



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

Resumen Ampliado

Jornadas Anuales

*“Investigaciones en la Facultad” de
Ciencias Económicas y Estadística*



Kóbila, María Teresa

Salazar, Lorena

D' Avanzo, María Laura

Instituto de investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

INTEGRANDO LA SOSTENIBILIDAD EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO COMPARATIVO DE CASOS¹

Resumen: El presente trabajo analiza los procesos de cambio organizacional hacia la sostenibilidad en dos empresas de la ciudad de Rosario: una del sector de servicios sociales y otra del sector alimenticio. Los casos se estudiaron bajo un enfoque cualitativo. El objetivo general es exponer los procesos de cambio organizacionales sostenibles a partir de un análisis comparativo. Los resultados evidencian que aunque las motivaciones e intereses difieren, ambas organizaciones comparten la necesidad de alinear su cultura con las dimensiones de sostenibilidad económica, social y ambiental. El liderazgo ético y participativo, junto con una comunicación interna efectiva son los factores clave para superar resistencias y consolidar una cultura sostenible. El cambio organizacional sostenible no depende únicamente de decisiones estratégicas o de presiones externas, sino fundamentalmente de la capacidad cultural y humana de las organizaciones para aprender, adaptarse y evolucionar. Requiere coherencia entre el decir y el hacer.

Palabras claves: Cambio organizacional, Cultura organizacional, Liderazgo, Sostenibilidad

INTEGRATING SUSTAINABILITY INTO ORGANIZATIONAL CULTURE. COMPARATIVE CASE STUDY.

Abstract: This paper analyzes the processes of organizational change toward sustainability in two companies in the city of Rosario: one in the social services sector and the other in the food industry. The cases were studied using a qualitative

¹ Ponencia presentada en el marco del Proyecto Proyecto 80020220700036UR titulado: "Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones", dirigido por la Dra. María Teresa Kóbila

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

approach. The overall objective is to expose the processes of sustainable organizational change through a comparative analysis. The results show that although motivations and interests differ, both organizations share the need to align their culture with the dimensions of economic, social, and environmental sustainability. Ethical and participatory leadership, along with effective internal communication, are key factors for overcoming resistance and consolidating a sustainable culture. Sustainable organizational change does not depend solely on strategic decisions or external pressures, but fundamentally on the cultural and human capacity of organizations to learn, adapt, and evolve. It requires coherence between words and actions.

Keywords: Organizational Change, Organizational Culture, Leadership, Sustainability.

INTRODUCCIÓN

Los cambios son resultantes del avance de la civilización humana, como tales son innegables. Hoy en día los cambios, por su rapidez y efectos, alteran nuestra realidad exhibiendo particularidades según el lugar y la época en que acontecen.

Entender los factores y comportamientos del entorno es importante para analizar, adaptar y alinear las estrategias con los fines de la organización. Asimismo los valores, creencias y normas que componen la cultura organizacional inciden en la labor gerencial. Una cultura fuerte y alineada con la estrategia empresarial facilita la gestión.

En algunos casos los cambios se promueven desde las propias organizaciones en tanto que, en otros se suscitan a partir del contexto. En ambos, el entorno y la cultura pueden actuar como facilitadores u obturadores del éxito y la sustentabilidad de la empresa. Las organizaciones que aspiran a ser sostenibles se enfrentan a incertidumbres y desafíos, por lo que la capacidad de gestión del directivo es un factor relevante para el éxito. Bregan por un crecimiento económico, social y ambiental y para ello necesita que sus miembros se comprometan a transitar un camino para mejorar la rentabilidad, la calidad de vida de las personas y el medio ambiente.

En síntesis la gestión del cambio y la cultura organizacional van de la mano; para alinear la visión del negocio con los objetivos de la empresa el directivo debe hacer un diagnóstico contemplando también el diseño estructural.



UNR

INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

Los cambios organizacionales plantean desafíos y oportunidades que generan preguntas de investigación tales como: ¿Es realmente necesario el cambio organizacional? En tal caso, ¿de dónde deriva la necesidad de cambiar? ¿Hay motivación para cambiar? ¿Quiénes son los impulsores y los afectados al cambio? ¿Cómo se produce el cambio? ¿Existen directivos y/o líderes comprometidos? ¿Los empleados participan del proceso? ¿Se hallan resistencias o barreras para el cambio? ¿Qué papel juega la comunicación? ¿Qué estrategias se aplican? ¿Es factible planificar el seguimiento y la medición de resultados del proceso de cambio? Esos son algunos de los interrogantes que orientan esta investigación.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

Hipótesis principal: la implementación exitosa de procesos de cambio organizacional hacia la sostenibilidad depende del compromiso activo de directivos y empleados, quienes, mediante un liderazgo participativo y una comunicación transparente, logran reducir las resistencias internas y consolidar una nueva cultura organizacional.

Hipótesis secundarias:

- La existencia de un liderazgo ético y colaborativo facilita la adopción de prácticas sostenibles dentro de la organización.
- La adaptación de la estructura organizacional -a través de nuevas áreas, roles o procedimientos- es condición necesaria para anclar el cambio cultural hacia la sostenibilidad.

OBJETIVOS

General:

Diagnosticar el cambio organizacional en dos organizaciones comparando sus procesos para identificar semejanzas y diferencias reflexionando sobre el mismo en relación al estilo directivo, la cultura organizacional y el diseño estructural.

Objetivos específicos:

- Describir y diagnosticar el cambio organizacional operado en dos organizaciones de la ciudad de Rosario.
- Comparar los procesos de cambio identificando semejanzas y/o diferencias.



UNR

- Reflexionar acerca del cambio transformacional en relación al estilo de dirección, la cultura organizacional y el diseño estructural.

METODOLOGÍA

Se estudiaron dos casos (Yin, 1995) de empresas exitosas radicadas en la ciudad de Rosario. Una del sector de servicios sociales (Caramuto) y la otra del sector alimenticio (Deubel/IPANCO). A partir de un enfoque cualitativo (Hernández Sampieri y otros, 2006), se realizaron entrevistas en profundidad a directivos y colaboradores con el propósito de comprender cómo el liderazgo, la cultura organizacional y el diseño estructural inciden en la gestión del cambio sostenible.

Como instrumentos de relevamiento se emplearon entrevistas y observación participante, así como la revisión de algunos documentos no confidenciales suministrados por los directivos. Los contactos se efectuaron inicialmente a través de WhatsApp, pactándose días y horarios para las entrevistas presenciales. En ambos casos, el relevamiento de datos se realizó durante el año 2024 y los primeros meses del año 2025 se trabajó en el análisis y comparación de casos.

Para el procesamiento de los datos se procedió a transcribir las entrevistas, gravadas previamente, luego se cotejaron y completaron las categorías conceptuales con los registros del diario de campo y finalmente se interpretó la información que sirvió para elaborar esta ponencia.

Se destaca el tiempo brindado y la buena participación por parte de los entrevistados. La limitación del tamaño de la muestra en la investigación reduce la fiabilidad de los resultados que imposibilita hacer generalizaciones a una población más amplia ni extrapolarse a otros casos. Estos factores puede aumentar el riesgo de sesgo en las conclusiones, no obstante su reconocimiento y comunicación dan cuenta de la transparencia y rigor del proceso de investigación.

REFERENCIAL TEÓRICO

En este contexto de cambio permanente y alta complejidad, la noción de "incertidumbre ambiental" (Robbins y Coulter, 2018) cobra especial relevancia, dado que interpela a los líderes organizacionales a tomar decisiones estratégicas basadas no solo en la eficiencia, sino también en la comprensión profunda del entorno dinámico y de las demandas sociales emergentes como la sustentabilidad. Hacer referencia a la sostenibilidad conlleva pensar en un tipo de gestión que priorice el bienestar social, ambiental y económico a largo plazo. Desde un punto

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

de vista más operativo el desarrollo sostenible requiere de un liderazgo participativo en interacción con valores y principios como la equidad, la responsabilidad con el medio ambiente, la justicia económica y social, la participación ciudadana, el uso responsable de recursos naturales y la búsqueda de la calidad de vida para todos (Blejmar, 2002)

En efecto, la transformación organizacional ya no responde únicamente a objetivos económicos, sino que se ve impulsada por la necesidad de adaptarse a nuevas expectativas éticas, ambientales y sociales. En este marco, Kotter (1998) plantea que los procesos de cambio deben estar estructurados y planificados, siguiendo ocho pasos clave para consolidarse de forma efectiva y sostenible en el tiempo: 1) crear un sentido de urgencia, 2) formar una coalición que guíe, 3) desarrollar una visión, 4) comunicar la visión, 5) eliminar obstáculos y empoderar para la acción, 6) generar triunfos a corto plazo, 7) construir sobre los cambios logrados y 8) anclar el cambio en la cultura de la organización.

Complementariamente, Jesús María Iturrioz (2013) aporta que el liderazgo del siglo XXI requiere desarrollar competencias centradas en el acompañamiento, la empatía y la visión compartida. Su enfoque relacional y humanista del liderazgo sitúa al líder como facilitador de procesos de transformación cultural, lo cual se vuelve imprescindible para incorporar con sentido las metas de desarrollo sostenible (ODS) y la Agenda 2030 en la cultura organizacional. En este sentido saber y hacer constituyen dos dimensiones complementarias e interdependientes que deben permear todas las actividades.

Aquí, la articulación entre liderazgo, cultura y sostenibilidad es fundamental: como sostiene Schein (1988), una verdadera cultura sostenible debe emerger desde los supuestos básicos compartidos por los miembros de la organización, en torno a valores éticos y al cuidado del medioambiente.

En ocasiones se gestiona en un contexto con condiciones heredadas, donde es necesario cambiar las condiciones que imponen límites a los nuevos desafíos. En este sentido el cambio cultural requiere e integra la participación activa de la alta dirección conjuntamente con todos los miembros de la organización a apropiarse de los nuevos significados y prácticas.

La gestión del cambio para una cultura organizacional sustentable consiste en un proceso estructurado para integrar la sostenibilidad en el ADN de la organización, alineando la visión y los objetivos de la empresa con prácticas ambientales y sociales positivas. Esto se logra mediante la participación y el compromiso para



UNR

transitar hacia un estado futuro más consciente y responsable, fomentando una cultura de mejora continua y agilidad que no solo minimiza la resistencia, sino que también impulsa la innovación y el crecimiento sostenible a largo plazo.

RESULTADOS E INTERPRETACIONES

Casos estudiados: la empresa de servicios sociales tiene más de cien (100) años de trayectoria, se destaca por su enfoque de atención al cliente, el uso de tecnología para mejorar la gestión y un fuerte compromiso con la responsabilidad social y ambiental. La empresa Deubel tiene más de sesenta (60) años de recorrido en el sector alimenticio, tiene una amplia cadena de distribución mayorista y elabora productos para terceros, se orgullece por sus políticas de responsabilidad social y de calidad y seguridad alimentaria.

Comparación: anticipa las semejanzas y diferencias de dos empresas acreditadas y de trayectoria en la ciudad de Rosario que han emprendido un camino hacia la sostenibilidad partiendo de diferentes oportunidades detectadas, una lo hizo desde afuera hacia adentro y la otra en el camino inverso.

En el caso de la Empresa de Servicios Sociales (Caramuto), a partir de la detección de cambios en el contexto por parte de un nuevo miembro se comienzan a trazar los objetivos hacia la sostenibilidad. La idea del cambio hacia la sostenibilidad comienza con la incorporación de un nuevo miembro del directorio con una nueva visión sobre el servicio a prestar. Para confirmar o no estas ideas se realizó un estudio de mercado² que mostró la existencia concreta de cambios en las preferencias de los consumidores, como ser: reducción de la cantidad de personas asistentes a la ceremonia y del tiempo de duración de esta, preferencia por la cremación e interés por la propuesta más amigable con el entorno "Árbol de Vida".

Al tratarse de un rubro con características tradicionalmente muy conservadoras, representó todo un desafío para la cultura organizacional el hecho de dejar de considerar a la circunstancia funeraria como un evento social para pasar a considerarla como un proceso íntimo ya que ello conllevaba dejar de lado prácticas tradicionales sumamente arraigadas para dar lugar a otras más innovadoras y no necesariamente aceptadas.

En la Empresa del Sector Alimenticio (Deubel/IPANCO), el cambio hacia la sostenibilidad se inicia a partir de la necesidad de cumplimiento de regulaciones

² Focus group conformado por 90 personas de 18 a 75 años de Rosario y su región. Estudio realizado por la propia empresa cuyos resultados fueron compartidos.

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

externas del comercio internacional para poder entrar y permanecer en otros mercados como ser los de Chile y Uruguay. En Deubel, la creación de un sentido de urgencia se dio de forma más espontánea y producto del contexto internacional que reflejaba la necesidad.

En tanto que, en Caramuto debió hacerse un fuerte trabajo comunicacional hacia adentro de la organización para lograr el convencimiento de sus miembros hacia el cambio propuesto. Fue necesario formar una coalición que guíe el cambio en el sentido propuesto, por lo que una vez confirmados los cambios en las preferencias de los consumidores por un estudio de mercado, las ideas son aceptadas por el resto del directorio y a partir de la determinación del cambio se decide formar un comité encargado del desarrollo de producto y la planificación nuevo servicio. La selección de las personas que lo integrarían fue clave en este proceso de innovación. Además de convocar a otra empresa de San Lorenzo para asociarse al proyecto, se dio participación a personal que cumplía funciones operativas (administrativas).

El análisis comparativo de los casos de la Empresa de Servicios Sociales (Caramuto) y la Empresa del Sector Alimenticio (Deubel/IPANCO) revela puntos de convergencia y divergencia significativos respecto a sus procesos de cambio organizacional sostenibles.

Una semejanza crucial reside en el foco estratégico: ambos procesos de cambio tienen un eje central en la sostenibilidad (en sus dimensiones económica, social y ambiental) como imperativo para asegurar la continuidad y adaptación del negocio. Si bien, Caramuto se enfoca en la sensibilidad y la ecología del servicio funerario, Deubel lo hace en la búsqueda de procesos de producción alimenticia responsables (gestión de residuos, incorporación de productos ecológicos); la ética, la responsabilidad y las prácticas de producción sostenible subyacen en las transformaciones de ambas.

Otra coincidencia se encuentra en la ubicación geográfica, ya que ambas organizaciones tienen asiento en la ciudad de Rosario y comparten la característica de ser empresas familiares (Caramuto con una fuerte presencia familiar en el directorio y Deubel en su tercera generación), lo que impregna sus culturas y estilos de dirección.

Las organizaciones estudiadas debieron eliminar obstáculos y empoderar para la acción ya que ambos procesos enfrentaron resistencia al cambio por parte de sectores internos. En Deubel, las barreras fueron principalmente culturales, dificultando la adaptación a nuevas normas de cumplimiento (higiene, seguridad) y a una estructura organizacional más profesional. El crecimiento de la empresa y las tendencias actuales del mercado -consumidores cada vez más conscientes de la

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

sostenibilidad y demandantes de productos artesanales- conlleva a focalizarse en políticas regulatorias orientadas en esa dirección, con datos concretos y verificables.

En Caramuto, el desarrollo del producto fue hecho por el comité con alta participación de empleados y consistió en una ceremonia distinta, íntima, más corta, menos pomposa y más liviana. A pesar de que la decisión tomada por los directivos fue ampliamente aceptada por la mayoría de los colaboradores, un pequeño grupo de personal operativo con mucha antigüedad en la empresa fue resistente a los cambios, dilatando el ofrecimiento del nuevo servicio a los clientes. Esto ocurría principalmente porque no había un conocimiento profundo ni un convencimiento sobre las ventajas de este cambio, por lo que continuaron ofreciendo el servicio tradicional. Fueron los sectores de Capital Humano y de Comunicación y Sostenibilidad que trabajaron para superar estas barreras internas relacionadas a la cultura fuertemente arraigada con tradiciones y formas de hacer las cosas consideradas prácticamente inalterables.

Las diferencias observadas se centran principalmente en la formalización del cambio y la gestión social interna.

En pos de generar triunfos a corto plazo, es que para Caramuto es clave la comunicación de los "pequeños logros" en el sentido de la sostenibilidad. Al ser parte del Programa de la Municipalidad "Buenas Prácticas Ambientales" de la Secretaría de Ambiente y Espacio Público de la Municipalidad de Rosario, la empresa se enfocó en acciones para lograr eficiencia energética, fomentar el uso de energía renovable, mejorar la gestión de residuos, además de la plantación de Árboles de Vida. Para ello se instalaron paneles solares y cargadores para autos eléctricos en el estacionamiento y se adoptaron prácticas de gestión responsable de los residuos. La adhesión al programa llevó a hacer inversiones y mediciones que respaldan el ahorro energético y el cambio a la utilización de fuentes renovables (paneles solares y cargadores para autos eléctricos dentro de la empresa) y luego, a partir de los resultados de las mediciones, se trabaja intensamente en la comunicación de las mismas, tanto hacia el público interno como externo de la empresa.

Además, en el proceso de selección de personal se hace hincapié en el aspecto actitudinal del posible ingresante a la empresa. Para el proceso de mejora continua en los servicios sociales se hacen capacitaciones constantes sobre los nuevos procesos, alguno de estos son registrados, se filman para luego observar y corregir procedimientos.

En pos de construir sobre los cambios logrados Caramuto se diferencia por la creación de una coordinación específica de Comunicación y Sustentabilidad y un

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

comité multidisciplinario para el desarrollo del nuevo servicio. Esta institucionalización evidencia un compromiso formal e integrado con la estrategia de sostenibilidad.

En contraste, Deubel, a pesar de su significativo crecimiento (anexión de plantas, aumento de personal), mantiene una estructura simple y no ha formalizado explícitamente la misión, visión o un área específica dedicada a la sostenibilidad, dependiendo más de la visión de la alta dirección.

En Deubel se observa una marcada diferencia en la gestión del factor humano y de género. Mientras que Caramuto integró activamente al personal femenino operativo y administrativo en su comité de desarrollo de nuevos servicios, Deubel registra un porcentaje bajo de personal femenino (menos del 10% del total) y muestra reticencia cultural a incorporar mujeres en los puestos operativos de planta (100% masculino), limitando la diversidad y exponiendo un área de mejora en la dimensión social de su sostenibilidad.

Con el objetivo de anclar el cambio en la cultura, en la empresa de servicios sociales, las áreas de Capital Humano y de Comunicación y Sostenibilidad trabajaron para superar las mencionadas barreras internas producto de una cultura considerada prácticamente inalterable. Para ello se amplió la participación de los empleados, escuchándolos y permitiendo la toma de algunas decisiones y es una decisión tomada actualmente el que no se realicen cambios en los servicios sin que antes hayan sido presentados a los colaboradores internos. Esto significó un cambio comunicacional importante ya que anteriormente era habitual presentar primero al público los nuevos servicios y los empleados se enteraban de ello a partir de los requerimientos de algún cliente.

REFLEXIONES

El trabajo de investigación evidencia que el cambio organizacional sostenible no depende únicamente de decisiones estratégicas o de presiones externas, sino fundamentalmente de la capacidad cultural y humana de las organizaciones para aprender, adaptarse y evolucionar. Tanto Caramuto como Deubel muestran que la sostenibilidad, más que una meta, es un proceso de transformación que exige revisar valores, creencias y prácticas arraigadas.

En este sentido, estas prácticas invitan a reflexionar sobre el papel decisivo del liderazgo ético y participativo como motor de los cambios transformacionales.

Los directivos y/o líderes que logran involucrar emocionalmente a sus equipos y comunicar una visión clara que facilita la apropiación del cambio y reducen las



UNR

resistencias. La experiencia de Caramuto demuestra que cuando la comunicación interna es abierta y el personal se siente parte del proceso, la cultura puede convertirse en un aliado estratégico, incluso en sectores tradicionalmente conservadores.

También, la estructura organizacional puede potenciar o limitar la sostenibilidad. Mientras que Caramuto institucionalizó la sostenibilidad creando áreas específicas y procesos formales, Deubel mantiene una estructura más simple y centralizada, lo cual le brinda agilidad, pero restringe su maduración hacia una cultura sostenible más sólida y participativa.

De modo más amplio, la investigación permite reconocer que la cultura organizacional no es un obstáculo inmutable, sino una construcción colectiva susceptible de transformación cuando se alinea con una visión de largo plazo basada en valores éticos, sociales y ambientales. El desafío actual es anclar esa visión en todos los niveles de la organización, de modo que la sostenibilidad no sea un proyecto temporal, sino un modo de gestión permanente.

Finalmente, este estudio nos deja una enseñanza central: el cambio organizacional sostenible requiere coherencia entre el decir y el hacer, liderazgo consciente, comunicación constante y una cultura que valore tanto la eficiencia económica como el bienestar social y el cuidado del entorno. Solo de esa manera las empresas podrán sostener su éxito y legitimidad en un mundo que demanda responsabilidad y propósito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blejmar, B. (Comp.) (2002). Liderazgo y desarrollo sustentable. Buenos Aires: Manantial.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo [11. Ed.] México: Mc. Graw-Hill.

Etkin, J. (2013) Gestión de la Complejidad. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Goffe, R. y Jones, G. (2011) El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona, España: Granica.

Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Mc. Graw Hill.

Hatum, A. (2011). El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Hatum A. Y Marchiori, E. (2021). Gestión de personas en organizaciones innovadoras. CABA, Argentina: Granica.



Iturrioz, J. M. (2013). El liderazgo en el siglo XXI: Coaching, equipos, clientes y resultados. Madrid, España: Pirámide.

Kent, P. (2018). *Gestión y Evaluación de la Sustentabilidad Organizacional*. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/5603/8032>

Kotter, J. (1998) El líder del cambio. México: McGraw-Hill Iberoamericana.

Laloux, F. (2015). Reinventar las organizaciones. [5ta.Ed.] Barcelona, España: Arpa.

Melamed, A. y Jalife, F. (2020). Tiempos para valientes. Cómo liderar la crisis y la transformación hoy. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). Administración. 14ª edición. México: Pearson Educación.

Yin, R. K, (1995). Case study research: Design and methods. [Sec.Ed.] United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc.