una reestructuración de la dignidad humana a un trabajo que ahora adquiere nuevas formas. Lleva a pensar si las empresas como agentes de cambio apuestan a seguir los lineamientos de la reproducción ampliada de la vida -en oposición a la reproducción simple del capital-, tal como lo dice Coraggio, y si se tienen relación con determinadas experiencias latinoamericanas de emancipación y aprendizaje colectivo. En el sentido, dice Coraggio (1999):

“Poner en el centro la reproducción ampliada de la vida humana no supone negar la necesidad de la acumulación sino subordinarla a la reproducción de la vida, estableciendo otro tipo de unidad entre la producción (como medio) y la reproducción (como sentido). Desde un punto de vista teórico, esto implica modelos económicos (no economicistas), que consideren otra relación jerárquica entre los equilibrios necesarios para la vida. Aunque debe atenderse a los equilibrios macroeconómicos, no se los pone por encima de los equilibrios psico-sociales que requiere la vida humana, de los equilibrios sociales que faciliten la convivencia en paz de la humanidad, ni de los equilibrios naturales, el respeto de todos los cuales haría sustentable el desarrollo de la vida social en este planeta. Supone asimismo asumir como contradicción dinámica la contraposición entre la lógica de la reproducción del capital y la lógica de la reproducción de la vida humana. Finalmente, implica ver al conjunto de los trabajadores -que pueden existir dentro o fuera de relaciones capitalistas inmediatas- como base social del posible sujeto histórico de ese desarrollo sustentable” (1999:4).

Reforzando la idea del autor, encontramos la postura de Leff, (2017) quien escribe sobre el saber para la sustentabilidad, nos ayuda a considerar al ambiente un espacio de articulación entre sociedad y naturaleza, como una respuesta a la crisis de la racionalidad de la modernidad a la que condujo la disyunción entre el objeto y el sujeto de conocimiento. Surge un nuevo paradigma productivo, fundado en una productividad tecnológico, ecológica cultural, de una economía fundada en una productividad neguentrópica. Por lo que el autor considera que toda actividad humana es entrópica, todo sistema económico es entrópico, que expedirá energía, por lo que siendo que los recursos son finitos y el hombre hace uso abusivo, la salida está en buscar otras alternativas. En la productividad neguentrópica, donde existe una predominancia de la convivencia entre pueblos, saberes, prácticas, potenciales ecológicos, cultura, hacia una deconstrucción de una racionalidad económica e industrial. En esta neguentropía se encuentra inmersa Bupsa.

2) La empresa sustentable

Como reflejo del liderazgo femenino y del proceso cultural, la organización replica en sus estructuras, dinámicas y procesos aprendizajes hacia la sustentabilidad.

En el marco de nuestra investigación consideramos al desarrollo sustentable tal como lo define Patricia Kent (2020: 88), “Ser sustentable supone una mirada ideológica centrada en el sistema de valores e ideas que deben guiar a la organización y se impone entenderlo como una manera de hacer y de ser. Incorporar las dimensiones de la sustentabilidad en la cultura organizacional exige una profunda reflexión ética que descansa en espacios de sensibilización, concientización y capacitación con el fin de lograr comportamientos consistentes y duraderos”. Asimismo, la autora, señala que la sustentabilidad es un paradigma que se basa en el desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, viabilizado por principios de equidad intergeneracional que favorece el acceso a un patrimonio social, económico y natural equivalente al de sus antecesores. A continuación, se explora la dimensión sustentable a través de dos indicadores cualitativos, la filosofía y la economía circular.

3. La filosofía de la empresa

Históricamente las PyMEs estuvieron orientadas a las propuestas de los paradigmas dominantes, hoy varias de las empresas piensan para sí mismas, un panorama adverso. Los saberes *manageriales*, jerárquicos, “masculinizados” dejan de tener centralidad, y pasan a ser foco de atención aquellos saberes que estuvieron ausentes, saberes que no buscan dominar unos a otros, saberes que intentan luchar por la igualdad, por los derechos y la inclusión. En efecto, la aparición de nuevos saberes y pedagogías en relación al proceso de producción verde, al consumo y uso energético, a la concientización ecológica, a la soberanía ciudadana, sobresalen en la generación de los modelos organizativos. Diversas empresas valorizan sus propios capitales (humano, organizacional, relacional), y condensan en ellos el centro de los saberes y enseñanzas que las convierten en un agente educativo en la sociedad el conocimiento, nacional e internacional.

“Bupsa es una empresa plástica que desarrolla productos cosméticos y para el hogar, productos para niños con sus licencias respectivas, nuestra capacidad distintiva está en ser una empresa consciente del impacto en la sociedad y en el planeta. Desde 2015 nos comprometimos con los objetivos de desarrollo sustentable de la ONU” (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

“Hoy el efecto mayor es el de los residuos sólidos urbanos, es decir, los residuos que nosotros usamos, que tienen *packaging*: son los envases de shampoo, gaseosas que van a la basura y, en algunos casos, algunas empresas pueden reciclarlo, pero los consumidores la mayoría los tira y luego va a un relleno sanitario. Hoy en día, los habitantes generamos un kilo de residuos sólidos por día, hay 45 mil toneladas de residuos en el planeta y el 12 % es plástico. Entonces nos comprometimos a tener acceso a esos residuos y volverlos un recurso de calidad no de menor valor; por lo que buscamos que el proceso de reciclaje de ese producto le otorgue las características de una materia prima virgen. Entonces nosotros hoy estamos transformando residuos plásticos de Argentina y exportándolos a Latinoamérica”. (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Bupsa, adopta para sí, principios de la Organización de las Naciones Unidas, como así también aspectos promovidos por la cultura japonesa. La empresa pasa a estar compuesta por una cultura del pasado, *managerial* y masculinizada, y una cultura del presente, femenina e híbrida, familiar e innovadora. La empresa se está reconvirtiendo, junto a otros actores de la cadena de valor del plástico, a través de la utilización de bioplásticos que permitiría tener un producto tan noble y de alta calidad como los plásticos “tradicionales”. Asimismo, la compañía, a través de alianzas estratégicas, está llevando adelante un proceso para recuperar envases de plástico post consumo y reciclarlo en plantas habilitadas. Para ello, la empresa sigue los principios de la sustentabilidad imbricada en el *kaizen*, filosofía japonesa de la mejora continua.

La sustentabilidad se refiere a la capacidad del sistema para mantener su productividad estable a pesar de las perturbaciones económicas y naturales, externas o internas. El desarrollo sustentable se fundamenta en principios éticos, como el respeto al proceso de regeneración de los ciclos naturales, valores políticos, como la democracia participativa y equidad social, y normas de comportamiento y conductas morales, como la racionalidad ambiental. El desarrollo sustentable es descentralizado y autogestionario, capaz de satisfacer las necesidades básicas de la población, respetar la diversidad cultural y mejorar la calidad de vida, sin degradar el ciclo natural (Castillo y Chaves, 2016). Para lograrlo esta empresa persigue la filosofía japonesa del *kaizen*. Al respecto, Chosco Díaz, Benegas y Jauré (2020), señalan en su texto sobre PyMEs como agentes educativas en la sociedad del conocimiento, que nuevos mecanismos organizacionales favorecen el desarrollo de culturas enfocadas al aprendizaje:

“El *Total Quality Management (TQM)* resulta ser un ejemplo común que muestra el cambio cultural en las empresas PyMEs. La calidad total y los cambios culturales

necesarios para la implementación de ciertas herramientas características del *Lean Manufacturing* generan: implementación de círculos de control de calidad, la implicación de los individuos en el proceso de decisión (*nemawashi*) y las bases para la mejora continua de los procesos (*kaizen*). Pareciera que todo inició con el control de la calidad total y los sistemas de certificación ISO, ya que estos obligaron a muchas empresas a no ocultar lo que sabían y lo que hacían. En esta instancia, la documentación y el aprendizaje se convirtieron en la norma que dieron los primeros pasos para el desarrollo de organizaciones focalizadas en el aprendizaje. Por su parte, los círculos de control de calidad (CCC) enfatizan particularmente en el conocimiento tácito o experiencia acumulada de los individuos. Estos tienen el propósito de promover el sentido de responsabilidad de los miembros de la organización, proporcionando así un medio para conseguir los objetivos consensuados. La mejora continua surge de considerar relevante la experiencia acumulada por los trabajadores al desarrollar sus tareas cotidianas (conocimiento tácito). Promueve la generación de un programa de educación y automejoramiento (...); De esta forma, la mejora continua resulta ser un sistema sustentable que favorece el aprendizaje y crecimiento de las personas, posibilitando el logro de resultados intangibles con impactos muy superiores a los económicos, como el trabajo en equipo, una comunicación más efectiva, el nivel de compromiso individual y, en definitiva, la evolución de la cultura organizacional. Todo el sistema Toyota, se focaliza en el desarrollo del trabajo en equipo que promueve y espera el pensamiento creativo y la innovación es una obligación, pero debe estar apoyada en un profundo conocimiento de todos los aspectos de la situación real, es decir, lo que se conoce como *genchigenbutsu*: todos los miembros de la organización deben analizar la situación real, en el nivel de trabajo; “vaya y vea el problema en la planta”. Para Toyota el liderazgo tiene como propósito final construir una organización que aprende. Convertirse en una organización que aprende mediante la reflexión constante (*hansei*) y la mejora continua (*kaizen*); el aprender es un proceso continuo en toda la empresa” (2020: 4-5).

La educación de la filosofía *kaizen*, en Argentina, se vio incentivada por el proyecto Kaizen Tango, ligado al Ministerio de Producción y Trabajo, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón para crear la Red Argentina para la Mejora Continua. Se trata de un proyecto de cooperación técnica basado en la filosofía japonesa de la mejora continua. Una de las especialistas que trabaja en este programa nos especificó algunas cuestiones relativas al mismo:

“El programa tiene una cantidad de empresas seleccionadas, eso es todo un mundo, el INTI tiene el objetivo que esa selección tenga un sentido, el equipo de tecnologías de gestión debe aprovechar este programa para aquellas [empresas] que nos necesitan y agregarle valor a la cadena, ahí hay una tensión, entonces esta central es un vehículo para mejorarlos, pero el programa tiene 20 empresas por año, (ya corrieron unas 20 el año pasado) [se refiere al año 2018]. Viene un asesor externo japonés y también

lo acompañan el equipo de tecnologías de gestión del INTI, en Buenos Aires y el interior del país. El experto diagnostica e interviene en las cuestiones relevantes según el análisis de cada empresa esto puede incluir aspectos relativos a los costos empresariales, a la implementación de herramientas como 5Ss o *kaizen*” (Entrevista a Cecilia F del programa Kaizen Tango, octubre de 2019).

La empresa Bupsa participó en el Programa Kaizen Tango. El trabajo en ese marco se basó fundamentalmente en la búsqueda de la mejora de la productividad operativa, sin embargo, el mismo proceso de análisis allí propuesto –la herramienta conocida como A3 la cual refleja el desarrollo del ciclo de mejora PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar)- le brindó espacios para ampliar este objetivo inicial y comenzar a trabajar sobre cuestiones más amplias que la mejora de la productividad, tales como, el análisis del clima laboral que perciben los empleados en la empresa, como se redistribuyen las tareas, entre otras cuestiones. En esa oportunidad, la dirección de la empresa mostró una vez más la apertura y la importancia que le dan al desarrollo de las personas que forman parte de la misma, dándole la oportunidad de ser partícipes de ese proceso de análisis y cambio a dos jóvenes empleados de la empresa.

Una particularidad deseable en las PyMEs es fomentar sistemas de diálogo, entre actores dentro de la empresa y fuera de esta. Varios pasajes de la entrevista mostraron que Bupsa fomenta dicho entorno de trabajo. Específicamente, el crear y/o replicar sistemas de diálogos tiene un objetivo:

“Pareciera que solamente ellos, los japoneses, lo hacen porque tienen otra cultura, pueden hacer eso, no tomamos en cuenta esas otras cosas que hicieron emerger puntos fuertes como garantizar el empleo, pensar en inclusión equitativa de los beneficios, aceptar el diálogo y la comunicación al interior de la empresa son cosas con las que todos estamos de acuerdo y está de moda, pero no las ponemos en práctica. Sólo practicamos 5Ss; no desarrollamos dispositivos que nos lleven a practicar esos otros circuitos. Por eso con este programa ensayamos cuál sería nuestro sistema de diálogo, de espacio de colaboración, de negociación, para desarrollar las vinculaciones, la comunicación y la confianza. El estado, las empresas, las cámaras y las universidades son los actores de la red. En forma conjunta y articulada trabajamos en temas de interés que no solo sea productividad sino algo más, tendiente a un *toyotismo social*”. (Entrevista a Cecilia F del programa Kaizen Tango, octubre de 2019)

Bupsa, resulta ser una empresa sustentable, que aplica la filosofía japonesa de la mejora continua y tiende a crear y recrear sistemas de diálogos. Busca equilibrios internos y externos para mantener mecanismos neguentrópicos, al mismo tiempo que procesos inclusivos y responsables. En este sentido, persigue objetivos de desarrollo sustentable de las ONU y, más aún, los promueven fomentando el diálogo durante la pandemia. En el siguiente pasaje se describen los valores, la misión de la empresa y parte de su sistema de diálogo:

“La pandemia nos abrió una puerta inmensa para seguir hablando de la sustentabilidad y el medio ambiente, todos los consumidores y clientes son mucho más conscientes del impacto de los residuos que generamos con las decisiones de los productos que consumimos: qué tiene ese producto y cómo impacta positiva o negativamente en el medio ambiente. La verdad es que la pandemia nos ayudó a potenciar nuestro lema, nuestro mensaje y nuestra misión de ser agente de cambio” (CEO Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

4. Economía circular es eco diseño

Históricamente modelos económicos incidieron en la producción y comercialización de los productos/servicios, y fueron cuestionados con el paso de las décadas. En efecto, emergieron múltiples modelos “de la cuna a la cuna”, “diseño regenerativo”, “ingeniería ecológica”, de la “economía azul”, de la “permacultura”, “biomimesis”, “paso natural”, “economía marrón”, todos antecedieron y varios conviven con la “economía circular”. Según Balboa y Somonte (2014) la economía circular es:

“Una filosofía de organización de sistemas inspirada en los seres vivos, que persiguió el cambio de una economía lineal (producir, usar y tirar) cada vez más difícil de implementar por el agotamiento de los recursos hacia un modelo circular y regenerativo, tal y como ocurre en la naturaleza y que además supone una gran oportunidad en el ámbito empresarial. Sus aplicaciones prácticas, tanto en sistemas económicos como en procesos industriales, han ido en aumento progresivo en los últimos años (Balboa y Somonte, 2014:84).

Asimismo, Martínez y Porcelli (2018), señalan como hitos, el documento Brundtland donde figuraba la exigencia a la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la creación de una “Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”. Este documento se convirtió en el referente del concepto de desarrollo sostenible, entendiendo por tal el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras. También señalan que, desde la Comisión Europea, en el año 2014, se auspició la economía circular mediante un programa de residuos cero para Europa, explica que una economía circular mantiene el valor añadido de los productos, materiales y recursos el mayor tiempo posible y reduce los residuos. Más tarde en el año 2015 en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, celebrada en Nueva York, se aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluyendo un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas adoptadas, que guiará las decisiones durante los próximos 15 años, conjugando las tres dimensiones del desarrollo sostenible.

Estas políticas internacionales sirven de antecedentes para sostener la economía circular a nivel global, creando un sistema de diálogos entre los estados, las empresas, los ciudadanos. Sin embargo, “la mayor barrera es la dificultad de romper hábitos arraigados de los fabricantes, de la cadena de suministros y de los consumidores y usuarios. Según el

informe del grupo de trabajo del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, los principales problemas que entraña el desacoplamiento son: explicar cómo el conocimiento de los flujos de recursos mundiales puede integrarse con los retos relacionados; convencer a los decisores políticos (Martínez y Porcelli, 2018:315).

Entonces, el principal objetivo es dejar atrás la economía lineal que reproduce la lógica “producir, usar, tirar” para pasar a otro modelo circular. Cerdá Tena (2019), investiga ampliamente el tema, y propone en su libro *Economía circular-Espiral*, un modelo de economía circular tal como lo concibieron Pearce y Turner en el año 1989, incluía las variables de producción, consumo, recursos, residuos, utilidades, precios y amenidades, superando por tanto el enfoque clásico del sistema productivo lineal. Esto va en la dirección de la Fundación Ellen MacArthur, creada en el año 2010 con el objetivo de acelerar la transición a la economía circular, viene trabajando a nivel internacional con gobiernos, empresas y la academia. La fundación impulsa el conocimiento alrededor de las fuentes de creación de valor y los nuevos modelos de negocio mediante una serie de estrategias para el diseño de productos que dan cuenta de algunas buenas prácticas y de las distintas posibilidades circulares que puede ofrecer el nuevo proceso productivo para desacoplar el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos. El paradigma se orienta hacia una economía regenerativa y reparadora desde el diseño. Por lo que se la considera más que un movimiento ecológico, es una forma de pensar distinta, una filosofía del diseño.

Bupsa, implementa la economía circular, y su práctica concreta es el eco diseño, de este modo lo decía la CEO:

“El diseño es otro capítulo en el que estamos trabajando, donde apuntamos a poder diseñar productos que cumplan la misma función, que no sean descartables y tengan una alta durabilidad, pero a la vez que concentren menos cantidad de plásticos y poder elegir cuál es el material indicado para poder producirlo. Estamos ahora lanzando un producto que fue concebido como un sistema: sirve para organizar cosas en el hogar, en el escritorio, en la mesada, en el jardín o en el baño; es un producto adaptable a muchos usos, cada uno sabrá qué uso darle. Tiene un diseño minimalista. Con una menor cantidad de moldes producimos muchas funciones, funcionalidad en el hogar: esto a los que llamamos eco diseño. Cuando nosotros vamos a ver a un cliente y le presentamos estas propuestas desde este lugar, primero es un argumento de venta que le puede servir para llegar a los consumidores finales y, por otro lado, le da un sentido y un propósito a la promoción que le van a dar a nuestro producto así que encontramos en este camino un montón de oportunidades y lejos de verlo como un obstáculo, en cada situación o limitación inicial encontramos nuevas oportunidades” (Entrevista a la CEO de Bupsa, julio de 2020).

“(…) Bupsa desarrolla productos plásticos a través de procesos industriales virtuosos con tendencia a eliminar el desperdicio o *scrap*, recuperando sus propios residuos post-industriales para convertirlos en nuevos productos. Además, también reciclan los residuos post-industriales de otras empresas y se encuentran próximos a incorporar los residuos post-consumo de usuarios y clientes a través de una

logística inversa que potencia la economía circular de los plásticos. La clave está en la elección de la materia prima de la línea sustentable de productos llamada “Bupsa Bio”, que incluye por el momento plástico recuperado post-industrial y bioplásticos derivados de la caña de azúcar. De esta forma, Bupsa logra el Triple Impacto al darle valor a los residuos plásticos y obtener rentabilidad a partir de esta línea de productos, además de cuidar el ambiente al disminuir el uso de materia prima proveniente de fuentes no renovables como el petróleo, y también al generar puestos de trabajo resultantes de fomentar la industria plástica recicladora. (Presentación de Bupsa como Empresa B en la página web de la empresa, febrero de 2021)

En el marco de la empresa sustentable la economía circular se expresa en:

- La funcionalidad y la vida útil de un producto, su durabilidad;
- La concientización hacia adentro y hacia afuera de empresa;
- Perspectiva sistémica y compleja;
- El diseño ecológico y pensamiento de las 4R: Reducir, Reutilizar, Reciclar Mecánicamente y Reciclar Energéticamente;
- Licencias internacionales y certificaciones;

En relación al Eco Diseño, la empresa promueve conciencia ambiental y social:

“Nosotros venimos trabajando mucho, generando conciencia en nuestros clientes de los cambios que son necesarios, porque no son conscientes. Por ejemplo, tenemos un cliente que dentro de las especificaciones del producto nos pedía el platito o vasito en una bolsita de polietileno transparente y virgen. Cuando nosotros notamos que se utilizaba un material virgen para utilizarlo como *packaging* que inmediatamente sería un residuo, descubrimos que sería posible cubrir el transporte del producto con un polietileno reciclado. Realizamos una presentación en el cliente, quien es de primera línea con estándares de calidad internacional. Le comentamos nuestra propuesta de utilizar un material reciclado que además lo haría biodegradable. Entonces transformamos una especificación de una empresa multinacional que requería el uso de una bolsa transparente, en una bolsa reciclada con un aditivo reciclable: eso es un impacto que se genera en nuestra organización, en el cliente y en los consumidores, quienes ya no reciben un producto transparente sino blanquecina, así ellos también comienzan a preguntarse la diferencia entre los distintos productos que reciben. Este es un ejemplo de toda una comunicación que demuestra como un pequeño cambio, que no repercute en nada en la calidad del producto y del uso que requiere ese producto, puede generar un impacto positivo” (Entrevista a la CEO de Bupsa, julio de 2020).

Bupsa, es una de las empresas que crea tendencia en políticas ambientales al incorporar en su producción el circuito circular. Se convierte en un agente que enseña y educa a sus

clientes, a sus trabajadores, y recrea una cultura circular, impactando de manera positiva en sus entornos y en su sector.

Esto viene alineado al compromiso de nivel internacional que desde el año 2017 está arraigado en nuestro país. Hubo una fuerte incidencia política de la Programa de la Fundación Ellen MacArthur para la Economía Circular, organizada de manera conjunta por la red mundial de parlamentarios Globe International, la oficina para el Cono Sur de ONU Medio Ambiente y la Dirección General de Relaciones Internacionales de la Cámara de Diputados de la Nación argentina, con el objeto de avanzar en una agenda conjunta que incluya la Economía Circular para 2030.

En este sentido, el discurso de la empresa nos lleva a explorar marcos teóricos relacionados con el Análisis de Ciclo de Vida -ACV o LCA- de los flujos de materia y energías de un producto o proceso. Siguiendo a Haya Leiva (2016) “el Análisis de Ciclo de Vida es una herramienta de gestión medioambiental cuya finalidad es analizar de forma objetiva, metódica, sistemática y científica, el impacto ambiental originado por un proceso/producto durante su ciclo de vida completo (esto es, de la cuna a la tumba). En los inicios de su uso se le denominaba también ecobalance o análisis del perfil ambiental” (2016: 4).

En Argentina, el informe Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2017) sostiene que en el llamado “Acuerdo de París” de la Convención Marco sobre el Cambio Climático en 2015, nuestro país junto a otros 185 países se comprometió a una serie de medidas para tratar de que la temperatura media global aumente por encima del umbral crítico de 1,5°C en este siglo. Esas “medidas” justamente requieren eso: medir desde dónde partimos y establecer hacia dónde queremos llegar: el ACV es -en sus diferentes versiones- la herramienta más adecuada para hacerlo.

Finalmente, existen certificaciones y normas ISO que proveen un marco metodológico para el Análisis de Ciclo de Vida (enfoque cíclico: planificar-hacer-controlar-actuar y por lo tanto establece bases para la mejora continua). De esta manera, se puede desarrollar y comunicar el perfil ambiental de productos y servicios (familia de normas ISO 14040, bajo el marco metodológico sistémico de Análisis de Ciclo de Vida (ACV): Huella de Carbono (ISO 14044; 14067; 14069); Huella Hídrica (ISO 14046); Ecoetiquetas (ISO 14025), sobre las que se apoya el esquema de certificación EPD/PCR, entre otras (GHG Protocol, BSi, Global Compact, etc.). Del mismo modo, se destacan redes de trabajo, como la Red Argentina de ACV y la Red Argentina de Huella Hídrica.

5. Principales conclusiones

Se ha contextualizado la presentación de una empresa particular, el caso Bupsa, dentro del marco de una investigación más amplia. Sin embargo, dadas las múltiples virtudes de esta empresa, se consideró importante resaltar sus características en esta publicación específica que detalla, en gran medida, las características de la empresa que la hacen un agente educativo, de enseñanza y aprendizaje.

Durante el transcurso de la investigación nos fue posible dilucidar que existen ciertos

atributos de las empresas que las transforman en agentes educativos que enseñan, a través del solo hecho de ejecutar sus tareas de determinada manera, y que aprenden, a través fundamentalmente del aprendizaje de sus miembros y del involucramiento de éstos con los objetivos de la organización. Como se detalló en párrafos previos, las conclusiones a las que hemos arribado en trabajos previos y consolidando dicha postura a través del análisis del caso Bupsa, consideramos que el trabajar con procesos de Mejora Continua (*kaizen*), el pensar en la sustentabilidad de la organización y la especial atención puesta en los miembros de la empresa son atributos que describen a una organización que enseña y aprende. Gran parte de las características de la empresa Bupsa que la hacen un agente de cambio se encuentran englobadas en la certificación que obtuvo como Empresa B, es decir de triple impacto, que cuida la sustentabilidad de la empresa a través del impacto en la sociedad, en el medio ambiente y teniendo siempre en consideración la rentabilidad de la empresa. En este caso particular, debido a las opiniones que aportamos de otros autores y al propio análisis de Bupsa, podemos agregar que la dirección femenina es otra característica distintiva que convalida las características de una empresa que es un agente educativo. Considerando los intercambios realizados con la CEO de la empresa, también se puede inferir que la misma empresa se autoconoce como agente educativo, de enseñanza y de cambio.

Todo ello resignifica al sector empresarial, permitiendo conocer el sesgo idiosincrático, genuino y específico de determinadas actividades en sectores industriales. A partir de estudios previos de nuestra investigación, y los cuales hemos citado, se observó que algunas empresas vienen promoviendo nuevos enfoques y metodologías a partir de sus experiencias pasadas y venideras, rompiendo con la vieja cultura “masculina”, “jerarquizada” de la “economía lineal”, para intentar nuevas “miradas en femenino”, “de la economía circular”, “sustentable e inclusiva”, promoviendo la cultura circular. Características que ratifica Bupsa.

Por otro lado, la investigación en curso permitió seguir explorando un novedoso campo de conocimiento compartido entre ingenieros y administradores, donde se evidencian diversos enfoques en las empresas. El trabajo interdisciplinario propició la generación de modelos de análisis organizacional, y abordajes intergénero. Además de modos de aprendizajes en la acción, inclusivos, y reflexivos. Por último, transitar el trabajo de campo durante la pandemia COVID19 abrió la posibilidad de trabajar con la etnografía virtual. De esta forma, exploramos modos de intercambio remoto, constituyéndose en un medio que favoreció la generación de relaciones y vínculos con las empresas, al mismo tiempo que, permitió la apertura al relato experiencial y biográfico, como futuras formas de abordaje en el análisis organizacional.

6. Bibliografía

- Argyris, C. & Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley
- Balboa, C. H., & Somonte, M. D. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. *Informador técnico*, 78(1), 82-90.

- Castillo y Chaves (2016) *Perspectivas de la sustentabilidad: teoría y campos de análisis. Revista Pensamiento Actual - Vol 16 - No. 26, 2016.*
- Castillo, M., Gligo, N., & Rovira, S. (2017). La política industrial 4.0 en América Latina. *Políticas industriales y tecnológicas en América Latina. Santiago: CEPAL, 2017. LC/TS. 2017/91. p. 549-572.*
- Chosco Díaz, C; Benegas, M; Jauré, F (2020). Una aproximación teórico conceptual de las PyMEs como un agente educativo en la sociedad del conocimiento. 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, julio, 2020.
- Coraggio, José Luis (1999). Una perspectiva alternativa para la economía social: de la economía popular a la economía del trabajo. En *Política social y economía del trabajo. Alternativas a la política neoliberal para la ciudad.* UNGS/Miño and Dávila Editores, Buenos Aires.
- Correa, M. E., y Cooper, M. A. (2019). Entendiendo el impacto sistémico de las empresas B para ofrecer oportunidades sociales y económicas a mujeres y jóvenes en América Latina.
- De Gialdino, V. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa.* Barcelona: Gedisa.
- Della Torre, V; Garimaldi, L, Paliuff, C. (2017) Campo I+D+i Análisis de ciclo de vida. Hacia un abordaje institucional. Informe Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria https://inta.gov.ar/sites/default/files/ciclo_de_vida_0.pdf
- Etkin, J. (2000). La organización y el enfoque de sistemas. (Cap. 2) (pp. 29-46). En *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Ed. Pearson, Buenos Aires.
- Etkin, J. (2017). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.* Buenos Aires: Granica.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias administrativas*, 6.
- Gelambí Torrell, M. (2019). Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (7), 65-94.
- Goffman, E. (2001). *Internados.* Amorrortu Ediciones, Buenos Aires.
- Guber, R. (1999) *Identidad social villera.* Boivin, Rosato y Arribas. Constructores de otredad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural. Buenos Aires: Eudeba.
- Guber, R. (2014). *La etnografía. Método, campo y reflexividad.* Editorial Siglo XXI. Buenos Aires
- Heller, L. (2020) *Renovando las Miradas del Liderazgo, Mujeres en Cargos Directivos. «Seguimos siendo minoría, pese a ser mayoría numérica»*, Julio 2020, Universidad

de los Lagos, Chile, <https://youtu.be/VQW74ujIE38>

Heller, L., & Gabaldon, P. (2018). Women on boards of directors in Latin America: building a model. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.

Leff, E. (2017). Pensamiento ambiental latinoamericano: patrimonio de un saber para la sustentabilidad. En Pengue, W. A. (Comp.) (2017). *El pensamiento ambiental del Sur. Complejidad, recursos y ecología política latinoamericana*. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Kent, P. (2018). Gestión y evaluación de la sustentabilidad Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (15), 058. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>

Leiva, E. H. (2016). Análisis de ciclo de vida. *Escuela de organización industrial*, España.

Martínez, A.N y Porcelli, A.M (2018) Estudio sobre la economía circular como una alternativa sustentable frente al ocaso de la economía tradicional (primera parte) *LEX* N° 22 - AÑO XVI - 2018 - II

Melo, M.; Faria, V.; Lopez, A. L. (2019). Building professional identity: a study with female managers who are baby boomers, generation Xers, and millennials. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(SPE), 832-843. Fundación Getulio Vargas.

Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Siglo 21. Informe sobre el liderazgo femenino en el ámbito del trabajo, en relación al liderazgo que ejercen los hombres (<https://identidad.21.edu.ar/liderazgo-femenino-en-argentina-el-556-de-los-trabajadores-se-sienten-mas-valorados-cuando-su-lider-es-una-mujer/>)

Rifkin, J., Álvarez, J. F., Teira, D. (2000). *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.

Ruiz Méndez, M y Aguirre Aguilar, G. (2015). Etnografía virtual, un acercamiento al método y a sus aplicaciones. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas Época III*. Vol. XXI. Número 41, pp. 67-96

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Tena, E. C. (2019). Principios y características de la economía circular. In *Economía circular-espiral: transición hacia un metabolismo económico cerrado* (pp. 109-129). Asociación para la Sostenibilidad y el Progreso de las Sociedades (ASYPS).

Weick, K; Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38 (pp. 357,381)

Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Oficina Internacional del Trabajo International. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf