

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Carrera de Posgrado:

Maestría en Administración de Empresas

Mención en Comercialización

Trabajo Final:

Organizaciones Socialmente Inteligentes

en la ciudad de Rosario

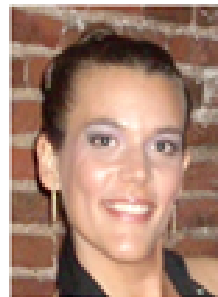
en el rubro de la Construcción.

Autor: María Laura D'Avanzo

Cohorte: 2017

E-mail: licdavano@hotmail.com

Año: 2021



Índice

Breve descripción	3
Descripción de la situación problemática	4
Objetivo general y específicos	7
Alcance	8
Delimitaciones y limitaciones	9
Metodología	10
Cronograma	12
Resultados esperados	13
Marco teórico	14
Descripción del trabajo realizado	34
Análisis	65
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Usuarios	80
Glosario	81
Bibliografía	84
Anexos	90

Breve descripción

Este Trabajo Final es un Informe basado en la realización de un Trabajo de Campo con carácter Exploratorio, y se pregunta acerca del grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes, aquellas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

La selección del mismo obedece en principio a dos criterios fundamentales como lo son la importancia y viabilidad de la temática a investigar. La búsqueda de soluciones al menoscabo ambiental de la construcción ha encontrado en el desarrollo sostenible un socio para crear nuevas técnicas que no se basen en el daño al medio ambiente. Hace ya varios años, arquitectos, desarrolladores y constructores comenzaron tímidamente a analizar para sus obras elementos de carácter sustentable.

El Desarrollo Sostenible representa una verdadera oportunidad para mejorar notablemente el modelo organizacional. Independientemente del tamaño, tanto para grandes o pequeñas, varios estudios demuestran que las organizaciones que avanzan y progresan en este sentido, obtienen mayor productividad, lo que repercute directamente en los resultados.

El concepto de construcción sustentable refiere a las diferentes estrategias destinadas a minimizar el impacto ambiental de las obras de construcción en todas las fases del ciclo de vida de un edificio.

La inteligencia social no sólo debe entenderse como el poder de observar y comprender situaciones sociales, sino la fortaleza de contar con un conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Hoy día son pocos aún en el propio rubro de la construcción quienes tienen en cuenta este concepto, más aún, quienes lo incluyen en su estrategia comunicacional, ¿consideran todos los aspectos necesarios como para poder considerarse una Organización Socialmente Inteligente? La investigación apunta a dar respuesta a ésta pregunta circunscribiéndonos a la Ciudad de Rosario.

Descripción de la situación problemática

De acuerdo a la Fundación Vida Silvestre Argentina¹, los argentinos se mostraban ya en el 2014 interesados por los temas ambientales, principalmente por el cambio climático (21%), la contaminación del agua (15%); residuos (12%) y deforestación (11%). Cuando se les preguntó, a los mismos encuestados, cuáles eran las acciones que podían ayudar a cuidar el medio ambiente, las respuestas más elegidas fueron: mayor educación para la población (53%); mayores controles (39%); más responsabilidad por parte de las empresas (31%) y leyes más estrictas (27%). En cuanto a la protección ambiental, 64% de los encuestados respondió que pagaría más impuestos para proteger al ambiente; 85% estaría dispuesto a comprar productos sustentables aún cuando sean más costosos y 38% muestra interés por las propuestas ambientales de los candidatos a los que vota.

Así mismo, el Informe de Tendencias Globales de Construcción Sostenible producido por Dodge Data & Analytics, en asociación con United Technologies, y con el principal apoyo del Instituto Americano de Arquitectos (AIA) y Autodesk, incluyendo el apoyo adicional del US Green Building Council (USGBC) y la participación del Consejo Mundial de Construcción Sostenible (WorldGBC)²; indica que el mercado internacional

¹ En Junio 2014, desde Vida Silvestre presentaron los resultados de la 1° Encuesta Nacional Ambiental, realizada junto con Poliarquía Consultores con el objetivo de conocer más sobre el nivel de conocimiento e involucramiento de la sociedad argentina en los temas ambientales. Recuperado de: http://awsassets.wwfargentina.org/downloads/graficos_para_gacetilla.pdf

² El 13 de Noviembre del 2018, Dodge Data & Analytics presentó el Informe "World Green Building Trends 2018 SmartMarket Report" basado en una encuesta global de más de 2,000 participantes de la industria, incluyendo

de proyectos de construcción sostenible se ha incrementado notablemente en los últimos 10 años y que la demanda de edificaciones sustentables presenta asimismo una tendencia de crecimiento. Para Sur América indica se espera un fuerte crecimiento en los proyectos de construcción sostenible enfocados en el desarrollo de nuevos proyectos comerciales, proyectos residenciales en altura y algunos pocos proyectos institucionales. En todas las regiones, la razón ambiental más importante para la construcción sostenible fue la reducción del consumo de energía, ya que el 77% de los encuestados considera la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero como una razón importante para que su organización participe en la construcción sostenible.

La definición clásica y más aceptada de desarrollo sostenible, -que surge del libro *Our Common Future* a raíz de los trabajos de la Comisión de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo, lo define como: "(...) aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades." (Informe Brundtland, 1987, p.16).

El Informe Brundtland es un informe que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico junto con el de sostenibilidad ambiental con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto.

Posteriormente se amplía el concepto para darle más claridad de propósito y dirección, en particular con respecto a la importancia de la valoración de los servicios ecológicos y el reconocimiento de nuestra interconexión (Morelli, 2011).

arquitectos, ingenieros, contratistas, propietarios, consultores/especialistas e inversionistas de 86 países, que ilustran el crecimiento del movimiento de la construcción sostenible en el mundo. Recuperado de: <https://www.worldgbc.org/news-media/world-green-building-trends-2018-smartmarket-report-publication>

De ésta manera, se podría definir al desarrollo sustentable como la satisfacción de las necesidades de recursos y de servicios de las generaciones actuales y futuras sin comprometer la salud de los ecosistemas que los proveen.

Es decir, considerando la condición de equilibrio e interconexión que permite a la sociedad humana satisfacer sus necesidades, mientras que no supere a la capacidad de sus ecosistemas asociados a continuar regenerando los servicios necesarios para satisfacer esas necesidades, ni que por nuestras acciones disminuya la diversidad biológica.

La sustentabilidad se ha convertido en una tendencia que se ha vuelto dominante, no sólo por sus implicaciones ambientalistas sino por sus alcances en la reducción de costos y la imagen empresarial en un mercado cada vez más diverso y competitivo.

Existe una iniciativa a nivel mundial, en pleno desarrollo a nivel regional, que está dando sus primeros pasos a nivel local, tendiente a reducir los impactos del hábitat en general y de los edificios en particular, en favor de un entorno construido más sustentable.

A pesar de ello, los impactos ambientales del hábitat edificado, siguen en alza en la región. Se continúa utilizando, por ejemplo, grandes superficies vidriadas, tanto en usos comerciales como residenciales, sin cuidar los impactos producidos por la excesiva y descontrolada ganancia solar; o se presta escasa atención a la elección de orientaciones favorables, fortaleciendo así la fuerte dependencia energética en el acondicionamiento artificial en verano y grandes pérdidas de calor en invierno.

A efectos de éste Trabajo Final, se entenderá conceptualmente como “Organización Socialmente Inteligente” a aquella que “Del Decir al Ser”, pasando por “El Hacer” sea

sustentable. Es decir, desde su marketing -el decir-, a sus líderes -el ser-, pasando por su imperativo empresarial -el hacer-.

La construcción, con su crecimiento generalizado y enraizado aun más en grandes urbes -como Rosario- no deja lugar a la duda que todo el proceso de construcción de la obra debería considerar los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad -el económico, el social y el ambiental- en las tres dimensiones de lo que se considera una Organización Socialmente Inteligente:

- Marketing Sustentable -el decir-
- Imperativo Empresarial -el hacer-
- Liderazgo Sustentable -el ser-

Este Trabajo Final versa sobre el análisis del grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad. El mismo se halla circunscripto a la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, enfocado a Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra-.

Objetivo general y específicos

El objetivo general es:

Analizar el grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Para poder cumplir con dicho objetivo general, en virtud a lo considerado como Organizaciones Socialmente Inteligentes, se busca en un principio indagar

conceptualmente las mismas y específicamente el rol que juega en ellas “El Decir” -Marketing Sustentable-; para posteriormente en el trabajo de campo relevar las Empresas Constructoras localizadas en la Ciudad de Rosario que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad a fin de investigar sobre de los siguientes objetivos específicos:

1. Indagar acerca de las estrategias de comunicación y marketing utilizadas por aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.
2. Relevar qué cuestiones sociales y ambientales actualmente consideran suficientemente importantes para gestionar los sujetos seleccionados.
3. Evaluar el modelo de liderazgo organizacional de los sujetos escogidos.
4. Analizar que características distintivas deberían tener quienes ejerzan el rol de líderes de las Organizaciones Socialmente Inteligentes en el rubro de la construcción en la ciudad de Rosario para integrar en su estrategia corporativa un concepto de sustentabilidad integral.

Alcance

Este Trabajo Final incluye desde la realización de un trabajo de campo hasta el diagnóstico del grado de desarrollo como Organizaciones Socialmente Inteligentes en aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, con la posibilidad de incluir sugerencias de acciones de mejoras para aquellas dimensiones que se evidencien como las menos desarrolladas.

Delimitaciones y limitaciones

Este Trabajo Final se encuentra circunscripto al área de interés de Organizaciones Socialmente Inteligentes, en la ciudad de Rosario, en el rubro de la Construcción, especificando su alcance a aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad. Haciendo foco en Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- que se dediquen a la construcción propiamente dicha de edificios, entendiendo a los mismos como la construcción de grandes dimensiones fabricada con piedras, ladrillos y materiales resistentes que estén destinadas a servir de vivienda o de espacio para el desarrollo de una actividad humana.

Se debe considerar que el trabajo de campo fue realizado con posterioridad de haber sido aprobado el Anteproyecto de Trabajo Final, en Octubre 2019. Por lo que pudo ser iniciado bajo condiciones denominadas de normalidad pero que posteriormente se vio afectado por el contexto COVID-19.

La pandemia y su consecuente aislamiento social, preventivo y obligatorio modificaron las actividades de investigación que pasaron por diferentes momentos: el primero, la suspensión de todas las actividades denominadas de trabajo de campo y de investigación in situ; el segundo, donde con el fin de relevar información significativa se hizo necesaria la utilización de diferentes tipos de relevamientos donde la tecnología fue un soporte imprescindible: Whatsapp, Google Forms, plataformas como Skype o Zoom; y un tercero, donde cumpliendo con protocolos se pudieron volver a realizar ciertas actividades de campo.

Asimismo, la pandemia de coronavirus propuso un escenario inesperado y atípico en el mercado inmobiliario. Fueron meses muy complicados, con restricciones durante varios meses y con otros tantos meses de poca actividad que provocó un freno importante y

en algunos casos una gran especulación por parte de los inversores. Particularmente el 2020 fue un año especial que los obligó a reinventarse y optimizar las obras en curso para minimizar el impacto de la pandemia en plazos y costos. En algunos casos, si bien fue un año atípico, han obtenido un muy buen resultado de ventas en unidades desde el pozo; principalmente con el público que se encontró con un excedente de pesos y eligió refugiarse y volcar ese excedente de pesos a unidades que luego cotizan en dólares en vez de acceder mensualmente al mercado de cambios.

Metodología

En base al objetivo general planteado, se definió una investigación en espiral. Se trata de una investigación de naturaleza en una primera etapa Exploratoria, posteriormente Descriptiva y finalmente Explicativa.

En un primer momento se explora el fenómeno del desarrollo sustentable en Rosario, las situaciones que lo representan y el contexto en que se enmarca; buscando especificar propiedades, características y rasgos que describan la existencia o tendencia -o no- a constituirse como **Organizaciones Socialmente Inteligentes de la Ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.**

En una segunda instancia, se va más allá de la exploración mencionada y de la relación -o no- con ser una Organización Socialmente Inteligente, con el objetivo de interpretar y analizar los datos obtenidos de aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Finalmente, ya no con el objetivo de sólo describir o acercarse a la situación problemática, sino buscando las causas de la misma, se establecen relaciones causales entre los aspectos explorados y descriptos.

Por otro lado, el diseño de investigación, en base a los procedimientos específicos para recoger los datos; es de campo. Es así que en virtud de la delimitación, las limitaciones, la viabilidad y las fuentes de la temática a investigar, se utilizan como herramientas de investigación:

- Lectura de documentación.
 - Bibliográfica
 - De prensa
 - Brindada por Estudio Feldman³
- Entrevista en profundidad a representantes de proyectos, dirección y ejecución de obras sustentables en Rosario⁴:
 - Arquitecta Natalia Feldman - Estudio Feldman Arquitectura Sustentable
 - Ingeniero Civil Gonzalo Rodríguez Navarro - Plexa⁵
- Observación personal y directa.
 - En desarrollos de Estudio Feldman
- Encuestas a Profesionales de la Construcción (Arquitecto, Ingeniero Civil, Maestros Mayor de Obra)⁶ analizando sus consideraciones en la construcción sustentable.
- Ejercicio del rol de posible comprador -mystery shopper- de casa habitación en uno de los llamados “edificios ecológicos” de la ciudad: Nautilo.

Cronograma

³ Estudio Feldman. Arquitectura Sustentable. www.estudiofeldman.com.ar Se dedican tanto al proyecto, dirección y ejecución de obras como a la asesoría en sustentabilidad para terceros, nutriéndose continuamente del trabajo interdisciplinario.

⁴ Ver Anexo 1

⁵ Plexa. <https://plexa.com.ar> Están convencidos que la ingeniería civil no es sólo un complemento para el diseño estructural. Gracias a su visión y perfil profesional consideran poder ser los responsables de llevar adelante la transformación del sector. Es por esto que proponen implementar métodos innovadores y tecnologías para industrializar la construcción.

⁶ Ver Anexo 2

Todas las herramientas mencionados implican etapas en las que se distinguen dos tipos de procesos: algunos de ellos relacionados con niveles del conocimiento como diagnosticar la situación, analizar los hechos, formular el plan de acción; y otros son actividades como formular el problema y hacer el diseño de investigación.

De ésta forma, se generó una especie de espiral que se movió dinámicamente entre la ejecución y la planificación.

La primera etapa se concentró en describir el fenómeno del desarrollo sustentable en Rosario, las situaciones que lo describen y el contexto en que se enmarca. Para lograrlo se utilizó gran parte de las herramientas de investigación anteriormente mencionadas, tanto las de naturaleza cuanti como cualitativas.

Como el plan de acción estuvo conformado por varias etapas, cada una con sus respectivas actividades y recursos, con base en el seguimiento de la primera etapa se fueron definiendo y ajustando las sucesivas.

ACTIVIDAD	TIEMPO (meses)											
Lectura de documentación: Bibliográfica, De prensa, Brindada por Estudio Feldman.	■	■	■									
Observación personal y directa				■								
Entrevista en profundidad a representantes de proyectos, dirección y ejecución de obras sustentables en Rosario					■	■						
Encuestas a Profesionales de la Construcción (Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra) -Analizando sus consideraciones en la construcción sustentable-.							■					
Encuesta a muestra -sondeo- de la población de la Ciudad de Rosario -Con el fin de indagar el interés en un hogar sustentable-.								■				
Análisis de todo el trabajo realizado y conclusiones.								■	■			
Redacción final y entrega.										■	■	

Resultados esperados

La humanidad comenzó a evidenciar la necesidad de transformar los modos de crecimiento económico, dados los indicadores de deterioro ambiental, pobreza y desigualdad social que se observan en nuestro planeta.

El reto que significa la complejidad de la situación actual y del futuro más próximo, requiere acciones concretas desde todos los actores sociales. Como respuesta a ello, Profesionales de la Construcción -Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- han comenzado a utilizar estrategias destinadas a minimizar el impacto de las obras de construcción en todas las fases del ciclo de vida de un edificio.

El resultado de este Trabajo Final significa una oportunidad de análisis de aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, con la posibilidad de incluir sugerencias para aquellos aspectos que se pudieran hallar escasamente desarrollados.

El resultado esperado es poder interpretar la mentalidad estratégica de los sujetos seleccionados. En estrecha relación con el enfoque en el que se define la estrategia como la forma en que los gerentes se ven a sí mismos y al mundo que los rodea, es decir como perspectiva (Mintzberg, 1994). Para ello, se abordan conceptos como ventaja competitiva, la estrategia y el direccionamiento estratégico, las competencias fundamentales, la fuerza inductora de valor, la definición del negocio y el diseño del negocio.

Debe tenerse muy claro que no toda fortaleza empresarial es ventaja competitiva. Una empresa posee ventaja competitiva cuando como consecuencia de sus fortalezas es más rentable que sus competidores.

La clara definición de elementos de direccionamiento estratégico como los mencionados: las competencias fundamentales, la fuerza inductora de valor, la

definición del negocio y el diseño del negocio, garantiza en cierta medida el éxito de la estrategia de la empresa.

El éxito de la estrategia empresarial y por lo tanto la creación de valor requieren de un alineamiento entre el concepto y el diseño del negocio. El diseño del negocio es la arquitectura que garantiza la creación de valor.

De ésta manera, se busca vislumbrar con más claridad cómo se da la generación de valor para los clientes, identificando fortalezas y debilidades de las organizaciones con respecto al enfoque que cada una de ellas tenga. La generación sostenida de valor como manifestación de la ventaja competitiva se produce, finalmente, como consecuencia del éxito de la estrategia, para lo cual se requiere tener mentalidad estratégica. La adopción de una mentalidad estratégica y la implementación de la estrategia a través del direccionamiento estratégico fomentan la creación de valor. Todos elementos interrelacionados que permiten la generación de valor para la organización a través de una triple consideración de los factores críticos del desempeño económico, la gestión ambiental y la relación social.

Marco Teórico

El concepto de desarrollo, ligado al de progreso, está sustentado en dos supuestos: extenderse y perdurar en el tiempo. Es así que, lejos de resultar incompatibles, los conceptos de crecimiento y medioambiente, se estimulan mutuamente de forma positiva. Pese a ello, en la economía globalizada, los problemas medioambientales lejos de redimirse, se agravan.

Es en este contexto que se indaga conceptualmente en lo que se da en llamar “organización socialmente inteligente”.

Partiendo de la definición de Organizaciones Socialmente Responsable -no se hace referencia a inteligencia-, que plantea la Organización Internacional de Normalización, se entiende como tal a la organización que se responsabiliza de los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente (ISO 26000, 2014).

Considerando la definición de Organizaciones Inteligentes -no se hace mención a su faz social-, referencia a aquellas que poseen información y conocimiento: están informadas, son perceptivas y claras. Se trata de sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos (Senge, 1990).

Reflexionando a partir del concepto de Inteligencia Social de las Organizaciones como la capacidad de generar y desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de tal responsabilidad (Schvarstein, 2000); surge el interrogante: ¿es posible pensar en condiciones de diseño organizacional que otorguen el potencial para desarrollar tales competencias?

Su respuesta es afirmativa: la posesión de ese potencial caracteriza a las organizaciones socialmente inteligentes, tornándolas capaces de plantear los principios y las estrategias elementales, y de implementar las agendas de gestión que faciliten la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad inmediata. La inteligencia social se dirige a la comprensión de las necesidades sociales como competencia crítica para mejorar el clima organizacional e incidir positivamente en el desarrollo social de su contexto específico.

La inteligencia social de las organizaciones, como desprendimiento de la psicología social, conjuga el aspecto más psicológico de la persona humana con el aspecto más

social de la interacción con otros. Dos caras de la misma moneda que confluyen en lo que se da a llamar gestión del cambio (Schvarstein, 2003).

Una organización socialmente inteligente debe especificar su condición de tal a través de su marco axiológico, de sus estrategias y de sus políticas, de sus procesos y de sus prácticas. No puede quedar en el terreno de la obviedad, porque la preocupación por lo social no es obvia en las organizaciones con fines de lucro (Schvarstein, 1998).

La inteligencia social de y en las organizaciones, se manifiesta a través de la gestión de sus miembros, particularmente de aquellos responsables de los procesos de toma de decisiones. Tal gestión será diferente en cada organización, pero, conllevará en todos los casos la necesidad de poseer capacidad de desaprender y aprender, como así también la capacidad de tener ideas disruptivas y llevarlas a la práctica.

Es así que, en base a este recorrido conceptual, a efectos de éste Trabajo Final, se entenderá el concepto de “Organización Socialmente Inteligente”, “Del Decir al Ser”, pasando por “El Hacer” de las mismas. Desde su marketing -el decir-, a sus líderes -el ser-, pasando por su imperativo empresarial -el hacer-.

Desde el contexto en que se indaga, dicho enfoque está fundamentado en la búsqueda de soluciones al menoscabo ambiental que la construcción provoca. Es necesario inspirar en las personas un sentido de interdependencia global y responsabilidad compartida por el bienestar de la humanidad. Representa una verdadera oportunidad para mejorar notablemente el modelo organizacional.

Para especificar propiedades, características y rasgos que describan la existencia de Organizaciones Socialmente Inteligentes se incorporan tres dimensiones complementarias que deben combinarse para el diseño de la estrategia organizacional adecuada a los objetivos establecidos en cada organización. Las tres dimensiones -que

consideran los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad: el económico, el social y el ambiental- son y comprenden:

- **Marketing Sustentable -el decir-:**

Aquí se intenta dar respuesta a interrogantes como: ¿Hacia dónde va el mensaje? ¿Por qué las Organizaciones hoy eligen esta estrategia comunicacional? ¿Por qué hoy la Sociedad le exige a las Organizaciones una mayor conciencia social y ambiental?

Detectar las estrategias de comunicación y marketing utilizadas por una organización, permite determinar si la misma se encuentra realizando Marketing Filantrópico, Marketing Social o ciertamente Marketing Sustentable; y en qué estadio del mismo se encuentra la organización bajo estudio.

- **Imperativo Empresarial -el hacer-:**

Aquí se intenta dar respuesta a interrogantes como: ¿Qué cuestiones sociales y ambientales actualmente se consideran suficientemente importantes para informar? Analizando la respuesta desde cada uno de los roles informativos. A saber: MONITOR -rol que reúne y analiza información-, DIVULGADOR -transmite la información dirigida a los subordinados-, y PORTAVOZ -administra la información dirigida al exterior- (Mintzberg, 1973). Como así también a otros interrogantes como: ¿Qué cuestiones sociales y ambientales actualmente se consideran suficientemente importantes para gestionar? ¿Quiénes son los actores que afectan y son afectados por las actividades de su organización? ¿Qué variables le permitirían optimizar su entorno competitivo?

- **Liderazgo Sustentable -el ser-:**

Aquí se intenta dar respuesta a interrogantes como: ¿Cómo logran las Organizaciones contribuir al Desarrollo Sostenible? ¿Cómo las Organizaciones integran en su estrategia corporativa el concepto de sustentabilidad global? ¿Qué tipo de líderes requieren estas Organizaciones?

El porqué de este tipo de liderazgo surge por la necesidad de las organizaciones de ser más competitivas en un mercado donde la presión social y gubernamental para ser más sustentables es cada vez mayor. Además, de brindar la oportunidad para crear una imagen positiva atrayendo a nuevos segmentos del mercado preocupados por este tema.

El líder de la sostenibilidad incorpora los principios detallados haciendo posible distinguir atributos, cualidades o características personales que se ven generalmente como perdurables.

Desarrollo de las tres dimensiones:

I. Marketing Sustentable: El “DECIR”.

A través del tiempo, se han escuchado casos de organizaciones denominando a las mismas como filantrópicas, socialmente responsables y/o sustentables. Lo que hace que habitualmente el ciudadano se acostumbre a confundirlas. En realidad, a pesar de que sus acciones pueden ser de bien social, muchas veces las intenciones originales van más allá de lo que se percibe a simple vista.

Cuando acciones solidarias -fruto del amor al género humano- son ejecutadas a modo de proyecto por una empresa se le denomina filantropía corporativa. La inversión de

este tipo no espera beneficios ni está alineada a la estrategia de la compañía; eso es lo que la diferencia de la responsabilidad social o la inversión socialmente responsable.

Cuando las organizaciones se responsabilizan por sus impactos en la sociedad, son socialmente responsables. Entienden que si todas las empresas tienen impactos por el simple hecho de existir, entonces son responsables hasta cierto punto de lo que ocurre en las comunidades donde operan. Invertir en esas comunidades es estratégico porque genera vínculos con sus grupos de interés. La inversión socialmente responsable combina los objetivos financieros de los inversionistas con su compromiso hacia preocupaciones sociales como justicia social, desarrollo económico y medio ambiente.

Cuando existe una integración entre los factores económicos, medioambientales y sociales en la estrategia y operaciones diarias de una empresa, se está ante la presencia de sustentabilidad corporativa. Las acciones de la compañía deben generar buenos dividendos sin perjudicar a las comunidades ni al entorno, por el contrario, mejorándolo.

Claramente hay Propósitos diferentes y en algunos casos –de responsabilidad social empresaria como de sustentabilidad corporativa- se logra utilizar el sistema de gestión como una potente herramienta para controlar su operación administrativa, analizando los rendimientos, administrando los riesgos, y al mismo tiempo trabajando de manera más eficiente y sostenible.

Esas diferencias impactan directamente en los diversos enfoques de marketing. Es por ello, que previo a desarrollar el concepto Marketing Sustentable propiamente dicho se efectuarán algunas aclaraciones.

Se entiende como **Marketing Filantrópico** al conjunto de acciones realizadas por empresas, por medio de campañas destinadas al beneficio de la comunidad (Mendive,

2011). Es decir, mediante la celebración de alianzas con organizaciones sin fines de lucro, se viabilizan obras benéficas. No hay intención de promover un cambio social, no pretende promover la aceptación o modificación de una idea, esto hace que la iniciativa se torne menos comprometida que en los casos de Marketing Social. Son estrategias para lanzar iniciativas o productos que apoyen una causa social o ambiental. Para ello, se recurre a campañas de recaudación de fondos a través de la venta de determinado producto, la organización de espectáculos artísticos o deportivos para recaudar fondos, promover el patrocinio empresarial de alguna ONG mediante aportes dinerarios mensuales, por ejemplo.

El **Marketing Social** promulga ideas y acciones que conlleven un bienestar social (Peiró, 2018). Es decir, manifiesta una alternativa de comportamiento social o ambiental, en relación a la conducta que se pretende modificar o cambiar. Los cambios que se pretenden lograr se dan por etapas, por ello las acciones deben sugerirse en forma escalonada. Es esencial la investigación, antes, durante y luego del programa, porque hay que tener una actitud de permanente escucha hacia los destinatarios de la campaña, y ante todo, una coherencia integrada del desempeño de la empresa o la marca hacia el exterior, y además internamente para con sus grupos internos.

En la década de los 90s, Donald Fuller -autor del libro *Sustainable Marketing: Managerial - Ecological Issues* -, fue quien introdujo el término **Marketing Sustentable**. Definió al mismo como el proceso de planificación, implementación y control del desarrollo, precios, promoción y distribución de productos de modo que satisfaga los tres criterios siguientes: satisfacción de las necesidades del cliente, consecución de los objetivos de la empresa y no dañar al medioambiente a la hora de producir los bienes o servicios -compatibilización del proceso con el ecosistema- (Fuller, 1999).

Es decir, el marketing sustentable de una empresa va más allá de la preocupación por las necesidades y deseos de la sociedad actual y se centra en el bienestar de todos los interesados y del mundo en general. Es aquel que realiza actividades y campañas de marketing que crean crecimiento sustentable. Los negocios disponen de recursos financieros y humanos limitados, lo que hace imprescindible enfocar entonces las actividades de marketing hacia productos y servicios cuyo diseño ha sido el resultante de la participación y consulta con los clientes y consumidores (co-creación). Contribuye a una mayor eficacia y rentabilidad productiva: la racionalización en los procesos productivos, en especial los relacionados con los consumos de energía y recursos naturales, la mejor selección de materias primas y materiales que conforman a los productos y las acciones tendientes a reducir embalajes, envases y logísticas de distribución, son esfuerzos de la compañía para reducir el impacto de sus operaciones.

Urge la transformación de la gestión comercial tradicional modificando el concepto de “mercado perfecto” ya que es el beneficio colectivo el que generará el beneficio individual. Dado que la organización ha de contemplar una gama más amplia de partes interesadas, se requerirán mayores dosis de creatividad en las comunicaciones y en las políticas de ventas. Las demandas de los clientes para verificar y constatar que las acciones comunicadas por la entidad son verídicas promueven una conexión más cercana y facilita la fidelidad de los consumidores. Esta confianza al mediano plazo se traducirá en un incremento en el volumen de ventas y en el de su cuota de mercado. A la par, constituye un factor de diferenciación competitiva al momento de obtener financiamiento de fuentes externas.

En éste contexto, un enfoque de diferenciación basado en una comunicación de las características sustentables de la construcción resulta imprescindible. En primer lugar, porque los criterios de sustentabilidad se van a ir incorporando progresivamente en los

pliegos de condiciones de las compras públicas. En segundo lugar, porque la legislación va incorporando mayores exigencias ambientales en edificación. En tercer lugar, porque aquellos que sean capaces de mostrar los beneficios para sus clientes de una edificación realizada con respeto a los criterios de la construcción sustentable van a conseguir una ventaja competitiva en un mercado poco activo caracterizado por una fuerte presión de la oferta.

Una estrategia de comunicación basada en atributos de sustentabilidad resulta positiva tanto para estudios de arquitectura o empresas constructoras, como para fabricantes de productos y equipamiento del sector de la construcción; y sobre todas las cosas para crear un crecimiento sustentable.

En éste sentido, la posibilidad de reducir la demanda energética de la actividad económica de la construcción y hacer que la misma genere la energía requerida con posterioridad por sus habitantes, es una de las claves.

II. Imperativo Empresarial: El “HACER”.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg H., Quinn J.B. y Voyer J., 1997, p.10)

La definición de estrategia sustentable que es desprendida de la guía SDG Compass⁷ es aquella que toma en cuenta a los diferentes elementos que forman parte del entorno de la empresa, lo social y lo económico, en su relación con el aprovechamiento de los recursos naturales, buscando brindar beneficios sin dañar o destruir a los mismos (SDG Compass, 2016). Es tomar conciencia de que la permanencia a largo plazo de la empresa se tiene que basar en acciones que disminuyan los perjuicios al entorno y aporten un valor adicional a lo que se está ofertando en el mercado.

Considerando que una estrategia competitiva resulta del análisis de la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo; se deben tener en cuenta que esa estructura del mercado está moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos. Partiendo de ello, es necesario buscar la forma de enfrentar y defenderse de las fuerzas del mercado ya sea mediante una estrategia específica o una estrategia genérica: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Porter, 2009).

Es en las dos primeras estrategias genéricas señaladas por Porter donde el aspecto sustentable puede constituir una ventaja que determine el éxito de una empresa.

Porter y Kramer (2006) lo señalan claramente de la siguiente manera:

El enfoque de sustentabilidad apela al interés propio de las empresas, a menudo invocando el llamado triple sustento en el desempeño económico, social y ambiental.

En otras palabras las compañías deben operar de manera que aseguren su

⁷ Sustainable Development Goals (SDG) o SDG Compass es una guía elaborada conjuntamente por Global Compact, GRI y WBCSD, que proporciona herramientas e información a las empresas para alinear, medir y gestionar sus estrategias y su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

desempeño a largo plazo evitando un comportamiento a corto plazo que sea en detrimento de la sociedad o ambientalmente inviable. (p.4)

Fenómenos como el calentamiento global han hecho que las personas se preocupen cada vez más por el medio ambiente y procuren hacer un consumo más cuidadoso poniendo atención a los productos y empresas que sean más responsables con la naturaleza.

De tal manera que construir una “ventaja competitiva sustentable” sería una manera de obtener más beneficios económicos tangibles para la empresa; no solo se verá reflejado en un sentimiento de haber cumplido con un deber moral y ético sino que al final constituye realmente una manera de fortalecer a la empresa al hacerla más rentable. Entre los principales beneficios económicos que la sustentabilidad puede causar en cualquier empresa se encuentran el aumentar los ingresos, reducir el gasto en insumos y reducir los riesgos estratégicos y operativos.

Empresas manufactureras de carácter global están no solo tratando de reducir costos y favorecerse de los beneficios financieros, sino que se están viendo beneficiados por aspectos intangibles como el compromiso de los empleados y las nuevas posibilidades para la innovación y consecuentemente el incremento de la competitividad; así lo revela la encuesta que cada año realiza The Boston Consulting Group desde el 2009 con apoyo del MIT Sloan Management Review.

Ahora bien la sustentabilidad en una empresa no es un proceso sencillo e inmediato, como todo cambio empresarial se inicia con una determinación de un plan estratégico donde el Propósito y Visión se enfoquen en lograr un estado donde el desarrollo sustentable sea lo más importante.

Lo anterior implica que el líder tiene que ser un agente de cambio en la forma de iniciar cualquier estrategia y política empresarial, pues desde el inicio se tiene que incluir la sustentabilidad, por lo que se deja de ser “reactivos” ante problemas medioambientales y sociales, sino “proactivos” mejorando el entorno pero a su vez obteniendo los mejores rendimientos.

Las evaluaciones tradicionales tienen una visión demasiado miope de lo que impulsa el rendimiento de una organización. Un nuevo enfoque tiene que centrarse en lo importante para la misma, pero, con un enfoque más amplio, que incluya:

- Una visión a largo plazo de los problemas que podrían afectar el éxito de su estrategia;
- Una visión más amplia de las personas cuyas acciones influyen en el rendimiento, y que por lo tanto necesitan información sólida para guiar sus juicios;
- Una visión más profunda de la información necesaria para la correcta toma de decisiones, incluidos los datos cuando sea necesario, tanto financieros como no financieros, y hacia adelante, así como hacia atrás en busca de indicadores de rendimiento.

Todo ello, implica un imperativo empresarial -un hacer- interdependiente de la organización y su entorno que se retroalimenta de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Es una mirada de largo plazo que torna imprescindible contemplar otros factores sociales y ambientales, además de los financieros, porque en el largo plazo los rendimientos en lo social y ambiental incidirán sobre los resultados económicos y financieros. Las cuestiones sociales y ambientales deben ser incorporadas al corazón del negocio de las operaciones de la organización.

Es así que, como ya se mencionó, la posibilidad de reducir la demanda energética de la actividad económica de la construcción y hacer que la misma genere la energía requerida con posterioridad por sus habitantes, es una de las claves.

En este sentido, existen actualmente en la Ciudad de Rosario, Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- que incorporan en el corazón de sus operaciones acciones tendientes a reducir la demanda energética que requiere la construcción de los edificios y a posibilitar que éstos generen la energía renovable que luego necesitan.

Esas acciones se manifiestan a través de las siguientes medidas:

Reducir demanda energética del edificio:

1. Actuar en el diseño integrando estrategias pasivas.
2. Mejorar la envolvente y reducir cargas internas.
3. Mejorar la eficiencia de equipos y sistemas

Generar energía renovable demanda:

4. Sistemas activos solares térmicos
5. Producción de energía renovable para autoconsumo y exportación a la red.



III. Liderazgo Sustentable: El “SER”.

Desde tiempos inmemoriales se ha hablado de Liderazgo, ya que es una disciplina tan ligada a la esencia del Hombre que jamás perderá vigencia. Su concepción e implicancia nunca morirán pero, en su evolución va exigiendo nuevos significados. El Liderazgo Sustentable viene a brindar contenido y realidad a los requerimientos actuales de esta ciencia.

Rodríguez Agüero (2016) define el liderazgo sustentable como: *“(...) la habilidad humana, técnica y emocional de interactuar e influir a personas o grupos a través de valores, para la obtención de metas y resultados sostenibles que beneficien y resguarden a las generaciones presentes y futuras”*. (p.27).

Se hace referencia a liderazgo de múltiples compromisos, de invitar al desaprendizaje y reaprendizaje sobre prácticas, de transformar y crear futuro perpetuamente, de ir más allá del cargo y de la organización.

Ese liderazgo empresarial consistente en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa, solo es posible si las organizaciones abordan el liderazgo desde un punto de vista más cercano, es decir, el líder es ahora una persona enfocada en cada individuo dentro y fuera de la organización, esto es, cuando hablamos de líderes ya no solo nos referimos a un grupo de personas que guía al equipo en función de la consecución de los objetivos del negocio, sino que estos líderes gestionan rutinariamente la diversidad e inclusión como ingredientes vitales en la conformación de eficaces e innovadores equipos de trabajo. Se enfocan en interpretar constantemente las demandas de los stakeholders para construir una saludable cultura organizacional que elimine visiones inhabilitantes para generar bien

común. Un modelo de múltiples partes interesadas -stakeholders- es así un marco organizativo que adopta el proceso de múltiples partes interesadas de gobernanza, que tiene como objetivo reunir a las principales partes interesadas, como empresas, sociedad civil, gobiernos, instituciones de investigación y organizaciones no gubernamentales para cooperar y participar en diálogo, toma de decisiones e implementación de soluciones a problemas u objetivos comunes. Cuida de sus accionistas y añade un imperativo ético.

Los últimos años han sido testigos de desarrollos en el campo de la sostenibilidad corporativa. Muchas compañías de todo el mundo han establecido compromisos y políticas para integrar y difundir principios universales en los campos de derechos humanos, el trabajo y el medio ambiente, reflejando claramente el proceso de adopción cada vez mayor de los principios de sostenibilidad corporativa que están realizando las compañías de distintos tamaños, sectores y zonas geográficas.

Mientras que estos desarrollos son inmensamente positivos, deben tratarse con el entendimiento de que la sostenibilidad corporativa no ha penetrado la mayoría de las compañías que operan en mercados de todo el mundo. En otras palabras, como lo revela la Oficina del Pacto Mundial de Naciones Unidas, aún no se ha llegado al punto de inflexión global.

Los años de experiencia transcurridos han mostrado dos lecciones muy importantes. Primero, que el desempeño avanzado de las compañías líderes ofrece una inspiración crucial a aquellas que se encuentran en los niveles más bajos de la “pirámide de sostenibilidad”. El resultado es una carrera a la cima. Segundo, que un nuevo nivel de sostenibilidad es necesario para enfrentarse a los retos globales en un mundo de incertidumbre, complejidad y volatilidad, para cumplir con la promesa de sostenibilidad.

Se necesita un nuevo estilo de liderazgo para alcanzar los retos globales claves y cumplir con la promesa de sostenibilidad basado en la necesidad de alcanzar niveles más altos de desempeño, impacto y acción colectiva.

En los estudios del liderazgo realizados en la primera mitad del siglo XX se centró en identificar cuáles eran los rasgos principalmente físicos, de personalidad o de capacidad personal para caracterizar al líder y a su vez se intentó relacionarlos con la eficacia del mismo.

Luego estos estudios se centrarían en las conductas, originando las llamadas teorías de estilo y conducta y que parten de la premisa de que las personas que forman una organización serán más productivas y eficaces con líderes que cumplan con cierto estilo.

Poco después se estudiarían el cómo los contextos influyen en estas conductas y la forma en que se desempeña una labor de acuerdo a estas coordenadas contextuales surgiendo las teorías situacionales y de contingencia.

Por otra parte el liderazgo transformacional y transaccional propuestos por primera vez por MacGregor Burns (1978) es retomada más tarde por Bass (1985), con su tipología de líder transaccional y transformacional, quien afirma que para el líder es necesario el carisma pero no suficiente, es necesario establecer convenios con los subordinados quienes necesitan a una persona a quien confiar, admirar e imitar, por lo que el liderazgo tiene bases morales y éticas. Demostró que los procesos racionales tampoco son suficientes y hay que recurrir a las emociones de los subordinados para formar equipos efectivos y comprometidos.

Finalmente Chemers (1997) propone una teoría integradora del liderazgo donde los diferentes acercamientos al estudio de liderazgo son conjugados de tal manera que

dan una mezcla única que de nuevo hace hincapié en el contexto que rodea al líder y a la organización. Sus esfuerzos, sin embargo, conllevan un aire tradicionalista pues el papel del líder es hasta cierto punto romántico siendo fuente de inspiración, de ideas, soluciones y modelo a seguir.

A partir de la evolución de los mercados y los modelos económicos, la administración sigue avanzando hacia nuevas etapas que obligan al líder a ser un individuo creativo e innovador siempre dispuesto a ser ya no solo el que da las órdenes sino el que coordina esfuerzos y realiza consensos con sus seguidores para alcanzar objetivos comunes que incluyen los de los clientes, empleados, empresa y sociedad que los rodea y que exige cada vez más el respeto a su integridad y desarrollo en aspectos ambientales y económicos.

Bajo esa perspectiva el liderazgo para la sostenibilidad es un reto, en gran parte debido a la naturaleza de las interrelaciones entre las cuestiones sociales y ambientales.

Según Ferdig (2009), líderes de sostenibilidad son las personas que están obligadas a hacer una diferencia mediante la profundización de su conciencia de sí mismos en relación con el mundo que les rodea. Al hacerlo, adoptan nuevas formas de ver, pensar e interactuar que se traducen en soluciones innovadoras y sostenibles. Este tipo de líder se enfoca a la preservación y respeto del medio que le rodea en la comunidad donde sea huésped. Es así que en su libro *Sustainability Leadership Relational Model and Practices* crea un modelo relacional para el liderazgo de la sustentabilidad basado en ocho principios:

- 1) Tomar responsabilidad, que se traduce en tres acciones:
 - hacer que la sustentabilidad sea relevante para otros,
 - hacer que las cosas sucedan y

- manteniendo la energía y la creencia en lo que es posible practicando la reflexión y el aprendizaje.
- 2) Buscar las interconexiones holísticas. El líder debe pensar holísticamente y estar consciente de las conexiones interdependientes. Debe explorar oportunidades para adquirir y aprovechar el impacto de recursos desarrollados a través de alianzas estratégicas.
 - 3) Convocar conversaciones constructivas a través de:
 - Crear espacios y participar en conversaciones constructivas,
 - construir relaciones auténticas e
 - involucrar a expertos y colaboradores. Personas dispuestas a trabajar como parte de un equipo en un modo que invita la colaboración, el descubrimiento colectivo y el aprendizaje necesario para ampliar la capacidad del sistema.
 - 4) Adoptar una tensión creativa invitando a voces y perspectivas diversas, expandiendo las relaciones dinámicas, y aprendiendo a trabajar manteniendo abierto el espacio para el desacuerdo y el conflicto; reconociendo que la tensión asociada es una potente fuente de energía para la generación de cambios creativos.
 - 5) Facilitar los resultados emergentes. Evaluar continuamente las oportunidades y riesgos. La evaluación de riesgos y oportunidades asociados con las estrategias de sostenibilidad (que puede que no sea inmediatamente visible). Evaluar el riesgo de no emplear estrategias de sostenibilidad.
 - 6) Comprender la dinámica del cambio social, al darse cuenta y dar sentido a los patrones, y entendiendo el cambio de los procesos humanos.
 - 7) Experimentar, aprender y ajustar.
 - Adaptar y usar marcos de sostenibilidad para el análisis integrado y la acción.
 - Estar dispuesto a aprender de nuevas maneras.

- Dejar que los demás sepan la idea detrás de las decisiones y la acción, invitando al fortalecimiento de la práctica colectiva de la experimentación, adaptación y aprendizaje.
- 8) Expandir la atención consciente. Basar las conversaciones y acciones en la integridad personal.

El porqué de este tipo de liderazgo surge por la necesidad de las organizaciones de ser más competitivas en un mercado donde la presión social y gubernamental para ser más sustentables es cada vez mayor. Además, de brindar la oportunidad para crear una imagen positiva atrayendo a nuevos segmentos del mercado preocupados por este tema.

El líder de la sostenibilidad incorpora los principios detallados haciendo posible distinguir atributos, cualidades o características personales que se ven generalmente como perdurables.

Según Visser y Courtice (2011), los rasgos del líder para la sustentabilidad se pueden resumir en los siguientes; a saber:

- Empático y moralmente consciente: le importa el cuidado y el bienestar de la humanidad y todas las demás formas de la vida, está siendo guiado por una brújula moral.
- Sistemático y un pensador Holístico: La habilidad para apreciar la interconexión y la interdependencia de todo el sistema, en todos los niveles, y para reconocer cómo los cambios en partes del sistema afecta al conjunto.
- Curioso y de mente abierta: Buscar activamente nuevo conocimiento y diversidad de opiniones, cuestiona siempre la sabiduría recibida y está dispuesto a aceptarla aunque esté en contra de sus opiniones.

- Consciente de sí mismo y de los demás: Altos niveles de inteligencia emocional.
- Visionario y valiente: Brinda inspiración, creatividad y optimismo para adaptarlo en el rol aceptado y que conduce a producir resultados poseyendo la capacidad para equilibrar pasión e idealismo con ambición y pragmatismo

Más allá de la diferencia semántica con otras denominaciones de responsabilidad ejecutiva a gran escala, el CSO (*Chief Sustainability Officer*) es un cargo que viene a encajar perfectamente con la nueva raza de managers enfocados en la sostenibilidad y la creación de valor con nuevos estándares a largo plazo.

Muchas empresas están empezando a utilizar esta denominación, algunas mutando la descripción del responsable enfocado en la RSE (Responsabilidad Social Empresaria) y otras absorbiendo esta función. Lo que estas organizaciones hacen con este reacomodamiento en el organigrama es, obligarse a cambiar el foco y concentrarlo en acciones sustentables que no se encasillen únicamente a cuestiones sociales.

Este lugar apunta a que lo ocupen auténticos Líderes Sustentables, ejecutivos con una nueva concepción de los negocios, preocupados por la grave situación ambiental y portadores de una gran sensibilidad comunitaria. Ellos deberán reinterpretar el entorno y delinear políticas integrales que asimilen y reflejen el compromiso corporativo con la sociedad.

Estar alineando proyectos sustentables con la estrategia de gestión de manera rentable, es un desafío demasiado grande para realizarlo solo. Hay que contar con todas las conciencias humanas de la organización y dirigir las hacia múltiples objetivos de generación de valor a largo plazo.

Descripción del trabajo realizado

El presente apartado detalla el proceso metodológico del trabajo de investigación. Como ya se mencionara, se trata de una investigación de naturaleza en una primera etapa Exploratoria, posteriormente Descriptiva y finalmente Explicativa con el objetivo de no sólo describir o acercarse a la situación problemática, sino buscar las causas de la misma.

En la lógica del proceso de la investigación cualitativa, cada componente del diseño puede ser modificado o reconsiderado en respuesta a nuevos desarrollos o a cambios en alguno de los otros componentes, es decir, supone un diseño flexible (Maxwell, 1996). Cada paso dentro de la presente investigación cualitativa estuvo íntimamente interconectado, permitiendo revisar continuamente el mismo, dando respuesta a cada desafío.

Esta investigación partió de una vinculación directa con el mismo objeto de estudio y los actores relacionados, generada con anterioridad al planteo de la misma investigación, lo que permitió acceder y palpar prácticas sustentables de modo dinámico y progresivo en los contextos donde se implementaban, lo cual se constituyó en varias ventajas: el acceso al trabajo propiamente dicho, la focalización en la situación problemática, así como también, algún conocimiento del lenguaje específico, una interacción más natural con los actores y la práctica de una observación y participación casi sin restricciones.

Como fue planteado, el diseño de investigación, en base a los procedimientos específicos para recoger los datos; es de campo. Es así que en virtud de la delimitación, las limitaciones, la viabilidad y las fuentes de la temática a investigar, se utilizaron como herramientas de investigación -además de la lectura de documentación:

bibliográfica, de prensa, brindada por Estudio Feldman- las que se detallan en cada apartado que se encuentra a continuación.

Cabe destacar que tanto en las entrevista en profundidad –Arq. Natalia Feldman e Ing. Civ. Gonzalo Rodríguez Navarro-, como en las visitas a los desarrollos sustentables en construcción a los que se tuvo acceso, como así también en el caso de las breves entrevistas preliminares a la encuesta realizada– Arq. Federico Emanuel Tión, Arq. Eugenia Turdó y Arq. Gabriela Natalia Vaieretti-, y en el rol de posible comprador -mystery shopper- de casa habitación, se ejerció lo que se puede considerar el método más antiguo -y a la vez moderno- de recogida de datos: la observación científica.

Dicha observación, como tal planificada, tuvo la intencionalidad de permitir al observador -no ya testigo ordinario- percibir sucesos que permitieron relacionar los mismos con los objetivos del presente Trabajo Final.

De esta forma, como proceso deliberado, sistemático y dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tiene lugar la acción, permitió la comprensión de procesos, patrones y vinculaciones – en éste caso del rubro de la construcción- (Arias, 2006).

Entrevista en profundidad a representantes de proyectos, dirección y ejecución de obras sustentables en Rosario

Las entrevista en profundidad a representantes de proyectos, dirección y ejecución de obras sustentables en Rosario⁸, favorecieron la comprensión de temas debido al contacto directo con expertos en la materia, capaces de enriquecer, corroborar o refutar posibles argumentos planteados durante la fase exploratoria de fuente documental.

⁸ Ver Anexo 1

Con esta técnica se ha recabado información en relación a la construcción y los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad -el económico, el social y el ambiental- respecto a las tres dimensiones de lo que se considera una Organización Socialmente Inteligente en la que se estructura la investigación:

- Marketing Sustentable -el decir-
- Imperativo Empresarial -el hacer-
- Liderazgo Sustentable -el ser-

Arquitecta Natalia Feldman - Estudio Feldman Arquitectura Sustentable



Nacida y criada en la ciudad de Rosario, realizó sus estudios en la Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño de la Universidad Nacional de Rosario y se graduó a nivel de posgrado en la Universidad Politécnica de Catalunya donde se especializó en herramientas informáticas para el

diseño, evaluación y certificación en la era del cambio climático.

El 10 de Agosto de 2017 fue reconocida por la Municipalidad de Rosario y el 9 de Agosto de 2018 por la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe por su contribución a las construcciones con criterios de sustentabilidad.

Hoy Directora del Estudio Feldman -desde el 2011- posee un vasto desempeño curricular. Amplios antecedentes docentes, participaciones en eventos como organizadora, disertante y panelista, y autora de numerosas publicaciones nacionales e internacionales.

Según propias palabras de la Arq. Feldman:

Estudio Feldman es un estudio de arquitectura que desde la concepción del proyecto, y en todo el proceso de construcción de la obra, considera los tres aspectos fundamentales de la Sustentabilidad: el económico, el social y el ambiental

Luego de una década de experiencia en la profesión, decidimos capacitarnos en Arquitectura Sustentable, con el deseo que nuestras obras no sólo consideren aspectos estéticos y formales, sino que además colaboren con la mitigación del Cambio Climático.

Nos dedicamos tanto al proyecto, dirección y ejecución de obras como a la asesoría en sustentabilidad para terceros, nutriéndonos continuamente del trabajo interdisciplinario. (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019)

Considera que las redes sociales colaboran para difundir y crear conciencia hacia aquello que es sustentable. Pero que también transmiten concepciones erróneas que llevan a los extremos de considerar que la arquitectura sustentable tiene que ver absolutamente con la construcción natural -con hacer una vivienda de barro- o con aplicar paneles solares y que la casa esté aislada de la red eléctrica.

La Arq. Feldman expresa: “Muchas veces los usuarios se acercan al estudio con varias ideas obtenidas online, pero por el clima de Rosario, hay cuestiones que no son viables” (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019).

Según la entrevistada, las viviendas deberían ser bioclimáticas y eficientes, es decir, que consuman menos energía que una casa tradicional. Como mínimo: recolectar agua

de lluvia, tener un sistema de agua caliente solar, luces de emergencia solares y respetar la flora existente, incorporándola al diseño.

La Arq. Feldman declaró:

Si queremos que nuestra vivienda alcance rápidamente las propiedades de confort necesarias para la vida sin excesivas pérdidas energéticas, se deben tomar medidas tanto de protección de los puentes térmicos (con el fin de que no se produzcan pérdidas de calor por ellos), como de mejora de la envolvente térmica de la vivienda para que su transmitancia térmica sea suficiente como para almacenar la temperatura y humedad. (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019)

La misma explica, realizando un paralelismo con el cuerpo humano, que si la estructura fueran los huesos que componen el esqueleto, la envolvente térmica es la piel que envuelve al edificio. Esa capa por donde se percibe el frío o el calor y sobre la que más afectan las inclemencias meteorológicas. Por lo que se posee un coeficiente de transmitancia térmica (U) que variará en función tanto del número de capas como de las propiedades térmicas que compongan la envolvente.

Continua explicando, con la semejanza cuerpo humano - edificio, que las articulaciones entre los huesos suelen ser los elementos más vulnerables o expuestos a las variaciones de temperatura y humedad; lo mismo ocurre en los encuentros entre distintas partes de un edificio. Normalmente, los edificios están formados por varios materiales diferentes que poseen distintas conductividades térmicas, por ejemplo: hormigón armado, ladrillo, vidrio, madera, etc. Estos cambios de materiales se denominan puentes térmicos y si no se tratan correctamente suelen desembocar en problemas de condensación superficial en épocas frías.

Por otro parte, pero continuando con respuestas claras y fundamentadas, al haber sido consultada acerca de qué entiende por ser líder y qué característica cree que debe tener el mismo, realizó una estrecha relación de la tarea del líder con la creación de un buen ambiente de trabajo.

Entiende que todos y cada uno de los miembros del equipo, desde los ingenieros, arquitectos, operarios hasta el más simple colaborador pueden contribuir al buen ambiente, pero que es responsabilidad de ella como líder establecer las bases para que pueda ocurrir.

En las visitas al Estudio y a obras, se pudo observar que es consecuente en su accionar, y que el mismo se traduce en un aumento en la productividad abrumador. Desde un Estudio totalmente ecológico –donde trabaja de manera muy amena a la par de sus colaboradoras estudiantes de arquitectura⁹ y otros profesionales de la construcción- hasta prácticas “verdes” en obra junto con sus operarios -de los cuales no solo conoce cada uno de sus nombres, sino, también sus realidades personales-.

Asimismo, enseña con el propio ejemplo a cada uno de sus equipos, que todas las cuestiones sociales y ambientales son suficientemente importantes para informar; y en su correcta medida y posibilidades, gestionar.

Cree profundamente que hay infinidad de actores que afectan y son afectados por las actividades que realizan, y en cada uno de ellos repara. Por citar un ejemplo, con gran alegría –haciendo referencia a una de sus obras- la Arq. Feldman expresó: “A dos meses de albañilería sólo vamos a sacar un volquete de material... y se va a reciclar como granza!” (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019).

⁹ “Reflexión de la Arquitecta Natalia Feldman: A nivel académico aún falta hacer más hincapié en la importancia que conlleva la arquitectura sustentable en la preparación del futuro profesional, para que pueda tomarse mayor conciencia y compromiso. De todas maneras afortunadamente puede observarse un cambio de mentalidad en las nuevas generaciones, que tienen interés en este tipo de cuestiones.” (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019).

Asimismo, compartió ejemplos -de lo que luego se observaría directamente en obra- en relación a diversas prácticas, como ser: utilizar tres volquetes y no uno como es habitual, a fin de que les permita separa cada tipo de material y gestionar distintos procesos con cada uno de ellos.

Expone que si bien es consciente que hoy día los costos de una construcción sustentable en relación a una construcción tradicional se encarecen por ciertas prácticas, también está convencida que se recupera.

En el caso de Estudio Feldman, existen prácticas, por ejemplo, destinadas a producir ellos mismos sus materias primas, como ser: ladrillos ecológicos. Asimismo, a fin de continuar citando ejemplos, utilizan madera de reforestación o porcelanatos especiales.

Pese a ello, la Arq. Feldman explica que mucho de los costos extras se recuperan, citando como ejemplo el panel solar:

Basándonos que la vida útil en la construcción según normas ISO 14.000¹⁰ es de 50 años, el costo de compra e instalación de paneles solares lo recuperas en aproximadamente 5 años, teniendo 45 años de uso de beneficios. (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019)

Continúa explicando la relación y análisis que se realiza, en base a este ejemplo, entre el costo del equipamiento y de la energía eléctrica que se consume. Reconoce que en épocas inflacionarias, donde el costo del equipamiento aumenta proporcionalmente más que el servicio de energía eléctrica, el tiempo de recupero se incrementa.

La Arq. Feldman expresa:

¹⁰ La serie de normas ISO 14000 es un conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones, destacando la Norma ISO 14001, un estándar internacional de gestión ambiental publicado en 1996, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad.

Muchas veces no es posible trasladar los costos de una construcción sustentable. No podríamos cobrar lo que tendríamos que cobrar, por ejemplo, un departamento. En esos casos, bajamos nuestra rentabilidad. En obras particulares es más sencillo. Incluso es más sencillo comunicar futuros beneficios -con la utilización gran cantidad de softwares existentes que te permiten medir absolutamente todo-. En AERCOM¹¹, por ejemplo, por su diseño bioclimático, en todo el verano con calor agobiante solo cuatro días debieron prender el aire acondicionado. (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019)

Desde otra perspectiva, y con gran pesar en su rostro, comenta que las organizaciones relacionadas a la actividad no generan marcos de trabajo donde se puedan debatir con pares y derribar ciertos mitos de la construcción sustentable. Por lo que forma parte de su tarea permanente desde sus ámbitos de actuación.

Al ser consultada por las Normas Leed, la Arq. Feldman inmediatamente expresa: “Cara, difícil de etiquetar, muy relacionadas a usos y costumbres de Estados Unidos” (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019).

Comenta que existen cuatro versiones de la Certificación Leed y que en Rosario se está aplicando la tercera de sus versiones, que ellos en realidad las toman como un protocolo de trabajo, un *check list* de obra sustentable, pero, que no concuerdan en su totalidad con las mismas. La Arq. Feldman cita un ejemplo: “Dependiendo de la forma en que se diseñe el sistema de aire acondicionado, se pueden maximizar los puntos para la acreditación LEED en varias de las categorías... nosotros estamos convencidos

¹¹ Desde el Estudio Feldman proyectaron el Edificio de Oficinas "ZERO ENERGY" para la firma AERCOM S.A. Se propuso un edificio de carácter institucional, que sea de bajo consumo de energía gracias a su diseño bioclimático, cálculos de iluminación natural y artificial eficientes y su detallado análisis de la envolvente para obtener Nivel A en las Normas IRAM. También se consideran estrategias de cuidado de uso de agua, gestión de residuos en obra y uso, integración de energías renovables y equipamiento eficiente. El edificio, en promedio anual, va a producir de sus propios paneles solares la misma cantidad de energía que va a consumir.

que directamente no debería utilizarse!” (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019).

Ejemplifica que si se hubiera querido certificar Edificio Sustenta¹², considera hubiera obtenido un Leed Silver¹³.

Explica que principalmente los análisis se hacen en base a cuatro consumos prioritarios: iluminación artificial, aire acondicionado frío-calor, agua caliente sanitaria, enchufes. Pese a ello, es creyente que a medida que se va evolucionando, se debería analizar la Huella de Carbono del edificio: la energía que se empleó tanto para generarlo y mantenerlo en uso, como para reciclarlo. Es decir, del consumo de energía global del edificio hasta cada componente.

En este caso, expone utilizando el ejemplo de un ladrillo, se parte de cuánta energía requiere producirlo, cocinarlo, transportarlo hasta donde se vende, desde allí hasta el edificio, cuánta energía se necesita para colocarlo en ese lugar. Una vez que se debe refuncionalizar o demoler la construcción, qué sucede con ese ladrillo, es reciclable o no. A medida que se va complejizando el tema se empieza a incorporar indicadores.

¹² El edificio Sustenta fue el primero de la ciudad de Rosario certificado con la Ordenanza N° 8757 “Aspectos Hidrotérmicos y Demanda Energética en las Construcciones” que incluye criterios de sustentabilidad.

¹³ LEED es un sistema de puntuación en el cual las edificaciones obtienen puntos LEED por satisfacer criterios específicos de construcción sostenible. En cada una de sus categorías, los proyectos deben satisfacer determinados prerrequisitos y ganar puntos o créditos LEED. Las cinco categorías son; Sitios sostenibles (SS), Ahorro de agua (WE), Energía y atmósfera (EA), Materiales y recursos (MR) y Calidad ambiental de los Interiores (IEQ). Una categoría adicional, Innovación en el diseño (ID), atiende la pericia de la construcción sostenible así como las medidas de diseño que no están cubiertas dentro de las cinco categorías ambientales anteriores. El número de puntos obtenidos por el proyecto determina el nivel de certificación LEED que el proyecto recibirá. La Certificación LEED está disponible en cuatro niveles progresivos de acuerdo con la siguiente escala: Certificado (LEED Certificate), Plata (LEED Silver), Oro (LEED Gold) y Platino (LEED Platinum). Existe una base de 100 puntos; además de 6 posibles puntos en Innovación en el diseño y 4 puntos en Prioridad regional.

A partir de allí, continúa expresando, la tendencia aplicada desde su punto de vista debería ser *Nearly Zero Energy Buildings* o de Carbono Neutral¹⁴, vinculada con las emisiones de dióxido de carbono que se produce como empresa.

La Arq. Feldman expresa: “No es prioritario para nosotros poseer una Certificación como Leed, pero sí aplicar estrategias de consumo de energía casi nulo, la metodología *Nearly Zero Energy Buildings*” (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019).

Brinda el ejemplo de los medidores inteligentes, aparatos que no sólo pueden medir el consumo de energía de un hogar de manera digital, sino también la salida de electricidad a la red. Es decir, quienes generen energía renovable pueden despachar la misma a la red.

Brindando una perspectiva a nivel global, comenta que la mayor parte de los programas internacionales apuntan a las tendencias 20-20, 20-30, o 20-50, las cuales tienen parámetros de eficiencia energética de edificios¹⁵. La Unión Europea posee actualmente el objetivo 20-20. Cada país de la Unión Europea reglamenta cuanto cercano a cero del objetivo es un edificio, ya sea que se trate de una construcción nueva, o un edificio rehabilitado/remodelado. Cuán eficiente es para disminuir el consumo del mismo y cuánta de esa energía es provista de fuentes renovables -que se dispongan en el edificio o que se adquiera de una cooperativa de energías renovables-.

¹⁴ Algunas de las cuestiones a concretar en la definición de este tipo de edificios pasan por fijar la metodología del cálculo del consumo energético, qué indicador energético tomar como referente para la definición de los edificios de consumo de energía casi nulo así como fijar los parámetros de actuación en los edificios existentes.

Por lo tanto, al construir edificios de consumo de energía casi nulo, el objetivo debe ser reducir la demanda energética de los mismos. Algunas de las estrategias para lograrlo se basan en los siguientes ítems: Orientación, Envoltente térmica, Aislamiento, Protecciones solares, Ventilación natural, Ventilación controlada. Cuanto menor sea la demanda energética del edificio, menor será la dependencia de las instalaciones para lograr el objetivo de consumo de energía casi nulo. Estas deben ser lo más eficientes posible y provenir de energías renovables.

¹⁵ Las diferentes tendencias determinan su objetivo. Por ejemplo el propósito 20-20-20, implica tres puntos: 20% de producción de energías, 20% de generación de energías limpias y 20% de reducción de emisiones de dióxido de carbono. La mayoría tienden a eso, a las acciones para energías renovables 20-20.

La Arq. Feldman pronuncia:

Lo que se consume debe tender a ser igual a lo que se produce, eso es *Nearly Zero Energy Buildings*, si se alcanza el objetivo, es *Zero Energy Buildings*. En español, Edificios de Consumo Energético Casi Nulo, es la metodología aplicada por Estudio Feldman. (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019)

Con una perspectiva nacional, comenta que las implicancias en Argentina se resumen actualmente al etiquetado energético de vivienda. La provincia de Santa fe tiene la primera ley de eficiencia energética del país. Esta ley permite identificar a los inmuebles con una etiqueta similar a la de los electrodomésticos -el etiquetado dura aproximadamente 10 años, a menos que se renueve-. Este etiquetado, explica, va a ser incluido a futuro dentro de la escritura. El inmueble va a poseer entonces un cálculo de consumo de energía -si no se incorpora, se asume que la misma tiene el consumo más alto-¹⁶.

En Rosario, añade, sigue vigente la Ordenanza de Eficiencia Energética -aprobada en mayo del 2013-. Esta exige un mínimo de aislación térmica en paredes, pisos, techos y vidrios; y también una protección solar del vidrio de acuerdo a la orientación.

La Arq. Feldman concluye:

¹⁶ De acuerdo al consumo, se realizan análisis a través de una página web que tiene cálculo de etiquetado, donde se van ingresando los datos, por ejemplo respecto a cómo es la envolvente del edificio, detalles de pared, piso, techo, ventana, cómo son los equipos de la vivienda (cocina, estufas, aire acondicionado, iluminación) y de acuerdo a esa información, después el programa devuelve una cantidad de consumo de energía estimado al año.

Hay un mundo entre lo que se aplica a nivel global y lo que está vigente en el país. Si bien comenzamos con algo, aún falta bastante. Por eso es fundamental la intervención del estado en esto, para que las normativas sean obligatorias. (N. Feldman, comunicación personal, 14 de Junio de 2019)

Ingeniero Civil Gonzalo Rodríguez Navarro - Plexa

Nacido en la ciudad de Rosario, realizó sus estudios en la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la Universidad Nacional de Rosario



Obtuvo una vasta experiencia previa -en Argentina, España y Francia- que lo llevó a iniciar el camino del emprendedurismo en marzo del 2019 junto a un colega amigo, conformando la empresa de consultoría de ingeniería orientada al rubro de la construcción que es hoy Plexa.

Junto al Ingeniero Civil Fernando Tettamanti, socio cofundador de Plexa, trabajan enfocados en promulgar desde su lugar de ejercicio profesional valores como la transparencia y el compromiso, ya que consideran que en un medio tan competitivo y feroz, esas virtudes pueden destacar su servicio frente a la competencia, generando una relación mucho más estrecha con sus clientes.

Asimismo, se centran en maximizar del valor para el cliente y en la reducción de desperdicios -que entienden no como residuo, sino como todo aquello que no genera valor para el cliente-.

Tanto para la comunicación interna como externa hacen uso de todas las bondades que brinda la tecnología, utilizando herramientas informáticas que facilitan la llegada y

la inmediatez. Están convencidos que hoy en día es la forma más efectiva de obtener resultados, ya que son de uso masivo.

Habiendo sido consultado acerca de que aspectos de la construcción considera más importantes en viviendas sustentables, expresó:

La Tierra poco a poco nos envía mensajes advirtiéndolo que nuestro comportamiento desmedido y descuidado tendrá consecuencias irreversibles en el futuro. Por esto, el camino hacia una vida más sustentable será inevitable, y esto impactará en todos los aspectos humanos, incluido el hábitat. Por esto, considero que todos los aspectos vinculados a viviendas sustentables son igual de importantes, ya que reflejarán nuestro modo de vida en el futuro. De todos modos, hoy ya se tendría que haber avanzado más en relación a las principales oportunidades que se presentan en cuanto a optimización del uso de recursos como agua, gas, electricidad, y en cuanto a climatización. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

Considera necesaria la existencia de referentes, de líderes con dotes excepcionales que le permitan formar pensamiento y opinión.

En relación a la gestión de personal en el rubro de la construcción expresa como imperiosa que además de poseer dotes comunicativas, se posea la capacidad de empatizar con el personal con el objetivo de poder ponerse en la situación del otro y poder sopesar lo que se plantee de manera justa.

El Ing. Civ. G. Rodríguez Navarro expresa:

Debe tener un equilibrio justo entre la permisividad y la mano dura cuando hace falta. Debe tener capacidad de mando, pero también saber delegar. Creo que si bien tengo habilidades para llevar un grupo adelante, a veces pego de excesiva confianza, lo que hace que a veces se vuelvan difusos los límites de respeto y obediencia. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

El pronunciarse en virtud a cuestiones sociales y ambientales que actualmente considera suficientemente importantes para informar y gestionar expreso considerar que temas como el hacinamiento en ciudades -con condiciones de vida precarias en muchos casos-, el tratamiento de residuos, la propagación de enfermedades, y el cuidado de espacios verdes ya han comenzado a ser tomados en serio, y se han generado políticas de gestión y divulgación de información.

El Ing. Civ. G. Rodríguez Navarro agrega:

Evidentemente los cambios que estamos provocando en el planeta a causa de nuestro accionar deben ser informados y gestionados. El mundo presenta muchas oportunidades de mejora respecto a este tema, ya que hoy en día la información es gratuita y accesible universalmente. Esta en cada uno la responsabilidad a asumir y las actitudes de cambio a aplicar. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

Es sumamente consciente que al trabajar en el rubro de la construcción, no sólo impactan a sus clientes -que son los constructores-, sino indirectamente también a los usuarios finales, es decir a la población en su totalidad.

El Ing. Civ. G. Rodríguez Navarro expresa:

A través de nuestros servicios buscamos generar un cambio de paradigma que ponga foco en generar valor para el cliente final, en lugar de buscar soluciones únicamente orientadas a reducir costos y mejorar el negocio. Asimismo, las políticas gubernamentales, los colegios profesionales y el mercado mismo son los actores que impactan en nuestra actividad. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

Al haber sido interrogado en virtud al costo de una construcción sustentable en relación a una construcción tradicional, comparte y compara su experiencia entre un país desarrollado y tecnificado, y el que no lo es. En el primer caso, conceptúa que los costos de ambos sistemas no difieren mayormente -alrededor de un diez por ciento por el uso de tecnologías especiales-. En el segundo caso, y en países como Argentina, el Ing. Civ. G. Rodríguez Navarro opina:

El problema en nuestro país es la falta de inversión en tecnologías y métodos constructivos que fomenten estas políticas. Todo lo que viene de afuera resulta excesivamente costoso, lo que limita su difusión. De todos modos, en los últimos años se han observado prácticas tendientes a encontrar alternativas a dichas tecnologías costosas, lo que puede incentivar la masificación. También considero necesario que se fomente de manera activa la formación en colegios, universidades y hasta políticas estatales que informen respecto a las ventajas de construir (y vivir) de manera sustentable. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

Está convencido que con el tiempo, el mundo tenderá a generar conciencia y fuerza de aplicabilidad frente a estas cuestiones. Lamenta que organizaciones como la Cámara Argentina de la Construcción o la Asociación Empresarios de la Vivienda y Desarrollos Inmobiliarios, si bien realizan esporádicamente publicaciones e informes vinculados al

tema, no posean un programa de promoción integral y organizado que sirva de referencia vinculante, ni exijan obligatoriedad al respecto -excepto en lo referido a envolventes de edificios y reservorios de aguas pluviales-, por lo que en la práctica las recomendaciones caen en desuso.

En concordancia y en relación a las Normas Leed reflexiona que si bien se trata de un cuerpo normativo muy completo y abarcativo, con las tecnologías y métodos vigentes en nuestro país, aún resultan muy restrictivas para su implementación masiva; y que además, muchos de sus puntos de evaluación fueron pensados y diseñados para el territorio norteamericano, lo que dificulta la obtención de los puntajes necesarios en otras latitudes. Pese a ello, considera un punto a destacar las diferentes categorías de certificación que permite obtener, brindando cierta apertura a los distintos niveles alcanzables según cada proyecto y/o empresa.

Por otro lado, y en relación al concepto *Nearly Zero Energy Buildings* reflexiona que las principales ventajas de este tipo de construcciones son para el propietario o inquilino de la vivienda, lo cual explica porqué aún no es de uso masivo, ya que no presenta ventajas para el constructor, quien suele priorizar aspectos económicos.

El Ing. Civ. Rodríguez Navarro expresa:

Los principales costos se generan al momento de diseñar, ya que se deben generar detalladas simulaciones que contemplen el emplazamiento, la orientación y la materialidad de la edificación. Aún así, algunos países ya están invirtiendo en su desarrollo, para generar técnicas que no impliquen sobrecostos. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

Está convencido que son muchas las variables que afectan al entorno, entre las que menciona: estabilidad política, conciencia solidaria, desarrollo económico sostenido, trabajo colaborativo, responsabilidad social y ambiental, énfasis en la productividad. Por lo que considera importante enfocarse y capacitarse en Normas ISO, Auditoría y Certificaciones Energéticas, Etiquetado de Viviendas y Modelado Energético, así como en el impacto ambiental de obras civiles.

Se concluyó el encuentro con la siguiente reflexión por parte del Ing. Civ. G. Rodríguez Navarro:

Considero que si bien en general existe buena predisposición en los interlocutores cuando se tratan estos temas, normalmente no se profundiza en los conceptos, ya que se consideran algo utópico e irrealizable. Al no existir información planificada y organizada de amplia difusión, la gente resulta sorprendida al escuchar nuevos conceptos, pero sólo despiertan curiosidad momentáneamente, y luego se abandonan. Creo que aún no se tiene real conciencia ni de las consecuencias futuras de nuestro accionar -los problemas ambientales se ven como algo muy lejano en tiempo y espacio-, ni de las ventajas que podría presentar tomar acción en el asunto. (G. Rodríguez Navarro, comunicación personal, 25 de Marzo de 2020)

Observación personal y directa de desarrollos sustentables

Se observó de forma directa el comportamiento, los usos y costumbres, y las prácticas sostenibles en diversos desarrollos sustentables a los que se han tenido acceso, sin intervenir o alterar el ambiente -de lo contrario, los datos obtenidos no hubieran sido válidos-.

Los estudios de observación directa duraron entre una semana y diez días, en dos desarrollos –la construcción de una propiedad horizontal y la remodelación de una vivienda particular-. Todo ello por dos motivos, el primero para garantizar que los equipos de trabajo se sientan cómodos con el observador –un equipo de trabajo distinto en cada desarrollo mencionado- y que actúen de forma natural. En segundo lugar, a fin de obtener todos los datos necesarios para un correcto análisis posterior de los objetivos del presente Trabajo Final.

El acceso a ambos desarrollos fue provisto por Estudio Feldman, quien cuenta en su trayectoria con amplios antecedentes de obras sustentables. Por citar algunos ejemplos:

PROYECTO DE REHABILITACION ECOEFICIENTE EDIFICIO SAN LORENZO 2861

Se avanzó con el proyecto de Rehabilitación Energética para un edificio en Propiedad Horizontal de 30 años de antigüedad. Se desarrollo el proyecto de las terrazas existentes, transformando la del bloque del frente en un espacio recreativo,

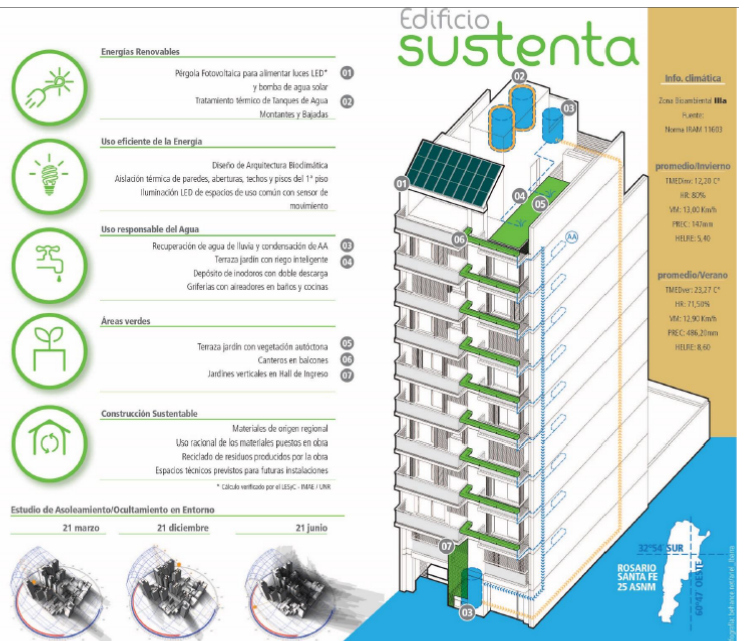


incorporando energías renovables, áreas verdes, agricultura urbana, parrillas y galerías para sentarse a disfrutar. Para la terraza del contra frente se diseñaron dos monoambientes bioclimáticos y

eficientes, que consumen la tercera parte de energía que un departamento tradicional, incorporan un sistema de agua caliente solar y son de fácil montaje. La envolvente carece de puentes térmicos y supera el nivel B de Normas IRAM. Proyecto: Arq. Natalia Feldman - Arq. Ariel Ibarra. Noviembre 2018 a Junio 2019.

OFICINAS EFICIENTES AERCOM SA. - *ZERO ENERGY BUILDING*

Se proyectó un Edificio de Oficinas Eficientes para la firma Aercom S.A. Se propuso un edificio de carácter institucional, que sea de bajo consumo de energía gracias a su diseño bioclimático y su detallado análisis de la envolvente para obtener Nivel A en las Normas IRAM. También se consideraron estrategias de cuidado de uso de agua, gestión de residuos en obra y uso y equipamiento e iluminación eficientes. La integración de energías renovables permite llegar a generar, en promedio anual, la energía consumida por el edificio. Proyecto: Arq. Natalia Feldman / Arq. Ariel Ibarra. Agosto 2016 a Octubre de 2017.



FIDEICOMISO INMOBILIARIO EDIFICIO SUSTENTA SAN JUAN 1455

El edificio Sustenta fue el primero de la ciudad de Rosario certificado con la Ordenanza N° 8757 “Aspectos Hidrotérmicos y Demanda Energética en las Construcciones” que incluye criterios de sustentabilidad. Ha sido premiado por la Municipalidad de Rosario y la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe y salió publicado en diversos medios locales como ejemplo claro de edificio de viviendas sustentable. Proyecto y



Conducción Técnica: Arq. Natalia Feldman. Rosario Agosto 2014 a Junio 2017.

En el marco de la actual situación que la sociedad argentina -y mundial- atraviesa a causa de la pandemia de COVID-19, puede decirse que la construcción en su conjunto -y fundamentalmente los trabajadores que de ella dependen- ha sido una de las actividades que más se ha visto afectada por las distintas disposiciones que han ido limitando la circulación de personas con motivo de aplanar la curva de contagios del COVID19.

Por éste motivo, Estudio Feldman, decidió no iniciar la obra “Edificio Sustenta 3F” que tendría lugar en 3 de Febrero 2518 y que al igual que “Edificio Sustenta” priorizaría aspectos de construcción sustentable. El desarrollo continua en pre-venta a la espera de nuevos inversionistas aptos para el sistema de inversión “en pozo”¹⁷.

De todas formas, Estudio Feldman sí continuó -incluso inició- otros proyectos siguiendo los mismos lineamientos sustentables que lo caracteriza. Entre ellos, en los que se posibilitó la observación directa -la construcción de una propiedad horizontal y la remodelación de una vivienda particular-.

Se pudo observar como realizan paredes de doble muro de ladrillo hueco con aislación térmica interior, tal cual recomiendan las normas IRAM para Rosario. Este tipo de muro

¹⁷ Aquellos que compran en pozo, generalmente hacen un primer desembolso de entre el 30% y 50% del costo del departamento. El resto se abona en cuotas que varían según la proyección de terminación de la obra.

es una de las mejores soluciones constructivas existentes, tanto por la aislación térmica, como por la resistencia a la humedad y paso del agua de lluvia.



Las pruebas hidráulicas de los desagües las realizan reciclando agua de lluvia, evitando el uso de agua potable para éstos fines.

En numerosas ocasiones donan los pallets y reciclan las bolsas de cartón -con usos múltiples-.

En otras oportunidades, reciclan los pallets para confeccionar distintos tipos de muebles que son utilizados en sus propios proyectos.



El resto de los muebles, son realizados con madera de reforestación separada especialmente.

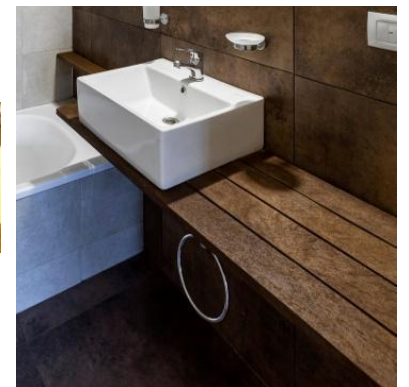


La Empresa de volquetes contratada por Estudio Feldman, lleva el escombros al corralón de materiales indicado por el mismo, donde lo pican y lo revenden como granza.

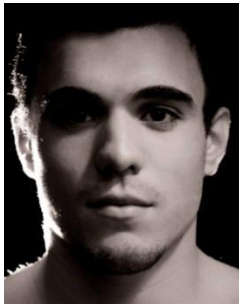
Todopor SRL, les recibe los recortes de polietileno expandido) para ser reciclados.



Separan y donan recortes de cerámicos y porcelanatos. En este caso, lo donaron a una familia que está construyendo su casa en la ciudad de Andino –y que envió la foto como forma de agradecimiento-.



Por otro lado, existen personas que saben que se les separan y guardan los cartones y las bolsas de cartón del cemento portland y del cemento de albañilería para venderlas.



Breves entrevistas preliminares a la encuesta realizada

Para realizar las Encuestas a Profesionales de la Construcción analizando sus consideraciones en la construcción sustentable¹⁸, se partió entrevistando a tres arquitectos emprendedores de la ciudad de Rosario, con el objetivo de tomar conocimiento de sus pensamientos en relación a la construcción sustentable; y de solicitarles -facilitándole el link de acceso a la encuesta- que circularicen la misma a través de sus colegas de la construcción -Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayor de Obra-. Todo ello con el objetivo de acceder a mayor información en relación a las opiniones de estos profesionales al respecto de la temática.

Arq. Federico Emanuel Tión

Autodefinido como Diseñador Arquitectónico, se dedica al diseño de proyectos de arquitectura y a la remodelación de interiores, estando su actuar profesional influenciado por los principios de la arquitectura sostenible.

Si bien cree que gran parte de la sociedad rosarina comenzó a otorgarle un valor especial a este tipo de proyectos sustentables, considera que aún sus propios colegas poseen dudas -incluso desde entidades oficiales-, siendo pocos los que saben todo acerca de los mismos.

¹⁸ Ver Anexo 2

Considera que desde la formación profesional no se enfatiza en la importancia del abordaje de esta temática, ya que queda siempre desarrollado de manera muy superficial.



Entendiendo como afectados por la actividad principalmente a clientes y su entorno, considera que aspectos como uso eficiente de la energía, uso responsable del agua y gestión de residuos deberían ser aspectos a priorizar en cada proyecto.

Convencido que la arquitectura sustentable puede ser más económica que la convencional, cree conveniente que tanto en el ámbito público como en el privado se otorguen beneficios o ciertas facilidades para poder desarrollar y llevar a cabo este tipo de proyectos.

Arq. Eugenia Turdó

Realiza diseño de proyectos en estudio de arquitectura y ejerce la docencia en la Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño (UNR), teniendo su actuar profesional y docente influenciado por los principios de la arquitectura sostenible.

Está convencida que sus colegas comparten un interés común hacia una arquitectura sustentable e incluso cree que la sociedad comienza a otorgarle un valor especial a ese tipo de proyectos gracias al fomento paulatinamente acreciente que distintas entidades realizan -como ser Municipalidad de Rosario, Colegios de Profesionales, Cámara

Argentina de la Construcción, Asociación de Empresarios de la Vivienda y Desarrollos Inmobiliarios-



Considera que se debe fomentar aún más la consciencia de la generación innecesaria de residuos y reducir el derroche energético, informar y gestionar al respecto. Son muchos los actores que son afectados, desde los ejecutores de los proyectos, como quienes lo habitan internamente, así como los pertenecientes al entorno.

Al igual que especialistas en la materia, asegura que el secreto radica en la correcta administración de los recursos a fin de que éste tipo de construcciones sean incluso más económicas que las tradicionales.

Conceptúa que, si por normas legales locales de cumplimiento obligatorio se estipularan aspectos de arquitectura sustentable, como todo cambio llevaría un proceso de adaptación pero que no implicaría mayores inconvenientes, ya que de una u otra manera se ven cada vez más proyectos atendiendo, o al menos acercándose a resolver, parte de esta problemática.

Arq. Gabriela Natalia Vaieretti

Actualmente se encuentra diseñando proyectos de arquitectura siguiendo parámetros sustentables en cuanto a reducir la pérdida de frío y calor del hogar por ventanas y puertas, el uso de diversos materiales para aumentar la aislación térmica y acústica, e iluminación led.

Está convencida que hay otros aspectos importantes adicionales que se deberían considerar. Pese a ello, desde su propia experiencia, vivencia que como la inversión

inicial probablemente no sea más baja, al contrario, no se fomenta éste tipo de proyectos, ni sus ventajas –y recupero a lo largo de su vida útil-. Considera que no se le otorga un valor especial a ese tipo de proyectos por pura especulación inmobiliaria. Incluso, duda que sus propios colegas compartan un interés común hacia una arquitectura amigable con el medio ambiente. Cree que se necesitan más líderes en el rubro con capacidad para transmitir sus conocimientos acerca de los beneficios de una arquitectura sustentable.

Imagina que si por alguna norma legal local de cumplimiento obligatorio se estipularan mayores aspectos de arquitectura sustentable, al menos se buscaría la forma de cumplir con esa normativa aunque no se tenga idea o conciencia sobre lo que significa.

Encuestas a Profesionales de la Construcción analizando sus consideraciones en la construcción sustentable

Con la colaboración de los Arquitectos Federico Emanuel Tión, Eugenia Turdó y Gabriela Natalia Vaieretti, se accedió a noventa y ocho Profesionales de la Construcción que participaron de la Encuesta. Tamaño de muestra que cumple -de acuerdo a los objetivos, alcance, delimitaciones y limitaciones de la investigación- con lo recomendado por la Mg. Silvia García¹⁹.

De los resultados obtenidos²⁰, se halló que el 75% de los encuestados son Arquitectos, un 15% Ingenieros Civiles y el 10% restante Maestros Mayor de Obra.

La totalidad de los mismos se encuentran actualmente desempeñando en distintos proyectos arquitectónicos, siendo un 60% de ellos a la vez



ia “Investigación de Mercados” de la Carrera de Postgrado: Maestría en Administración de Comercialización, de la Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Asociada a Startia Consultores. Especialista en Investigaciones Cualitativas, Estudio de Marcas, Estudios de Satisfacción y Marketing de Servicios.

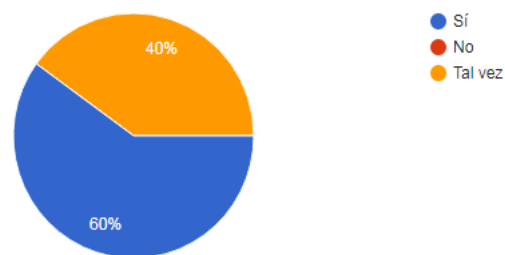
²⁰ Ver Anexo 3

Docentes de casas de estudios afines a su profesión. Asimismo, un 20% posee como actividad paralela la remodelación de interiores.

En todos los casos, su actuar profesional se encuentra influenciado por los principios de la arquitectura sostenible.

Más de la mitad de los encuestados considera que sus colegas comparten un interés común hacia la arquitectura sustentable.

¿Considera que sus colegas comparten un interés común, hacia una arquitectura amigable con el medio ambiente?



Asimismo, un 60% de los profesionales participantes consideran que se le otorga un valor especial a éste tipo de proyectos.

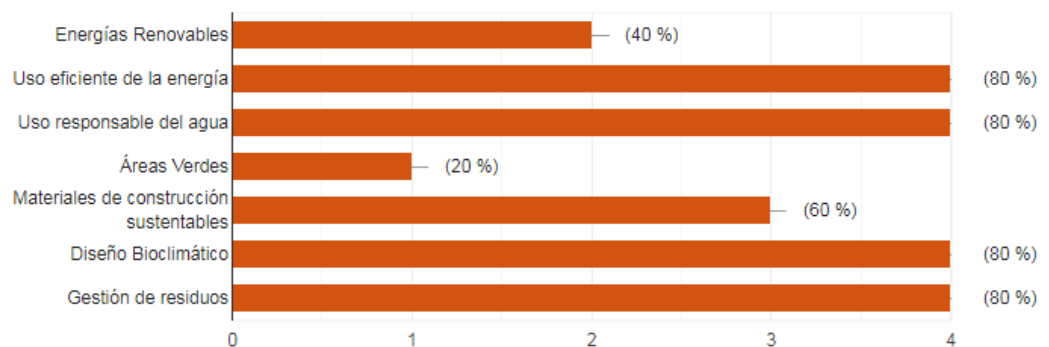
Invirtiendo porcentajes, estiman que estos proyectos no son suficientemente fomentados desde distintas entidades relacionadas y/o interesadas por la actividad. Explayándose en las preguntas abiertas, que consideran que deberían colaborar en dar mayor difusión a las prácticas sustentables -concientizar en las mismas- y generar normativas de carácter obligatorio. Lo que se vería reflejado en construcciones más eficientes energéticamente, con menor impacto ambiental.

Quienes utilizan estrategias de comunicación y marketing –un 60% de los encuestados- explican que si bien el objetivo de las mismas es principalmente mostrar su trabajo y

vender sus ideas, también utilizan las mismas para fomentar y concientizar acerca de los principios de las construcciones sustentables.

Ninguno de los aspectos propuestos como importantes en construcciones sustentables ha dejado de ser elegido. Sin embargo, el uso eficiente de la energía, el uso responsable del agua, la gestión de residuos y el diseño bioclimático lideran el ranking. Siendo los primeros tres mencionados considerados como cuestiones sociales y ambientales que deberían ser informadas y gestionadas.

¿Qué aspectos considera importantes en la construcción sustentable?



En su mayoría, concuerdan con los expertos en la materia, que la arquitectura sustentable puede ser más económica que la convencional. Quienes piensan lo contrario, reconocen que el supuesto costo adicional se recupera a lo largo de la vida útil del edificio.

¿La arquitectura sustentable puede ser más económica que la convencional? Especialistas en la materia aseguran que el secreto radica en la correcta administración de los recursos. Además indicaron que la inversión inicial puede recuperarse en el mediano plazo, siempre y cuando las medidas aplicadas sean las correctas en cada caso particular.



Por último, al haber sido consultados acerca de las características que creen deberían tener los líderes que se desempeñen en éste rubro, concuerdan en que se debe trabajar en la capacidad para transmitir sus objetivos y conocimientos, con convicción, y a la vez curiosidad.

Rol de posible comprador –mystery shopper- de casa habitación en uno de los llamados “edificios ecológicos” de la ciudad: Nautilo

Partiendo de que la construcción sustentable en un edificio es más que un estilo de arquitectura, sino que se refiere especialmente a las mejores prácticas durante todo el



proceso de planificación, diseño, construcción y operación de una obra con el objetivo de reducir el impacto en el ambiente, el consumo de recursos y la pérdida de biodiversidad; se experimentó el rol comprador de casa habitación en uno de los llamados “edificios ecológicos” de la ciudad: Nautilo, con el objetivo de averiguar de primera mano los beneficios que

conlleva este tipo de construcción para sus habitantes y como se comunican las mismas.

Previo a su ejecución, Micaela Smulevich (2016), Directora de Green Group y única LEED Faculty de la región, declaró:

Este edificio será el primero de Rosario que aspire la certificación LEED para un proyecto residencial marcando una tendencia en la implementación de tecnología sustentable. Las estrategias incorporadas serán de gran beneficio para los ocupantes del edificio como para la ciudad y se convertirá en un icono de la arquitectura residencial sostenible.²¹

Nautilo, proyecto hoy ejecutado y en pie en la esquina de Av. Pellegrini y Buenos Aires. Ofrece unidades de uno y dos dormitorios con sistemas exclusivos de ahorro energético.

Sus comercializadoras lanzaron a la venta el mismo como un edificio de alta gama que se destaca del resto por sus características de funcionamiento relacionadas con el cuidado del medio ambiente.

Dentro de las medidas sustentables que se dan a publicidad se encuentra, la reutilización del agua de lluvia para descargas de retretes, paneles solares para la iluminación de espacios comunes y caldera central para la calefacción y agua caliente.

Lux Propiedades²² -comercializador al que se contactó- presenta a la venta unidad a estrenar de departamento de un dormitorio, en piso 7 orientación norte sobre Av. Pellegrini, mencionando ubicación privilegiada al encontrarse frente a la Plaza López, a ocho cuadras del río, a la misma distancia del Monumento a la Bandera y al centro histórico.

Cuenta con ingreso, estar comedor y acceso al balcón. Cocina separada con muebles bajo y sobre mesada de excelente calidad, cocina y horno eléctricos, y lavadero. Baño

²¹ ON24 (2016, 29 marzo) *¿Cuánto invertirán en energías sustentables?* Recuperado de <https://www.on24.com.ar/negocios/disenio-construccion/cunto-invertirn-en-energias-sustentables/>

²² <http://www.luxpropiedades.com.ar>

completo con bañera y dormitorio amplio con placard. Superficie cubierta 54 m². Valor: 140.000 dólares americanos.

Se coordinó una visita a fin de corroborar las bondades de confort sustentables promocionadas como: calefacción y agua caliente sanitaria central con control individual, ausencia de combustión dentro del departamento, piso de ingeniería en dormitorios, aberturas de aluminio de alta prestación con vidrios DVH, utilización de agua de lluvia y energía solar, iluminación de palieres y escaleras con artefactos LED y sensores de movimiento, alimentados con células fotovoltaicas.

Se solicitó que quien fuera el encargado de acompañar y guiar la visita tuviera los conocimientos suficientes para poder responder a consultas sobre la sustentabilidad de Nautilo, mencionando que importaba tanto o más que la estética arquitectónica que se fuera a encontrar. Danilo Mattaloni -C.I. Mat. 1849- fue el encomendado.

De la observación planificada realizada, de los interrogantes vertidos y respuestas obtenidas, se relevó que efectivamente existe una caldera central que consume menos energía que la sumatoria de unidades individuales porque al estar mejor controlada aumenta el ahorro energético. Asimismo, la gestión autónoma de las temperaturas de calefacción y agua caliente permite pagar por lo efectivamente gastado en cada departamento. Todo ello, admite la eliminación de la instalación de gas en las unidades habitacionales -no se requiere de espacio dentro de la vivienda para el equipo generador- y los gases producto de la combustión.

Solo los pisos del dormitorio pueden considerarse sustentables -el resto de la unidad funcional cuenta con porcelanatos sin tratamientos especiales-, debido a que el mismo cuenta con los llamados pisos de ingeniería por privilegiar un uso "más ecológico" de la madera -los pisos sólidos de madera han perdido posición frente a éstos-. Se trata de

usar la menor cantidad de madera por cada sistema, de manera de contribuir con una tala y un uso más sustentable del bosque y sus especies nativas. Sus modelos solo ocupan hasta un 3.6 mm de espesor de maderas nobles (Nogal, Roble, Jatoba); maderas que tienen un proceso de crecimiento más lento. Para el plywood, en cambio, se utilizan maderas de rápido crecimiento o HDF. Gracias a esto, los pisos de ingeniería pueden entrar en categoría Leed.

El departamento es muy luminoso, posee aberturas de alta prestación con los más altos estándares de calidad con vidrios DVH. Las ventanas con DVH plantean un sellado hermético al paso de temperatura, humedad y vapor.

Utiliza agua de lluvia para descarga de inodoros, provocando un impacto pluvial cero a la red y un ahorro anual de agua potable aproximado de 260.780 lts. Asimismo, un ahorro de energía eléctrica para el bombeo de agua.

Efectivamente la iluminación de palieres y escaleras se realizan con artefactos LED y a través de sensores de movimiento, todos ellos alimentados con células fotovoltaicas.

En dialogo con Danilo Mattaloni, comenta:

Según la planificación de obra, la misma iba a demandar una inversión de 55 millones de pesos, seis de los cuales estaban destinados a medidas ecológicas; la inversión total finalizó siendo superior, pero, la relación con los aspectos sustentables se sostuvo. (D. Mattaloni, comunicación personal, 8 de Abril de 2021)

Nautilo posee tecnología de avanzada y está pensado para aquellos que no solo requieran calidad en la construcción, sino servicios de confort con características de funcionamiento relacionadas con el cuidado del medio ambiente que no resulten costosos mantener²³.

²³ Ver Anexo 3.

Según comentara el C.I. Danilo Mattaloni en el transcurso de la visita guiada, debe considerarse que las tendencias para el desarrollo de la construcción sustentable en edificios pueden deberse a distintas causas. Años atrás, mientras las facturas de electricidad y gas estaban subsidiadas o resultaban más accesibles a la hora de ser abonadas, no eran un problema para los consumidores. Esto cambió. Por lo dicho, los posibles compradores no necesariamente serán aquellas personas comprometidas con una filosofía de diseño orientada a la producción de objetos, edificios y servicios según principios de sustentabilidad social, económica y ambiental. Sino también, por aquellos que en el uso eficiente de equipos de iluminación y climatización –sumado a los materiales aislantes para la construcción de edificios- busquen menores gastos de electricidad y gas.

Análisis

A fin de construir el tejido que enlace las meras descripciones y resultados crudos presentados con las teorías, conceptos, autores y objetivos planteados en los apartados anteriores; se da expresión en principio cada uno de los objetivos específicos para luego llegar a analizar el grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción -objetivo general del presente Trabajo Final-.

1°. Indagar acerca de las estrategias de comunicación y marketing utilizadas por aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Este Trabajo Final versa sobre el análisis del grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyan en su

estrategia comunicacional la sustentabilidad. Circunscripto a la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción; y enfocado a Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la Construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra-.

Sería importante que cada uno de estos Profesionales de la Construcción posea su propio Plan de Comunicación que les permita ordenar y sistematizar las acciones de comunicación para llegar al cliente. Sin embargo, se ha encontrado que muchos de ellos no lo poseen, y de tenerlo, la mayoría cuenta con inconvenientes en la definición de la propuesta de valor o en la implementación de la estrategia definida. A pesar que aquellos que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad, descansan sobre el hecho de haber definido adecuadamente la propuesta de valor, en la realidad no es así. Motivo por el cual no se logran los resultados por ellos deseados. Quedando evidenciado que el marketing no es sólo comunicación. Muchas veces, puede sobrar comunicación y faltar estrategia y definición.

Se halló una ineficiente comunicación de las propuestas sustentables al cliente potencial. Deberían hacerse más visibles ante él, atraerlo y conseguir el suficiente grado de confianza para que los elijan -a ellos como tales y a la propuesta sustentable-.

Por otra parte, pese a que se hallaron respuestas afirmativas en relación a contar con un Plan de Comunicación, en ninguno de los caso se logró palpar esa hoja de ruta donde se plasmara la forma en la que planeaban comunicarse con sus clientes objetivos; y de lo expresado verbalmente, se encontraron errores en la evaluación de los recursos con los que disponen para llevarlo a cabo. Sobre todo, en relación al tiempo que se le debe dedicar en los casos en que no lo tienen profesionalizado.

Es importante cuantificar de cuánto tiempo se dispone o se puede disponer, qué recursos humanos se pueden destinar, incluso cuánto va a costar adquirir los hábitos de una comunicación efectiva. En éste sentido, en muchos casos, cobra relevancia evaluar posibles alianzas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos definidos.

Deberían tener esclarecido que mensaje desean dar, sobre todo haciendo hincapié en la arquitectura sustentable que desean fomentar y una sociedad que hoy le exige a las organizaciones una mayor conciencia social y ambiental. Estudiar el mensaje que se desean transmitir aportaría valor en relación a las necesidades del cliente.

Se detectó que las estrategias de comunicación y marketing mayormente utilizadas van de la mano de diversas herramientas de Facebook y/o Instagram, herramientas en principio adecuadas si los clientes potenciales son particulares. Conversar con clientes potenciales es una fuente de información de valor incalculable. Una presencia online bien gestionada ofrece enormes posibilidades.

Todo aquel Profesional de la construcción que incluya en sus estrategias de comunicación y marketing la sustentabilidad debería poder responder preguntas como: ¿He definido mis objetivos de marketing respecto a mi situación actual? ¿Sigo una estrategia de comunicación para alcanzarlos? ¿Tengo un plan de comunicación para llegar a mis clientes?

Definir los objetivos permite visualizar el estadio en que se encuentra en relación a ejercer un Marketing Filantrópico, Social o efectivamente Sustentable.

Sin bien se encontró que gran parte de estos profesionales contribuyen a una mayor eficacia y rentabilidad productiva racionalizando los procesos productivos; no se halló que se encuentre viabilizada aún la co-creación de productos y servicios

arquitectónicos que hayan sido resultantes de la participación de los clientes y la consulta de sus necesidades -provenientes de entornos específicos-.

Existe una mayor racionalización en especial en relación al consumo de energía y recursos naturales; incluso en acciones tendientes a reducir embalajes y logísticas de distribución. Esfuerzos que reducen el impacto de sus operaciones.

Pese a ello, pertenecer al concepto de Organizaciones Socialmente Inteligentes requiere contemplar una gama más amplia de partes interesadas. Por lo tanto, mayores dosis de creatividad en las comunicaciones y en las políticas de ventas.

En el caso de Estudio Feldman, la posibilidad que brinda a sus clientes de verificar y constatar que las acciones comunicadas en las redes sociales de cada uno de sus desarrollos son verídicas, promueven una conexión más cercana. Sin embargo, no se puede confirmar aún que constituya en un factor de diferenciación competitiva al momento de obtener financiamiento de fuentes externas.

Hay un gran camino por delante a recorrer en relación a estrategias de comunicación y marketing que pueden ser utilizadas por aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

2°. Relevar qué cuestiones sociales y ambientales actualmente consideran suficientemente importantes para gestionar los sujetos seleccionados.

Aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, han tomado conciencia que su permanencia a largo plazo se tiene que basar en acciones que disminuyan los perjuicios al entorno y aporten un valor adicional a lo que se está ofertando en el mercado.

Es decir, han tomado conciencia de la necesidad de estrategias sustentables que, como tales, tomen en cuenta los elementos que forman parte del entorno de la empresa: lo social y lo económico, en su relación con el aprovechamiento de los recursos naturales; buscando brindar beneficios sin dañar o destruir a los mismos.

Ahora bien, pese a ello, no se encuentra que el Propósito y la Visión de los sujetos seleccionados se enfoquen en lograr un estado donde el desarrollo sustentable sea lo más importante. Motivo por el cual, aún un gran número de Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la Construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- son “reactivas” ante problemas medioambientales y sociales; y no “proactivos” -mejorando el entorno pero a su vez obteniendo los mejores rendimientos-.

Es necesario que los objetivos de negocio favorezcan el desarrollo humano sostenible, por lo que deberían estar definidos los temas de gestión prioritarios para la sostenibilidad de éstas Empresas y de la sociedad en su conjunto. Asimismo, la descripción de dónde se producen los impactos y la implicación de la organización en esos impactos.

No se encontró en los sujetos seleccionados un enfoque de la materialidad basado en una comprensión de los temas que son importantes a las diferentes partes interesadas; considerando a las mismas, en gran medida, como observadores pasivos de la actividad de la construcción y no como actores sociales cuyas expectativas y decisiones afectan al logro de los objetivos de la organización y de cada uno de los desarrollos arquitectónicos.

Si bien se halló, en general, una mayor comprensión en la alineación entre las cuestiones de desarrollo sostenible y la estrategia de negocios; no se encontró que se

desarrollen informes y/o estrategias de comunicación útiles a las partes interesadas externas -solo las que cumplimentan regulaciones y normas técnico ambientales a las que se quieren alcanzar, como ser: la serie de normas ISO 14.000, Normas Leed, Normas IRAM)-.

En algunos casos, como el de Estudio Feldman, se impulsan debates internos de desarrollos de estrategias considerando nuevas oportunidades y limitaciones -debilidades- tendientes a desarrollar procesos de mejora y mayor capacidad para anticiparse estratégicamente a los riesgos que plantean los escenarios futuros.

A pesar de todo lo expresado. Desde la dificultad hallada a la hora de identificar lo que es importante para sus grupos de interés -stakeholders- y su cobertura, hasta no contar con procesos y/o estrategias de comunicación útiles; diversas cuestiones se consideran por todos ellos importantes para gestionar y actúan en consecuencia. Como ser: el uso eficiente de la energía, el uso responsable del agua, la gestión de residuos y el diseño bioclimático.

3°. Evaluar el modelo de liderazgo organizacional de los sujetos escogidos.

El modelo de liderazgo hallado incorpora principios sustentables que hacen posible distinguir atributos, cualidades o características personales que se ven generalmente como perdurables en las organizaciones bajo estudio.

La presión social para ser más sustentables es cada vez mayor y éstos líderes han tomado conciencia de ello, de la necesidad de ser más competitivos creando una imagen positiva que atraiga a nuevos segmentos del mercado preocupados por este tema.

La concepción e implicancia del liderazgo evoluciona de forma continua exigiendo nuevos significados, y los profesionales de la construcción de la ciudad de Rosario han

tomado nota de ello redirigiéndose a un liderazgo sustentable que lentamente comienza a brindar contenido y realidad a los requerimientos actuales de la actividad.

Se encontró a estos profesionales en pleno proceso de desaprendizaje y reaprendizaje sobre prácticas constructivas que permiten hoy ejercer un liderazgo de múltiples compromisos, yendo más allá del cargo y de la propia organización. Ejerciendo un liderazgo donde se consideran tanto las presiones sociales tanto de los distintos actores como de los grupos de interés: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y los miembros de su comunidad en general.

Si bien no se puede decir que el rubro de la construcción ejerza hoy un liderazgo sustentable -porque restan aún incrementar habilidades tanto humanas como técnicas-, si se pudo visualizar una mayor interacción a través de valores y una concepción del concepto de futuro siempre vigente acorde a organizaciones socialmente inteligentes.

En algunos casos, como el de Estudio Feldman, se hallaron líderes, como Natalia Feldman, que realmente desafían los estereotipos de liderazgo adaptándose a la relevancia que adquieren los cambios -no tanto porque ocurren sino porque se suscitan de manera compleja, acelerada e imprevisible-, respetando la dignidad y el potencial de quienes los rodean.

Hoy el líder que diseña, proyecta o construye un edificio; es servicio, está a disposición. Constituyéndose en un medio para tal fin.

Se halló una conciencia plena de que el liderazgo se trabaja en equipo, con cada equipo. Porque el liderazgo no es un rol, sino una relación. Lídero con otro y para otro, no a otro. Y lo saben.

4°. Analizar que características distintivas deberían tener quienes ejerzan el rol de líderes de las Organizaciones Socialmente Inteligentes en el rubro de la

construcción en la ciudad de Rosario para integrar en su estrategia corporativa el concepto de sustentabilidad global.

Como se mencionó, el modelo de liderazgo hallado incorpora principios sustentables que hacen posible distinguir atributos, cualidades o características personales que se ven generalmente como perdurables en las organizaciones bajo estudio.

En virtud de lo cual, en base a los hallazgos y lo analizado, se considera que las características distintivas que deberían tener quienes ejerzan el rol de líderes de las Organizaciones Socialmente Inteligentes en el rubro de la construcción en la ciudad de Rosario para integrar en su estrategia corporativa el concepto de sustentabilidad global son aquellas destinadas a crear equipos de alto rendimiento.

En definitiva, un liderazgo sustentable efectivo, implica estar cerca para llegar más lejos. Algunos aspectos considerados importantes:

- ✓ La escucha. No para responder, sino para comprender.
- ✓ La congruencia. Ser la visión que quieres ver.
- ✓ La delegación. Delegar lo operativo y construir el legado que quieres dejar.
- ✓ La sinergia. Autoconocimiento individual y autodescubrimiento colectivo. La suma de las individualidades multiplica lo colectivo.
- ✓ La aceptación del cambio como parte de todo proceso de transformación.

Lo que desprende, en relación a la conciencia hallada en virtud a que el liderazgo en este tipo de organizaciones socialmente inteligentes no es un rol sino una relación, dos acciones fundamentales:

- ✓ Aclarar y reforzar la necesidad de servicio a los demás. Educar a los miembros de su equipo mediante sus palabras y acciones, y animar a su gente a dejar de lado los comportamientos egoístas en favor del servicio a los demás.

- ✓ Actuar como mentores desinteresados. Guiar a los colaboradores para que puedan aprender habilidades que mejorarán su desempeño y su desarrollo.

Objetivo General. Analizar el grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.

Las empresas -considerando los Profesionales de la Construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la construcción, se encuentran en una etapa de transición hacia una Organización Socialmente Inteligente. Están transcurriendo el camino hacia la sostenibilidad.

Hacer frente al cambio climático es una necesidad cada vez más urgente. Urge cambiar los modelos de producción y consumo por uno más sostenible que conduzca a un impacto ambiental positivo. El rubro de la construcción de la ciudad de Rosario comenzó hace muy poco tiempo a tomar un conjunto de medidas para llevar lentamente a cabo este cambio en la forma de gestionar. En la actualidad, se encuentran al inicio de esta transición. Analizando soluciones que permitan mitigar la huella ambiental que deja la actividad, y comenzando a aplicar medidas como las mencionadas en la descripción del trabajo realizado.

Las Organizaciones Socialmente Inteligentes en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción están iniciando un desarrollo incipiente, están emergiendo, están adquiriendo conciencia ambiental.

Hacer realidad un desarrollo pleno de las mismas es responsabilidad de todos, tanto a nivel personal como laboral. Es cierto que los gobiernos y las grandes empresas deben ser los principales impulsores del cambio en el modelo económico, pero las pequeñas y medianas empresas, así como los profesionales autónomos -Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- tienen un papel fundamental a la hora de gestionar sus proyectos. Desde su marketing -el decir-, a sus líderes -el ser-, pasando por su imperativo empresarial -el hacer-. Combinar éstas tres dimensiones complementarias para el diseño de la estrategia organizacional adecuada a los objetivos establecidos en cada organización socialmente inteligente.

Un gran ejemplo de ello son los emprendimientos sustentables de distinto tamaño que se están llevando a cabo en todo el mundo y que demuestran, una vez más, que construir un modelo económico sostenible no es una utopía y que no es necesario tener una gran fortuna para llevarlo a cabo.

La construcción, con su crecimiento generalizado y enraizado aún más en grandes urbes -como Rosario- no deja lugar a la duda que todo proceso de diseño, proyección o construcción debe considerar los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad -el económico, el social y el ambiental-. Específicamente, el concepto de construcción sustentable debe considerar estrategias destinadas a minimizar el impacto ambiental de las obras de construcción en todas las fases del ciclo de vida de un edificio.

Las Organizaciones Socialmente Inteligentes en el rubro de la Construcción en la Ciudad de Rosario, deben convertirse en tendencia dominante, no solo por sus implicaciones ambientalistas sino por sus alcances en la reducción de costos y la imagen empresarial en un mercado cada vez más diverso y competitivo.

Conclusiones

Este Trabajo Final significó una oportunidad de análisis de aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción. Asimismo, permitió interpretar la mentalidad estratégica de los sujetos seleccionados.

En un primer momento se exploró el fenómeno del desarrollo sustentable en Rosario, las situaciones que lo representan y el contexto en que se enmarca; permitiendo hallar y especificar rasgos característicos a considerar en ***Organizaciones Socialmente Inteligentes de la Ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción.***

Con la posterior interpretación y análisis de los datos obtenidos, se concluyó que existe una emergente tendencia -de aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción- a constituirse como Organizaciones Socialmente Inteligentes.

Haciendo hincapié en la importancia y viabilidad de la temática investigada, finalmente se lograron establecer relaciones causales entre los aspectos explorados y descriptos que posibilitaron incluir en el presente Trabajo Final aspectos a considerar para una mejor transición en el recorrido de transformación de éstas Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- en Organizaciones Socialmente Inteligentes.

No cabe duda que, independientemente al tamaño de la organización, el desarrollo sostenible representa una verdadera oportunidad para mejorar notablemente el modelo organizacional.

Pese a ello, hoy día son muy pocos aún en el propio rubro de la construcción quienes cuentan con la fortaleza de contar con las competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones.

Por otro lado, como se mencionó, Rosario no escapa a la realidad de las grandes urbes en relación a un crecimiento acelerado que no responde a un desarrollo armónico, y que como tal, no deja lugar a la duda que todo proceso de diseño, proyección o construcción debe considerar los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad -el económico, el social y el ambiental-.

Por lo tanto, urge la búsqueda de cómo sostener un desarrollo económico y social, con énfasis en la participación y equidad, que contribuyan al logro de comunidades sustentables con sistemas biológicos que se mantengan productivos con el transcurso del tiempo. De aquí la importancia de reducir la demanda energética de la actividad económica de la construcción y hacer que la misma genere la energía requerida con posterioridad por sus habitantes.

Desde hace unos años se está viviendo un cambio cultural en la valoración del medio ambiente y en el reconocimiento de quienes aportan una solución a los problemas ambientales; que las empresas del rubro de la construcción no deberían seguir dejando pasar de lado. En general, las mismas enfocan mayoritariamente las comunicaciones en comercialización en promocionar la atemperación en el costo del mantenimiento de las unidades habitacionales, en lugar de resaltar la reducción del impacto en el ambiente, en el consumo de recursos o en la pérdida de biodiversidad. Daria la impresión de que las estrategias de marketing utilizadas estuvieran diseñadas para un segmento de mercado diferente -en cuanto a necesidades, características y comportamientos- del que refieren dirigirse.

Contradictoriamente, si se enfoca el análisis en el rol interpersonal que como líderes poseen, se hallan perspectivas de liderazgo sustentable en los profesionales relacionados con la construcción, enfocados en influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor de generar un menor impacto ambiental en los proyectos de que forman parte.

Es más, los mismos perciben que faltan esfuerzos desde los ámbitos académicos y fundamentalmente de los organismos públicos. Consideran que las normas regulatorias colaborarían en la adopción de principios de construcción sustentable por parte de profesionales y de consumidores, sobre todo en el uso eficiente de la energía, el uso responsable del agua, la gestión de residuos y el diseño bioclimático; temas que ya han sido detectado como relevantes por los mismos.

Si bien no solo en Rosario, sino en Argentina en general -dada la problemática de éste país en relación a la volatilidad macroeconómica-, se necesitaría de mayores incentivos para que inversores coloquen capital en desarrollos sustentables; las organizaciones socialmente inteligentes, son organizaciones con fines de lucro que usan el poder de los negocios para desarrollar una economía más inclusiva y sostenible. Hacía allí debe virar en la ciudad de Rosario el rubro de la construcción en su totalidad, tomando como una obligación la necesidad de medir y reportar su impacto. Lo que ayudaría a generar transparencia en el mercado y la creencia de que están realmente “haciendo” lo que “dicen”.

Recomendaciones

En función al significado de este Trabajo Final -una oportunidad de análisis de aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, con la posibilidad de incluir sugerencias para

aquellos aspectos que se pudieran hallar escasamente desarrollados- se considera que sería prioritario modificar la realidad encontrada en el rubro de la construcción en la ciudad de Rosario en cuanto a la escasa existencia de Planes Comunicacionales que les permitan a las Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra- ordenar y sistematizar las acciones de comunicación para llegar al cliente. Los mensajes sobre el cuidado del medio ambiente cobrarían notabilidad.

Las Organizaciones Socialmente Inteligentes -cualquiera sea el rubro al que pertenecen- se encuentran a la vanguardia de la búsqueda constante de nuevos mercados, ya sea pequeños grupos de clientes fidelizados o un grupo de clientes potenciales. El rubro de la construcción de Rosario con su emergente tendencia a constituirse como Organizaciones Socialmente Inteligentes deberían incorporar la práctica de estrategias BTL como eventos o activaciones que le permiten proyectar una imagen diferenciada y acorde a la campaña que promueven -haciendo hincapié en el mensaje que tienen para dar acorde a sus Planes Comunicacionales-.

En otros mercados latinoamericanos, como el mexicano de la construcción por citar un ejemplo, estos mensajes cobran una mayor relevancia cada año.

Sin confundir el marketing sustentable con iniciativas filantrópicas, aquellas empresas que incluyan en su estrategia comunicacional la sustentabilidad en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, deberían impulsar programas para responder a estas causas buscando el bienestar de la sociedad con la cual interactúa. De modo que las acciones contempladas deberían encaminarse a la promoción de buenas acciones para disminuir las problemáticas planteadas. Es decir, generar estrategias de marketing sustentable que tenga la finalidad de persuadir a un público objetivo, para que se

comprometa a una causa social. Por ejemplo, la reducción de energía eléctrica, la utilización de materiales reciclables, la incorporación de nuevos procesos con el objetivo de sumar a la economía circular.

Para que existan Organizaciones Socialmente Inteligentes en el rubro de la construcción en la ciudad de Rosario que puedan integrar en su estrategia corporativa, y funcional de marketing, el concepto de sustentabilidad global, surge prioritario considerar ciertos aspectos y competencias en quienes deseen realmente ejercer un rol de liderazgo sustentable efectivo: la escucha -para comprender-, la congruencia -para ser la visión que quieren ver-, la delegación -para ocuparse del legado que quieren dejar-, la sinergia -para que la suma de las individualidades multiplique a lo colectivo-, la aceptación del cambio -para dar paso al proceso.

De esta manera, no solo generarían transparencia en el mercado y la creencia de que están realmente “haciendo” lo que “dicen”, sino que trabajarían en post del profundo “ser” de estas organizaciones.²⁴

Retomando el interrogante planteado dentro del marco teórico (Schvarstein, 2000): ¿es posible pensar en condiciones de diseño organizacional que otorguen el potencial para desarrollar competencias sustentables?; y su correspondiente respuesta afirmativa, se recomienda trabajar a las organizaciones del rubro de la construcción de la ciudad de Rosario en los aspectos planteados precedentemente con el objetivo de potenciar esas competencias tornando a la organización socialmente inteligente. Es decir, capaces de plantear los principios y las estrategias elementales, y de implementar las agendas de gestión que faciliten la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad inmediata.

²⁴ “Organización Socialmente Inteligente”, a efectos de éste Trabajo Final se entiende “Del Decir al Ser”, pasando por “El Hacer” de las mismas. Desde su marketing -el decir-, a sus líderes -el ser-, pasando por su imperativo empresarial -el hacer-.

Usuarios

Según la actitud de los usuarios ante la información, se les divide en dos grandes grupos: usuarios potenciales, aquellos que necesitan la información para realizar sus actividades pero no son conscientes de ello, y no las expresan, y usuarios reales, que son conscientes de que necesitan y utilizan la información para desarrollar sus actividades (Sanz Casado, 1994).

Como se mencionó, el presente Trabajo Final versa sobre el análisis del grado de desarrollo que presentan como Organizaciones Socialmente Inteligentes aquellas empresas que incluyen en su estrategia comunicacional la sustentabilidad, circunscribiéndolo a la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción, enfocado a Empresas Constructoras -considerando los Profesionales de la construcción que se desempeñen en ellas, a saber: Arquitectos, Ingenieros Civiles, Maestros Mayores de Obra-.

En virtud a las conclusiones arribadas, las Organizaciones Socialmente Inteligentes en la ciudad de Rosario en el rubro de la Construcción están iniciando un desarrollo incipiente, están emergiendo, están adquiriendo conciencia ambiental. Lo que posibilita hallar usuarios potenciales y usuarios reales del presente Trabajo Final. Aquellos que estén dando sus primeros pasos a nivel local, tendiente a reducir los impactos del hábitat en general y de los edificios en particular, en favor de un entorno construido más sustentable; son considerados los usuarios reales del mismo. Por el otro lado, la amplia gama de partes interesadas interdependientes existentes como: demás empresas, sociedad civil, gobiernos, instituciones de investigación, universidades y organizaciones no gubernamentales; son considerados usuarios potenciales de esta investigación.

Glosario

C

Competencias fundamentales: conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes. Como producto de la acumulación de conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa. Es lo que hace diferentes a las empresas y explica porqué unas son más generadoras de valor, o en general, más rentables que otras.

Construcción sustentable: refiere a las diferentes estrategias destinadas a minimizar el impacto ambiental de las obras de construcción en todas las fases del ciclo de vida de un edificio.

E

Economía Circular: estrategia que tiene por objetivo reducir tanto la entrada de los materiales vírgenes como la producción de desechos, cerrando los «bucles» o flujos económicos y ecológicos de los recursos.

Edificio: construcción de grandes dimensiones fabricada con piedras, ladrillos y materiales resistentes que está destinada a servir de vivienda o de espacio para el desarrollo de una actividad humana.

Estrategia: patrón de decisiones que establecen la dirección de la empresa a largo plazo, determinan su destino y cuyo objetivo es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible para mantener o mejorar su desempeño.

Estrategias BTL: Below The Line -ó bajo la línea- es una herramienta del marketing que utiliza medios no convencionales. Se aúnan la creatividad, la estrategia y la

sorpresa para lograr un impacto publicitario sin límites, hasta se puede lograr la viralización.

F

Filantropía: amor por el género humano.

Fuerza inductora de valor: componente del negocio que impulsa o empuja a la empresa en una determinada dirección.

G

Granza: partícula o trozo de un material (p. ej. ladrillo, plástico, etc.) cuyas medidas se encuentran entre 15 y 25 mm; es el resultado de la molienda o extrusión, generalmente como parte del proceso para reciclado del material.

H

HDF: El tablero de fibra de alta densidad, también conocido como HDF, es un tipo de tablero de fibras caracterizado por su mayor densidad, lo que le confiere características diferenciadas del tablero de fibra de densidad media. Fabricado exclusivamente a partir de madera y agua, sin el añadido de adhesivos artificiales.

M

Mystery Shopper: (o Cliente Misterioso). Un estudio Mystery Shopper utilizado como herramienta para la investigación de campo, se basa en fingir actos de compra o en solicitar información sobre algún producto o servicio con el fin de verificar el cumplimiento de los parámetros de calidad y de servicios establecidos por la organización evaluada.

N

Normas LEED: (sigla de Leadership in Energy & Environmental Design) es un sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council). Fue inicialmente implantado en el año 1993, utilizándose en varios países desde entonces.

P

Plywood: el contrachapado, también conocido como multilaminado, plywood, triplay o madera terciada, es un tablero elaborado con finas chapas de madera reforzada pegadas con las fibras transversalmente una sobre la otra con resinas sintéticas mediante fuerte presión y calor.

Propósito: causa o creencia del negocio. El propósito de una empresa es su razón permanente de existir. Es el por qué hace unas cosas y no otras y por qué esas cosas las hace de una manera y no de otra. Constituye, pues, la columna vertebral de la cual depende el negocio para tomar.

S

Sostenibilidad: En la región se utiliza indistintamente sostenibilidad y sustentabilidad.

Stakeholder: el término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Sustentabilidad: Debe entenderse como “un proceso” que tiene el objetivo de encontrar el equilibrio entre el medio ambiente y el uso de los recursos naturales. Es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo los

sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas. En la región se utiliza indistintamente sostenibilidad y sustentabilidad.

Bibliografía

Abadi S. (2016). *Pensamiento en Red: conectando ideas, personas y proyectos*. Argentina: Grupo Abierto Libros.

Albano S. (1999). *Metodología de la Investigación en la Administración*. Argentina: UNR Editora.

Archier G. y Serieyx H. (1984). *La empresa del tercer tipo*. Argentina: Ed. Sudamericana.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación científica*. Venezuela: Ed. Episteme.

Bass B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Estados Unidos: Ed. The Free Press.

Chemers M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Estados Unidos: Ed. Lawrence Erlbaum Associates.

Dodge Data & Analytics (2018). *World Green Building Trends 2018 SmartMarket Report*. Inglaterra: Dodge Data & Analytics. Research & Analytics.

Recuperado de:

<https://www.worldgbc.org/news-media/world-green-building-trends-2018-smartmarket-report-publication>

Consultado el: 27/05/2021.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (2002). *Identidad de las organizaciones*. Argentina: Ed. Paidós.

Ferdig, Mary A. (2009). *Sustainability Leadership Relational Model and Practices*.

Recuperado de:

http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/downloads/SLI_model_download.pdf

Consultado el: 04/05/2021.

Fernández Collado C.; Baptista Lucio P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Argentina: Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Fred E. y Chemers M. (2008). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Ed. Trillas.

Freedman R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Inglaterra: Ed. Cambridge.

Fuller, D.A. (1999). *Sustainable Marketing: Managerial - Ecological Issues*. Inglaterra, SAGE Publications.

Hamel G. y Prahalad C.K., (1994). *Competing for the Future*. Estados Unidos: Ed. Harvard Business School Press.

Hurtado de Barrera, J (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Venezuela: Fundación Sypal.

ISO (Organización Internacional de Normalización). (2014). *Descubriendo ISO 26000*.

Recuperado de: <https://www.iso.org/publication/PUB100258.html>

Consultado el: 13/04/2021.

MacGregor Burns J. (1978). *Leadership*. Estados Unidos: Ed. Harper & Row.

Maxwell J. A. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. Estados Unidos: Sage Publications.

Mendive D. (2011). *Marketing Filantrópico*.

Recuperado de:

<https://marketingsocial.wordpress.com/2011/02/14/marketing-filantropico/>

Consultado el: 03/02/2021.

Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Estados Unidos: Ed. Harper & Row.

Mintzberg H., (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Estados Unidos: Ed. Free Press.

Mintzberg H., Quinn J.B. y Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Ed. Pearson Education.

Morelli J. (2011). *Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals*. Journal of Environmental Sustainability. Volume 1. Issue 1. Article 2.

Recuperado de: <http://scholarworks.rit.edu/jes/vol1/iss1/2>

Consultado el: 23/11/2020.

ONU (Organización de las Naciones Unidas). (1987). *Informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro Futuro Común.*

Recuperado de: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Consultado el: 06/09/2019.

Peiró R. (2018). *Marketing Social*.

Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/marketing-social.html>

Consultado el: 21/08/2019.

Poliarquía Consultores (2014). *Primer Encuesta Nacional Ambiental*. Argentina: Fundación Vida Silvestre Argentina.

Recuperado de:

http://awsassets.wwfar.panda.org/downloads/graficos_para_gacetilla.pdf

Consultado el: 28/04/2021

Pontefract D. (Abril 2015). *There Is Nothing Wrong With The Term Company Culture*. Forbes.

Recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2015/04/22/there-is-nothing-wrong-with-the-term-company-culture/#305d5db2dddd>

Consultado el: 31/07/2019.

Porter M.E. (2009). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.

Porter M.E. y Kramer M.R. (2006). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Rodríguez Agüero C. (2013). *El Gerente Sustentable*. Argentina: Ed. Dunken.

Rodríguez Agüero C. (2016). *El Liderazgo Sustentable*. Argentina: Ed. Edicon.

Sanz Casado, E. (1994). *Manual de estudios de usuarios*. España: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Argentina: Ed. Paidós.

Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Argentina: Ed. Paidós.

Schvarstein, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes*. Argentina: Ed. Paidós.

Senge P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Ed. Granica.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*.

Reino Unido: Penguin Group

The Global Compact (Oficina del Pacto Mundial de Naciones Unidas). (2010). *Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa*.

Recuperado de:

<http://pactoglobal.org.ar/recursos/modelo-de-liderazgo-en-la-sostenibilidad-corporativa>

Consultado el: 31/07/2019.

The Global Compact, GRI y WBCSD. (2016). *SDG Compass*.

Recuperado de:

https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Consultado el: 23/12/2021

Traphagan J. (Abril 2015). *Why Company Culture is a Misleading Term*. Harvard Business Review.

Recuperado de: <https://hbr.org/2015/04/why-company-culture-is-a-misleading-term>

Consultado el 24/09/2020.

Visser W. y Courtice P. (2011). *Sustainable Leadership: Linking Theory and Practice*.

Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221

Consultado el 26/07/2019.

URL:

www.bcg.com

www.worldgbc.org

www.globalreporting.org

www.iso.org

www.on24.com.ar

www.vidasilvestre.org.ar

www.edificionautilo.com.ar

www.estudiofeldman.com.ar

Anexos

Anexo 1

Guía de Entrevista en Profundidad

Temas. Preguntas Sugeridas. Aspectos a analizar.

***Obligatorio**

1. Nombre y Apellido del Entrevistado *

2. Experiencia Profesional. Estudio y Formación. Historia Familiar. (útil para reorganizar expectativas y fomentar una atmósfera cálida) *

3. ¿Qué estrategias de comunicación y marketing utiliza? ¿Cuáles son sus objetivos? *

4. ¿Qué aspectos de la construcción considera más importantes viviendas sustentables? *

- 5. ¿Qué entiende por ser líder? ¿Qué característica cree que debe tener el mismo? Considera usted poseer las mismas? *

- 6. ¿Qué cuestiones sociales y ambientales actualmente se consideran suficientemente importantes para informar y gestionar? *

- 7. ¿Quiénes considera Ud. son los actores que afectan y son afectados por las actividades de su organización? *

- 8. ¿Costos de una construcción sustentable en relación a una construcción tradicional? *

9. Promueven este tipo de construcciones la CAC (Cámara Argentina de la Construcción) o AEV (Asociación Empresarios de la Vivienda y Desarrollos Inmobiliarios)? *

10. Normas Leed *

11. Nearly Zero-Energy Buildings *

12. Realizó proyectos, dirección, ejecución de obras y/o asesoría en sustentabilidad para terceros? *

13. ¿A realizado capacitaciones formales Ud. o parte de su equipo en arquitectura sustentable? *

14. ¿Qué variables considera le permitirían optimizar su entorno competitivo? *

15. Observación consciente (lenguaje corporal, lenguaje verbal, espacio físico, interacciones) *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 2

3. ¿Considera que sus colegas comparten un interés común, hacia una arquitectura amigable con el medio ambiente? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

4. ¿Cree que se le otorga un valor especial a ese tipo de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿Estima que estos proyectos son suficientemente fomentados desde distintas entidades como ser Municipalidad, Colegios de Profesionales, Cámara Argentina de la Construcción, Asociación de Empresarios de la Vivienda y Desarrollos Inmobiliarios, entre otros? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. De ser su respuesta negativa, ¿que considera podría hacerse?

7. ¿Qué aspectos considera importantes en la construcción sustentable? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Energías Renovables
- Uso eficiente de la energía
- Uso responsable del agua
- Áreas Verdes
- Materiales de construcción sustentables
- Diseño Bioclimático
- Gestión de residuos

Otro: _____

8. ¿Qué cuestiones sociales y ambientales cree suficientemente importantes para informar y gestionar? *

9. ¿Quiénes considera Ud. son los actores que afectan su actividad? *

10. ¿Quiénes considera Ud. son los actores que son afectados por su actividad? *

11. ¿La arquitectura sustentable puede ser más económica que la convencional? Especialistas en la materia aseguran que el secreto radica en la correcta administración de los recursos. Además indicaron que la inversión inicial puede recuperarse en el mediano plazo, siempre y cuando las medidas aplicadas sean las correctas en cada caso particular. *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Otro: _____

12. ¿Qué considera que pasaría si por alguna norma legal local de cumplimiento obligatorio se estipularan aspectos de arquitectura sustentable? *

13. ¿Utiliza estrategias de comunicación y marketing? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. De ser su respuesta anterior positiva, Cuáles son sus objetivos?

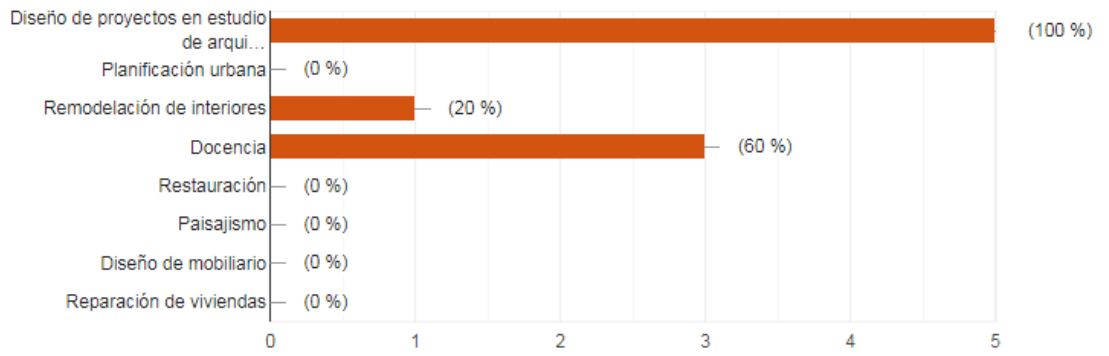
15. ¿Qué características cree que debe tener un líder que se desempeñe en éste rubro? *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

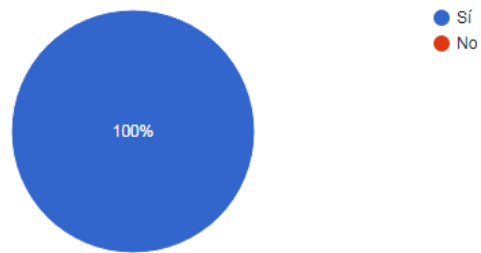
Google Formularios

Anexo 3

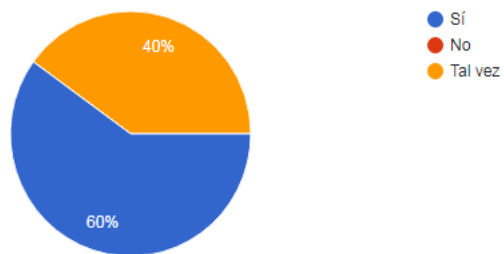
Áreas de Desempeño



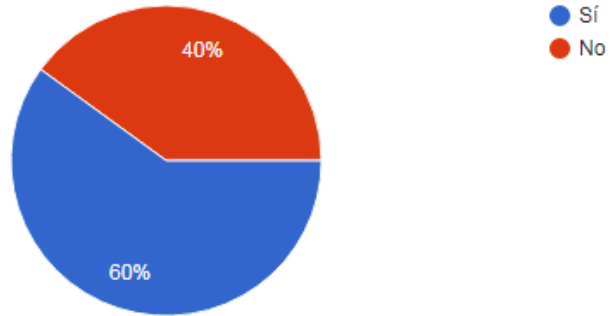
¿Está su actuar profesional influenciado por los principios de la arquitectura sostenible?



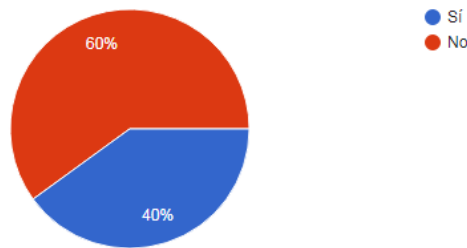
¿Considera que sus colegas comparten un interés común, hacia una arquitectura amigable con el medio ambiente?



¿Cree que se le otorga un valor especial a ese tipo de proyectos?



¿Estima que estos proyectos son suficientemente fomentados desde distintas entidades como ser Municipalidad, Colegios de Profesionales, Cámara Argentina de la Construcción, Asociación de Empresarios de la Vivienda y Desarrollos Inmobiliarios, entre otros?



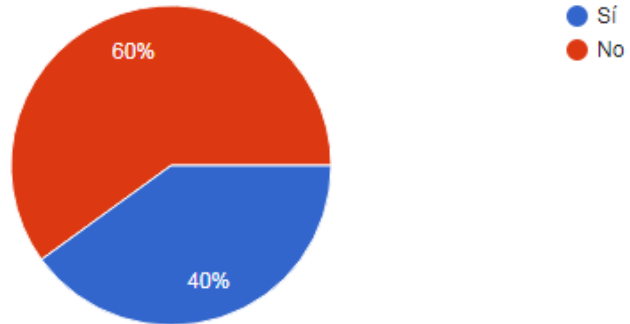
De ser su respuesta negativa, ¿que considera podría hacerse?

Desde la formación profesional no se enfatiza en la importancia del abordaje de esta temática, ya que queda siempre desarrollado de manera muy superficial. En el ámbito publico y privado se deberían otorgar beneficios o ciertas facilidades para poder desarrollar y llevar a cabo este tipo de proyectos

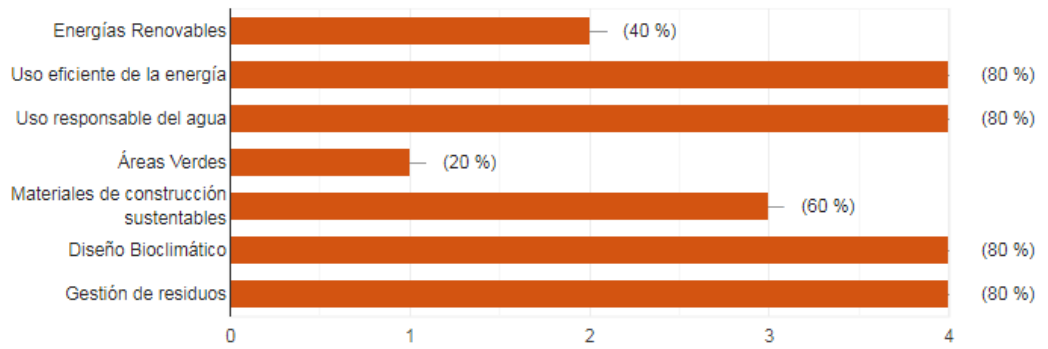
Fomentar o dar reconocimiento a este tipo de proyectos en lugar de a la especulación inmobiliaria

Mayor difusión, normativas que deban cumplirse

¿Utiliza estrategias de comunicación y marketing?



¿Qué aspectos considera importantes en la construcción sustentable?



¿Qué cuestiones sociales y ambientales cree suficientemente importantes para informar y gestionar?

Primordial hacer visible la problemática de fondo en ambos aspectos para crear conciencia y de esa manera tener un mayor impacto en la información y a la hora de realizar las gestiones pertinentes

Un buen diseño, uso eficiente de materiales y la energía.

Fomentar la consciencia de la generación innecesaria de residuos, reducir el derroche energético

impacto ambiental de nuestras acciones, la masividad de plásticos que se desechan

La desigualdad de clases respecto al hábitat digno

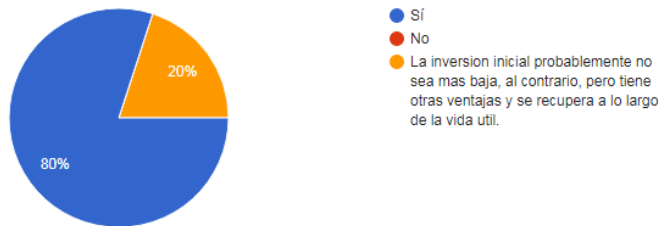
¿Quiénes considera Ud. son los actores que afectan su actividad?

- Normalmente aquellos como ser entidades u organismos que distan de funcionar como medios facilitadores
- Los clientes, el mercado inmobiliario, los colegios profesionales, municipalidad
- Las autoridades que regulan la construcción, mediante normativa
-
- La Sociedad, el clima, mi subjetividad

¿Quiénes considera Ud. son los actores que son afectados por su actividad?

- Entiendo como afectados principalmente a clientes y su entorno, ya que nuestra tarea esta destinada al uso por parte de ellos.
- Principalmente el usuario, pero la sociedad en general, incluidos todos los anteriores.
- Los habitantes de los proyectos, tanto quienes lo habitan internamente como los afectados por el entorno
-
- La Sociedad el clima mis subjetividad xd

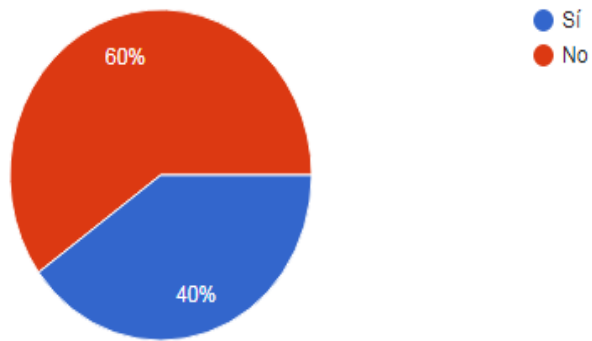
¿La arquitectura sustentable puede ser más económica que la convencional? Especialistas en la materia aseguran que el secreto radica en la correcta administración de los recursos. Además indicaron que la inversión inicial puede recuperarse en el mediano plazo, siempre y cuando las medidas aplicadas sean las correctas en cada caso particular.



¿Qué considera que pasaría si por alguna norma legal local de cumplimiento obligatorio se estipularan aspectos de arquitectura sustentable?

- Se buscaría la forma de cumplir con esa normativa, pero sin tener idea o conciencia sobre lo que significa y lo que se esta realizando.
- Probablemente tomaría un tiempo el acostumbrarse a ver el valor de esta implementación, pero a largo plazo los efectos serían más claramente visibles
- Como todo cambio, llevaría un proceso adaptarse pero no creo que haya mayores inconvenientes, ya que de alguna manera u otra se ven cada vez mas proyectos atendiendo o al menos acercándose a resolver parte de esta problemática
- Podrían verse construcciones más eficientes energéticamente, con menor impacto ambiental
- Mejoraría el medio ambiente

¿Utiliza estrategias de comunicación y marketing?



De ser su respuesta anterior positiva, Cuáles son sus objetivos?

- Principalmente mostrar mi trabajo para poder tener mayor llegada a posibles clientes
- La venta de mis ideas

¿Qué características cree que debe tener un líder que se desempeñe en éste rubro?

- Buena capacidad para transmitir sus objetivos y conocimientos
- Convicción y curiosidad
- Tener claro que lo que hace afecta en mayor o menor medida la vida o el modo de vivir de una persona o grupo de ellas, por lo que es necesario pensar siempre en eso por sobre toda cuestión estética o económica
- Comunicar, concientizar y generar cambios en los que trabajamos en construcción y en la sociedad
- Simpatía

Anexo 4

Febrero 2021

EZETIA SRL
San Luis 4850 – Rosario
Tel 437-1045
Mail: info@ezetia.com.ar

CONSORCIO
EDIFICIO NAUILO
Buenos Aires 1709
Rosario

Propietario: [REDACTED]
Unidad: 07-03

Liquidación expensas correspondiente a FEBRERO 2021

Descripción	Totales
Servicios públicos	
EPE	7.550,00
Aguas Santafesinas SA	320,45
Impuestos	
TGI Período 02/2021	5.467,00
Seguros	
Seguro Integral Sancor Póliza 706358	4.690,00
Otros Servicios	
Full Control S.R.L. (Monitoreo Seguridad)	11.184,78
Mantenimiento reservorio agua	3.000,00
Combustible Grupo Electrógeno	3.000,00
Servi Plaga – control de plagas	3.499,93
Abono Service ascensores y Monta-coches	13.800,00
Honorarios administración	6.000,00
Servicios Limpieza	15.000,00
Total	73.512,16

Porcentaje:	1,93%
Subtotal	\$1.420,00
Total	\$1.420,00

VENCIMIENTO 10/03/2021

Lugar de pago efvo:
San Luis 4850
Lunes a Viernes de 9 a 13 hs.

Pago por transferencia bancaria

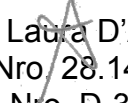
EZETIA SRL C.U.I.T. [REDACTED]

CC [REDACTED]

CBU [REDACTED]

Enviar cupón depósito o transferencia a info@ezetia.com.ar

TELÉFONOS DE EMERGENCIA	
MAPAS ASCENSORES	155608104
FULL CONTROL	0810-777-3855
CERRAJERÍA AGUINAGA	156366020



María Laura D'Avanzo
DNI Nro. 28.146.758
Leg. Nro. D-3405/3