

LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS CON PROPÓSITOS

Cecilia Chosco Diaz

RESUMEN

El artículo tiene por objetivo evidenciar procesos organizacionales sustentables de una empresa “B” liderada por un CEO (*chief executive officer*) mujer que promueve nuevos enfoques y metodologías a partir de la experiencia familiar y de las redes internacionales de las que participa. En Argentina, las líderes mujeres, fomentan culturas arraigadas a la “economía circular”, “sustentable e inclusiva”, empresas con propósitos que adoptan aprendizajes expansivos, de construcción en la complejidad sistémica. A partir de un estudio de caso, inscripto en el enfoque cualitativo y etnográfico virtual, se logra articular enfoques teóricos metodológicos, entrevista y relatos virtuales, percepciones de la investigación y una variedad de materiales de la web para describir y analizar en perspectiva histórica, procesual y reflexiva la empresa Bupsa¹. Este tipo de estudios posibilita interpretar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, manteniendo la perspectiva nativa y de los investigadores. Finalmente, se reflexiona sobre un estilo de empresas sustentables como agentes de cambio, con propósitos que inciden en políticas empresariales de nivel regional e internacional.

Palabras clave: mujer empresaria, sustentabilidad, cambio, aprendizaje, caso de estudio.

FEMALE LEADERSHIP IN PURPOSE-DRIVEN COMPANIES

ABSTRACT

1 Nombre de fantasía de la empresa.

The article aims to demonstrate sustainable organizational processes of a “B” company led by a female CEO (chief executive officer) who promotes new approaches and methodologies based on family experience and the international networks in which it participates. In Argentina, women leaders promote cultures rooted in the “circular economy”, “sustainable and inclusive”, companies with purposes that adopt expansive learning, building on systemic complexity. From a case study, inscribed in the virtual qualitative and ethnographic approach, it is possible to articulate theoretical approaches, virtual interviews, perceptions of research and a variety of materials from the web to describe and analyze the historical, processual and reflective perspective of the Bupsa² company. This type of study makes it possible to interpret a contemporary phenomenon within its real context, maintaining the native perspective and that of the researchers. Finally, it reflects on a style of sustainable companies as agents of change, with purposes that affect business policies at a regional and international level.

Keywords: businesswoman, sustainability, change, learning, case study.

INTRODUCCIÓN

En Argentina la producción de saberes y conocimientos en el mundo empresarial, se encuentra ligada a la generación de políticas intra-organizacionales para lograr ciudadanías corporativas y extra organizacionales para incidir en la sociedad. Históricamente las empresas incidieron en los territorios regionales con apoyos en los estados, y sus redes políticas. Basándose en sus currículums

2 Fancy name of the company.

oficiales, -de los que se desprenden pedagogías empresariales- (Figari, 2017) se tornan en agentes educativos que enseñan y aprenden, alineadas en pactos globales para continuar sosteniéndose en el mercado, manteniendo procesos innovadores y tecnológicos, realimentándose en la modernización y los consensos. Es inevitable no hacer referencia a los organismos modeladores de las estructuras organizacionales, aquellas que acreditan certificaciones y que promueven la mejora continua y la rendición de cuentas, normas ISO (International Organization for Standardization), como así también, normas que habilitan a las empresas a obtener la categoría B³. Las empresas que certifican como empresa B asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Para ello, cinco áreas son trascendentales: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, para identificar los puntos de mejora y las oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto.

En este marco de referencia surge la necesidad de estudiar y analizar algunas empresas B, donde es posible observar paradigmas alrededor de la economía circular y de la sustentabilidad empresarial, relacionados al liderazgo de la mujer. ¿Por qué? Las miradas de la mujer en la empresa, operan construyendo otras formas de dirección ejecutiva orientadas a la inclusión social en la empresa, al pensamiento ambiental y crítico, como así también a la generación de procesos culturales tendientes a crear una economía circular y ecodiseño desde cero. En tal sentido, se propone en el

3 Ver en <https://www.sistemab.org>

siguiente artículo describir la experiencia de Bupsa, empresa dirigida por una mujer empresaria, que participa en la Red de Mujeres Líderes “vital voices”. Esta es una red de *mentoring* internacional, orientada a preparar a las personas en cuestiones de derechos humanos, políticas sociales e inclusivas y competencias empresariales. En estas últimas décadas la dirigencia femenina incidió en la generación del enfoque de derechos y la generación de nuevas estrategias de producción y desarrollo de productos en la empresa. Pareciera, que las miradas femeninas en las organizaciones vienen a romper con la típica dirección empresarial masculina de la empresa, para forjar nuevos ambientes donde las habilidades emocionales, los procedimientos inclusivos y de igualdad de género trastocan las estructuras dominantes.

Diversos estudios permiten reconstruir el impacto del liderazgo femenino en los últimos años. Uno de ellos, proveniente de la Organización Internacional del Trabajo, arroja consideraciones en relación a la práctica de una cultura comercial inclusiva y una política 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 Organización Internacional del Trabajo, 2019:21-22).

En efecto, los cambios mundiales y regionales, operan tanto en las cosmovisiones de las empresas como en sus estructuras de negocio, esto ha generado un conjunto de saberes para cada situación, que solo a veces, se puede transformar en un aprendizaje colectivo. Por lo que un punto de inflexión 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. Al respecto, es fundamental destacar la idea de aprendizaje expansivo, que aborda al conocimiento como un producto de creación colectiva, que se construye con los intercambios entre las personas en su entorno organizativo, mientras van atravesando las tensiones y las vicisitudes (Mazzini, 2019).

Para este estudio, desarrollaremos el análisis desde un abordaje cualitativo y etnográfico (virtual), lo cual nos permitirá avanzar en dos dimensiones cualitativas, por un lado, el liderazgo femenino y la cultura organizacional, y por otro, la empresa sustentable.

Al respecto de la estructura, se presenta seguidamente la estrategia metodológica, para luego presentar el caso de BUPSA, siguiendo en primer

lugar el análisis del liderazgo femenino y cultura organizacional; para luego abordar la sustentabilidad de la empresa, en clave de la mejora continua, la economía circular y el ecodiseño. Finalmente, los resultados y bibliografía

ESTRATEGIA MÉTODOLÓGICA

Para el presente artículo, se adopta un enfoque cualitativo y etnográfico, a fin de reconstruir la historia organizacional de la empresa Bupsa, teniendo en cuenta una entrevista a la CEO, la recopilación de artículos periodísticos de la empresa, notas en revistas internacionales, y relatos audiovisuales de la Red de Mujeres Líderes “Vital Voices”, donde la CEO reivindica valores de liderazgo empresarial.

En particular, a partir de un estudio de caso, se obtiene en amplio abordaje en perspectiva nacional e internacional, como así también se pretende dar cuenta de los procesos intra e inter organizacionales. El estudio de casos (Yin, 1994) es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Para ello utilizo una entrevista no estructurada, -también denominada abierta, no directiva, no estandarizada-, tal como lo entiende Guber (2012), donde el investigador sigue un modelo de conversación donde plantea la temática, propone la modalidad y

orienta el contenido suministrado por el entrevistado. En la misma existe un planeamiento previo acerca de los temas a tratar y se puede modificar durante el transcurso. Este tipo de entrevista permite recabar información biográfica, acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, como así también proporciona datos para la reconstrucción de escenarios histórico político, situaciones, etc. Se utilizó la plataforma Zoom, durante el mes de julio de 2020. Esta forma de investigar, en la virtualidad, surgió en la etapa de aislamiento social preventivo obligatorio, por el COVID19 (Coronavirus del año 2019). 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 hacerlo 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, abrió la puerta

además a la etnografía virtual, a las búsquedas a partir del buceo virtual, a recopilar materiales de la empresa y de la CEO en las redes, además de notas periodísticas, etc. Ruiz Méndez y Aguirre Aguilar (2015), la denominan “etnografía virtualizada”, posibilitada a través 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).

Por lo que en esta investigación se pusieron en juego teorías específicas y dos procesos, uno analítico, otro sintético (el primero descompone fenómenos ordenadamente en sus partes constitutivas, revisa y estudia cada uno de los componentes de una totalidad, mientras que el segundo consiste en reconstruir un nuevo ordenamiento de relaciones que se pueden establecer entre fenómenos distintos). Como resultado, el género etnográfico enriquece el análisis permitiendo “no generalizar a través de casos particulares sino generalizar dentro de éstos” (Geertz, 2003: 36). Por lo que el estudio presentado, permite validar científicamente la investigación no solo porque se realiza con base a la propia descripción de los/las nativos, incorporando su perspectiva, sino además porque se realiza bajo un estricto análisis, a partir de la vigilancia de la reflexividad.

El caso de BUPSA

Liderazgo femenino y cultura organizacional

En las últimas décadas, Bupsa se convirtió en un agente de cambio y transformación, con la llegada de la sucesión familiar, de padre a hija. Con más de treinta años en el mercado, siendo una empresa familiar, desde el año 2001 su directora, una joven profesional universitaria viene llevando a cabo procesos de cambio estratégico y transformación creando una propia cultura organizacional. 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 desprolija, 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* de Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Es posible destacar varios aspectos del pasaje, el umbral que marca el inicio del proceso de cambio, y con éste las nuevas formas culturales que acompañan a la dirección. Según Heller (2020) desde las miradas del liderazgo y las mujeres en cargos directivos, argumenta que para comprenderlo 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, impone determinadas transformaciones en las PyMEs, donde la cultura masculina no lo 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). En tal sentido, la formación de la cultura PyME es comprendida desde la sociología y la antropología social, además es una forma de construir el presente y el cambio organizacional.

“Y 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, y 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 de 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, preocupación y atención por los valores del desarrollo humano, la educación, el ambiente y la sociedad. Se evidencian rasgos de una cultura desjerarquizada, basada en los principios de la transparencia y el gobierno responsable. Estas formas organizacionales, se alinean en el Sector de la Economía Sistema B, para interpretarlo, retomo de Correa y Cooper (2019), las oportunidades sociales y económicas para mujeres y jóvenes en América Latina:

“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).

También, es necesario destacar que la fortaleza cultural de las mujeres en su mayoría se inicia con las redes de mujeres y el *mentoring*. Ambos son 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. La empresa estudiada nos lleva a entender ese proceso cultural en red, como un efecto contagio que de manera positiva impacta en la configuración hacia una cultura de la sustentabilidad.

“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 de Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Pareciera que el liderazgo femenino guía a la empresa hacia un nuevo rol en la sociedad, donde los componentes productivos, sociales, y ambientales

pasan a ser relevantes y centrales, dejando en segundo lugar a la reproducción del capital. En efecto, de estos liderazgos emergen nuevas formas hacia la reproducción ampliada de vida (de las personas y las cosas) en la empresa, por ende, desde la cultura planteada por las mujeres la empresa Bupsa, supo aprender a ser un agente de cambio en la industria del plástico.

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.

LA EMPRESA SUSTENTABLE

El impacto del liderazgo femenino y del proceso cultural, genera en la organización cambios endógenos en sus estructuras, dinámicas y procesos aprendizajes hacia la sustentabilidad. A continuación, se explora la

dimensión sustentable a través de dos indicadores cualitativos, la filosofía y la economía circular.

Históricamente, las empresas PyME, 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 (Organización de las Naciones Unidas)” (CEO de Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

“Hoy el efecto mayor es el de los residuos sólidos urbanos, es decir, lo 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 a una materia prima virgen. Entonces nosotros hoy estamos transformando residuos plásticos de argentina y exportándolos a Latinoamérica”. (CEO de Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Bupsa, supo realizar un largo e intenso proceso de desarrollo organizacional desde el 2001 hasta el 2015. Durante esos años, fue adoptando posturas y acercándose a los, principios de la Organización de las Naciones Unidas, como así también a 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 la utilización de bioplásticos que permitiría tener un producto tan noble y de alta calidad como los plásticos en la actualidad. Asimismo, el proceso que está llevando adelante en la compañía con alianzas estratégicas para recuperar envases de plástico post consumo y reciclarlo en plantas habilitadas en la Argentina. 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. En estos procesos, la mejora continua es central.

“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 (Chosco Díaz, Benegas y Jauré, 2020: 4).

La educación de la filosofía *kaizen*, 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 es fomentar sistemas de diálogo, entre actores dentro de la empresa y fuera de la empresa. 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 y nuestro mensaje y nuestra misión de ser agente de cambio” (CEO de Bupsa, entrevista realizada en julio de 2020).

Economía circular y el 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”, “biomímesis”, “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 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 (Martinez 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, incluían 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).

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, esto nos decían en la entrevista:

“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. A nivel nacional, el tema se inscribe en el 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.

REFLEXIONES FINALES:

Entre las principales reflexiones, es dable argumentar que Bupsa representa un estilo de empresa particular, liderada por una CEO mujer que promueve nuevos enfoques y metodologías a partir de sus experiencias familiares y de las redes internacionales de las cuales forman parte. Las líderes mujeres, fomentan culturas arraigadas a la “economía circular”, “sustentable e inclusiva”, empresas con propósitos que adoptan aprendizajes expansivos, de construcción en la complejidad sistémica (de las personas y las estructuras organizacionales). En efecto, empresas con liderazgos

femeninos promueven hacia dentro de sus estructuras cambio, aprendizajes y enseñanzas educativas capaces de incidir en políticas empresariales del sector productivo.

Finalmente, se evidencia que a partir de un estudio de caso específico es posible dar cuenta de los impactos de los procesos globales y de las redes de mujeres que impulsan procesos culturales locales, en las PyMEs, y por ende en formas de gobierno empresarias innovadoras, que trascienden hacia la centralidad en la reproducción ampliada de las personas y la sustentabilidad.

Bibliografía

- 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.
- 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, Palioff, C. (2017) Campo I+D+i Análisis de ciclo de vida. Hacia un abordaje institucional. Informe Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria https://inta.gob.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.
- Figari, C. (Dir), Figari, C.; Giniger, N; Soul, J.; Palermo, H.; Álvarez Newman, D; León Salazar, C; Hernández, M.; Hirsch, D; Cufre, S.; Ciolli, K, (2017), La trama del capital. Estudio de la hegemonía empresaria en la Argentina, Buenos Aires, Biblos.
- 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.
- 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
- 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
- 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
- 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).
- Vásquez Mazzini, M. (2019). La expansión del saber colectivo. HUATAMA. (extraído en mayo de 2021 de <http://www.huatana.com.ar/2020/files/uploads/materiales-consulta/La-Expansion-del-Saber-Colectivo.pdf>)

- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. London: Sage Publications.