

SENSIBILIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS SOCIALES. ESTUDIO DE CASO.

KÓBILA, María Teresa; SALAZAR, Lorena; D' AVANZO, María Laura

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA).

E-mail: mtkobila@fcecon.unr.edu.ar

Resumen

La empresa bajo estudio ofrece servicios relacionados a sepelios en la ciudad de Rosario desde 1914 y es parte de un holding conformado por tres empresas. Estas brindan diferentes servicios, el más antiguo es el de cochería -objeto de análisis de este trabajo-, al que luego se incorporaron los otros dos. A partir de cambios en el entorno detectados por un integrante del directorio y luego confirmados por estudios de mercado, deciden iniciar un proceso de cambio hacia la sostenibilidad. A pesar de la convicción de los directivos sobre su conveniencia, se evidenció resistencia al cambio por parte de algunos sectores. Fue relevante el papel de una fuerte cultura organizacional basada en la ética, el respeto, la sensibilidad al cliente y la calidad del servicio prestado. Si bien algunos aspectos de la cultura organizacional favorecieron dicho cambio, otros fueron una barrera a superar. Una experiencia de intento de cambio fallido, tradiciones y prácticas recurrentes instaladas en una actividad conservadora y de extrema sensibilidad no favorecieron inicialmente los cambios propuestos. Sin embargo, a partir de la decisión de una gestión comprometida con los valores, basada en una comunicación eficiente y la participación del personal y respaldada por un programa municipal de prácticas ambientales, logró una gestión del cambio exitosa en el sentido de la sostenibilidad.

Palabras clave: Cultura – Gestión – Cambio organizacional

Abstract

The company under study has been offering services related to burials in the city of Rosario since 1914 and is part of a holding company made up of three companies. These provide different services, the oldest being the garage -object analysis of this work-, to which the other two were later incorporated. Based on changes in the environment detected by a member of the board of directors and then confirmed by market studies, they decide to initiate a process of change towards sustainability. Despite the conviction of the directors about its convenience, there was resistance to change on the part of some sectors. The role of a strong organizational culture based on ethics, respect, customer sensitivity and the quality of the service provided was relevant. While some aspects of organizational culture favored such change, others were a barrier to overcome. An experience with failed attempts at change, and long-standing traditions and practices embedded in a conservative and extremely sensitive business, initially did not favor the proposed changes. However, a management commitment to values, based on efficient communication and staff participation, and supported by a municipal program of environmental practices, led to successful change management in the direction of sustainability.

Keywords: Culture - Management - Organizational change

Introducción

En la actualidad, además de la dimensión económica tenida en cuenta tradicionalmente por empresarios, las dimensiones sociales y ambientales adquieren cada vez más relevancia. Hoy la adopción de tecnologías y prácticas sostenibles son temas de agenda que instalan debates en las organizaciones y la sociedad. Cada vez más, las personas adquieren conciencia por los productos y servicios sostenibles y se manifiestan respetuosas con el medio ambiente.

En las últimas décadas en nuestro país, las tendencias hacia la sostenibilidad se integran a la visión del negocio y la estrategia empresarial (Lozano, 1999).

En la ciudad y los alrededores de Rosario el incremento de consumo de productos y servicios sostenibles se evidencia en la creación de economía circular en el rubro textil, la promoción de prácticas agroecológicas en diferentes emprendimientos, la adopción de tecnologías para la construcción de viviendas y empresas, la adopción de energías renovables, entre otros.

Viendo la otra cara, desde el sector público, la Municipalidad de Rosario y sus Secretarías expresan estar atravesadas por la “mirada de urgencia” sobre el cambio climático. *“Estamos tratando de construir una cultura organizacional, cada vez que se hace una obra pública, se toma una decisión de una infraestructura que tiene que tener esa mirada transversal”* (Puntobiz, 8/6/2024). Es interesante la revisión del programa de Buenas Prácticas Ambientales (s/f.) que asisten a las organizaciones que lo requieren y que componen las variables del entorno que pueden coadyuvar a fomentar el desarrollo de la sostenibilidad.

Marco teórico

Más allá de las teorías y marcos apriorísticos ciertos investigadores se siguen cuestionando si las políticas y prácticas de sostenibilidad se adoptan por convicción o por conveniencia y si éstas se originan en cambios impulsados por normativas globales o locales, o por cambios en el comportamiento y las preferencias de los consumidores.

Robbins y Coulter (2018) entienden que las organizaciones socialmente responsables perciben las cosas de manera diferente. *“Una organización socialmente responsable hará lo correcto por la sencilla razón de que considera que hacerlo es una obligación ética”* (Ibidem, 2018: 175). Los mismos autores describen la cultura organizacional a partir de siete dimensiones, dando lugar a tipos de organizaciones con diferentes características culturales como ser: culturas éticas, sensibles al cliente, de apoyo a la diversidad y de innovación.

La noción de sustentabilidad, que surge con el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD) conocido como Informe Brundtland (1987), se fue extendiendo y aplicando con los ODS y la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015).

Con el desarrollo de estas concepciones los empresarios y/o directivos comenzaron a concientizarse, cada vez más, sobre los impactos que sus decisiones y acciones despliegan en el entorno. Progresivamente la “administración verde” comienza a considerar el modelo del triple impacto - económico, ambiental y social- (Foro Ambiental, 2024).

Así los directivos y por ende las organizaciones que poseen una cultura organizacional orientada hacia la dimensión ética revelan un grado más elevado de sensibilidad social y/o ambiental. De allí que las dimensiones o características más relevantes de la cultura organizacional pueden fortificar o debilitar el inicio e impulso hacia la sostenibilidad.

Es necesario añadir los hallazgos y aportes de otros trabajos (Kóbila y otros; 2024) que expresan que una organización sostenible es aquella que procura además de productos y/o servicios de excelente calidad, el cuidado de su personal, la apropiada atención a clientes y proveedores, la consideración del medio ambiente y en general, el bienestar de la sociedad en su conjunto.

En particular, para el tratamiento de este caso, se examina el Código de Ética y Prácticas de las Empresas de Servicios Funerarios (mayo 2022/2023) que establece que sus servicios engloban actividades relacionadas con la prestación de servicios funerarios y de tanatorio, de cremación e inhumación de cadáveres y, en general, todo el resto de los servicios propios de la profesión que prestan los profesionales del sector con fundamento en la normativa vigente y en los usos y costumbres de cada lugar. Se trata de servicios que son considerados universales, básicos o esenciales en la vida cotidiana, que inicialmente estaban prestados por la administración pública, pero que

actualmente lo hacen empresas privadas, según contempla el citado código. La evolución de nuestra sociedad hace que los derechos de las personas, incluidos los servicios funerarios, tomen progresivamente más relieve y la liberalización de la prestación de estas actividades, consideradas esenciales, no puede conllevar la disminución de derechos y garantías para las personas.

Se sostiene que la garantía de los derechos de las personas implica a menudo la mejora o variación de los servicios, pero también en ocasiones puede provocar que las empresas sujetas a un determinado marco legal tengan problemas para aplicar criterios o formas de actuación más respetuosas con los derechos que se les demanda respetar. En caso de que se den estas circunstancias, se debería actuar en beneficio de los derechos de las personas e impulsar las modificaciones normativas necesarias.

Objetivos y encuadre metodológico

El trabajo contempla los siguientes objetivos: a) describir las dinámicas del cambio organizacional de los últimos cinco años de la empresa bajo estudio; b) narrar los rasgos culturales más relevantes que facilitaron u obturaron el proceso de cambio y c) reflexionar en torno a la gestión y la cultura del caso estudiado.

Afín a los objetivos señalados, el estudio se aborda desde el paradigma cualitativo de “tipo interpretativo” (Vasilachis de Gialdino, 2006). Una investigación centrada en el “entendimiento e interpretación” de la cultura y gestión organizacional, aspectos que este equipo de investigación viene estudiando en el marco de un proyecto de investigación¹ de mayor alcance.

En esta ponencia se aborda un estudio de caso único o un solo caso (Yin, 1994; Stake, 1995), más precisamente en una línea de negocio de la empresa Caramuto. Una empresa con vasta trayectoria y estrechos vínculos con la comunidad en la ciudad de Rosario.

Para el relevamiento de datos se emplearon los instrumentos de entrevistas en profundidad y observación participante. El trabajo de campo se efectuó durante los meses de febrero y marzo del año 2025.

Resultados

La empresa y sus servicios

Empresa fundada en 1914, Caramuto ofrece servicios relacionados a sepelios en la ciudad de Rosario como ser: salas velatorias, tanto estética, cremación, traslados, repatriación, parcelas y el nuevo “Árbol de Vida”.

Está ubicada en el radio céntrico de la ciudad, consta de un edificio en cinco niveles que albergan una estructura interna moderna y sobria, posee playa de estacionamiento privada para comodidad y seguridad, que permite el acceso desde las cocheras hacia las salas velatorias. En el primer nivel se encuentran las oficinas de atención al cliente, que ofrecen asesoramiento y orientación sin cargo, así como la contratación del servicio, todo en un mismo lugar y sin necesidad de trámites o gestiones externas. En el mismo piso se encuentra un Resto-Bar, con una disposición cómoda, ambientación agradable, precios diferenciales, atención personalizada durante el día y funcionamiento en forma automatizada las 24hs.

La empresa pertenece a *Previnca Holding* que actualmente está conformada por tres (3) empresas de servicios o unidades funcionales y que está en proceso de ampliación a otros dos nuevos servicios en desarrollo. El más antiguo es el servicio de cochería, objeto de análisis de este trabajo, al que luego se incorporaron los de salud y seguros. El *holding* posee un directorio conformado por nueve (9)

¹ Proyecto 80020220700036UR titulado: “Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones”, dirigido por la Dra. María Teresa Kóbila.

directores, de los cuales siete (7) son descendientes directos del fundador y dos (2) son totalmente externos a la familia. Por debajo de ellos hay actualmente tres (3) gerencias particulares – una para cada una de las empresas o unidades funcionales- y cinco (5) coordinaciones comunes que dan servicio a todas las unidades funcionales del holding:

- Sistemas
- Capital Humano
- Compras y mejora continua
- Comunicación y sustentabilidad
- Marketing

Dentro de la empresa de servicio de cochería bajo análisis hay dos encargados del nivel operativo: una encargada de funciones “Administrativas” y un encargado de “Atención al cliente, Servicios y Mantenimiento”.

El cambio hacia la sostenibilidad

Si bien en 2003 la empresa plantó en el bosque de Los Constituyentes más de 1900 árboles, dicha acción no respondió a un plan más amplio en el sentido de la sostenibilidad. En 2023 hace una investigación de mercado y se asocia al programa “Buenas Prácticas Ambientales” de la Secretaría de Ambiente y Espacio Público de la Municipalidad de Rosario, lo que permitió configurar cuatro ejes de acción para la empresa: 1) eficiencia energética, 2) energía renovable, 3) gestión de residuos y 4) plantación de Árboles de Vida. En función de los ejes 1), 2) y 3) se instalaron paneles solares y cargadores para autos eléctricos en el estacionamiento, así como se adoptaron prácticas de gestión responsable de los residuos.

La idea del cambio hacia la sostenibilidad comienza con la incorporación -hace 4 años- de un nuevo miembro del directorio, externo al clan familiar, que trae una nueva visión sobre el servicio a prestar. La dirección de estas ideas pronto es confirmada por un estudio de mercado² que mostró la existencia concreta de cambios en las preferencias de los consumidores, consistentes en:

- Reducción de la cantidad de personas asistentes a la ceremonia
- Reducción del tiempo de duración de la ceremonia
- Preferencia por la cremación
- Interés por la propuesta “Árbol de Vida”

La plantación de Árboles de Vida, el nuevo servicio ofrecido, consiste en una urna ecológica biodegradable que contiene las cenizas del ser querido, una vez que se coloca en la tierra, se convierte en fertilizante natural, nutriendo el árbol que crecerá a partir de ella. Proponen una experiencia más cercana e íntima, impactando directamente en la respuesta espiritual y emocional e incluyendo a todas las edades. El árbol se encuentra geolocalizado en San Lorenzo y a partir del contacto con la naturaleza se intenta crear “un entorno seguro y amigable para recordar”. Cuenta con la posibilidad de personalizar detalles del servicio, con asesoramiento y cuidado continuo para garantizar que el árbol crezca fuerte y saludable y no posee costos de mantenimiento.

El cambio en el servicio de sepelios, al tratarse de un rubro con características tradicionalmente muy conservadoras y en muchos casos con sentido religioso, representó todo un desafío para la cultura

² Focus group conformado por 90 personas de 18 a 75 años de Rosario y su región.

organizacional existente: dejar de considerar a la circunstancia funeraria como un evento social para pasar a considerarla como un proceso íntimo.

Luego de confirmados los cambios en las preferencias de los consumidores a través del estudio de mercado, las ideas son aceptadas, sin mayores inconvenientes, por el resto del directorio. 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 desarrollo del producto fue hecho por el comité con alta participación de empleados. El nuevo producto consiste en una ceremonia distinta, íntima, más corta, con el ambiente físico transformado: pasa a ser menos pomposo, más liviano, con menos mármol y se elimina el color negro de ambientes y uniformes del personal.

Se trabaja intensamente en comunicación sobre la sostenibilidad del proyecto. La adhesión al Programa municipal de eficiencia energética 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). Estas mediciones son comunicadas hacia el público interno y externo de la empresa.

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 se continuaba ofreciendo sólo el servicio tradicional. El descreimiento o falta de convencimiento por parte de algunos fue tomado conjuntamente por los sectores de Capital Humano y de Comunicación y Sostenibilidad que trabajó con ellos para superar la barrera. Las barreras internas también estaban relacionadas a la cultura fuertemente arraigada con tradiciones y formas de hacer las cosas inalterables, así como al recuerdo de anteriores intentos de cambio frustrados, a cargo de gestores externos a la empresa.

Se amplió la participación de los empleados, escuchándolos y permitiendo la toma de algunas decisiones. Actualmente no se realizan cambios en ningún servicio sin que antes haya sido presentado a los colaboradores internos, lo que significó un cambio comunicacional importante: antiguamente se presentaban al público los nuevos servicios y los empleados se enteraban de ello por los requerimientos de algún cliente.

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 se hacen capacitaciones constantes sobre los nuevos procesos, alguno de estos son registrados, se filman para luego observar y corregir procedimientos.

Valores de la cultura organizacional: sensibilidad, ética y apoyo a la diversidad

Más allá de los recientes cambios en las preferencias de los consumidores, existe desde hace tiempo un cambio en el contexto en donde el servicio que antes era ofrecido por el Estado actualmente es ofrecido por empresas privadas. Estas compiten en un mercado abierto y deben supervisar de forma directa las actividades que conllevan el ejercicio de obligaciones de servicio público, lo que impacta directamente en la cultura organizacional: deben superar la consideración de la persona como simple usuario de una empresa de servicios funerarios para avanzar hacia la consideración de la persona como titular de derechos subjetivos con relación a un servicio esencial y a un precio asequible.

A partir de su filosofía *“Crecemos y nos proyectamos con cada uno de nuestros afectos y ellos permanecen con nosotros para siempre”*, afirman interpretar los sentimientos de quienes se

encuentran transitando los momentos difíciles de la pérdida de un ser querido, ofreciendo contención y reparo, brindando no sólo eficiencia profesional, sino también contacto humano. Sostienen que, en general, sus servicios son percibidos como de alta calidad para momentos delicados en los que la empresa brinda un tratamiento responsable que resuelve detalles y trámites, dando la contención adecuada para despedir a un ser querido. Su lema es: “Mucho más que una estructura eficiente”.

Dado que se trata de una actividad con un fuerte contenido ético y que exige disponer de conocimientos adecuados, deben contar con profesionales plenamente cualificados y con formación en derechos de las personas.

El “Código ético de la empresa”³ describe detalladamente las “Buenas prácticas de las empresas de servicios funerarios”. En este se establecen algunas consideraciones de cuidado a tener en cuenta, como por ejemplo facilitar la interpretación del servicio y los componentes del precio de este, así como tener en cuenta las distintas posibilidades económicas de los contratantes:

La complejidad de los diferentes elementos que conforman el servicio funerario, y las especiales circunstancias en las que este servicio es contratado por la mayoría de las personas, hacen necesario que se tenga por objetivo el establecimiento de unos parámetros de precios cerrados que sean de comprensión fácil y que tengan en cuenta, en dos o tres tramos de precios, la diversidad de situaciones económicas de las personas. La empresa es consciente de la complejidad del servicio funerario y, dentro de estas coordenadas, trabajará con las empresas del sector para posibilitar este objetivo. (Caramuto, 2022/2023, p.5)

Existen normas con relación a las personas sin recursos, a las que deberá prestarse un servicio funerario digno. También se hace hincapié en la transparencia de la información disponible. En el código de ética citado, la empresa se obliga a establecer precios de forma clara, precisa, comprensible y actualizada y a publicarlos en su página web, en tablón de anuncios colocado a disposición de las personas y en lugar de fácil acceso.

Las empresas con culturas que apoyan la diversidad hacen hincapié en tanto en la selección de personal y el entorno de trabajo acordes al servicio prestado, así como en la confianza que se tiene al compromiso y criterio de los colaboradores respaldada en una firme capacitación. En el código de ética de la empresa se establecen políticas de no discriminación:

“En el ámbito de su actuación, las empresas de servicios funerarios deben tratar con la misma consideración a todas las personas fallecidas, sus familiares y allegados, sea cual sea su nacionalidad, su situación socioeconómica o sus convicciones, sin que sea admisible ningún tipo de discriminación” (Caramuto, 2022/2023, p.5).

En las capacitaciones se exaltan valores como el respeto, la lealtad y la confidencialidad, claves para la prestación del servicio también plasmados en dicho código:

“Las empresas de servicios funerarios deben mantener siempre una actitud respetuosa y leal con las personas, actuando con corrección y comprensión y absteniéndose de cualquier intrusión en los asuntos familiares de la persona fallecida. (...) Las empresas de servicios funerarios, como depositarias de las confidencias de las personas, están obligadas a guardar el secreto profesional. El secreto profesional constituye un deber y un derecho fundamental del profesional de los servicios funerarios que permanece incluso después de haber cesado la prestación de los servicios”. (Caramuto, 2022/2023, p.5)

Promueven la calidad y un comportamiento sumamente cuidadoso y ético “que los profesionales se comporten éticamente en sus relaciones con las personas y se abstengan de cualquier actuación que

³ Código de ética y prácticas de las empresas de servicios funerarios. mayo 2022/2023. Disponible en: <https://caramuto.com.ar/wp-content/uploads/2022/06/CODIGO-ETICO-CARAMUTO.pptx>

pueda vulnerar sus derechos y que empañe su reputación y dignidad profesionales” (Caramuto, 2022/2023, p.5). Para ello es clave la norma de secreto profesional incluida en el código que comprende:

“...las confidencias realizadas por las personas usuarias de los servicios funerarios incluye todo aquello de lo que hayan informado los familiares o allegados del fallecido al profesional funerario, y se extiende a todo lo que éste haya visto, escuchado, conocido, descubierto u oído ocasionalmente con motivo del ejercicio de su profesión, así como a todos los actos y documentos que el profesional conozca por tal causa. (...) se extiende a todos los profesionales funerarios y a la propia empresa, así como a sus colaboradores. Sin el consentimiento expreso de la persona usuaria, las conversaciones no podrán ser registradas por ningún medio” (Caramuto, 2022/2023, p.6)

La ceremonia del entierro está íntimamente ligada a las convicciones religiosas de la persona, por lo que respetarán los usos y costumbres relacionadas con el luto de los distintos credos y religiones, facilitando las prácticas religiosas y laicas de los familiares con arreglo a sus creencias.

Con respecto a la igualdad de género, en los niveles medio y operativo existe equilibrio numérico en cuanto a la integración por hombres y mujeres. Sin embargo, en el nivel superior, el Comité Directivo está conformado exclusivamente por hombres. Reconocen que este es un aspecto que se considera mejorar.

Conclusiones

La empresa inició un cambio hacia la sostenibilidad impulsado principalmente por detección y confirmación de las tendencias del mercado hacia el cuidado del medioambiente y lo social. Si bien, desde el principio existió entre los directivos firme convicción sobre la conveniencia del cambio; algunos aspectos de la cultura organizacional favorecieron dicho cambio entre la mayoría de los colaboradores, mientras que otros fueron una barrera a superar para lograr el éxito. La antigüedad de la empresa y de parte de su personal operativo conformó una cultura fuerte en donde experiencias pasadas, tradiciones y prácticas recurrentes instaladas de una actividad conservadora y de extrema sensibilidad no favorecían la innovación en el servicio y el cambio hacia la sostenibilidad. Sin embargo, con la sólida base de valores centrados en la ética, la sensibilidad al cliente y el respeto a la diversidad, y adicionalmente respaldada en mediciones del programa municipal de prácticas ambientales, se logró llevar adelante una gestión del cambio exitosa hacia la sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES (s/f.) Disponible en: <https://datos.rosario.gob.ar/buenas-practicas-ambientales> (consultado el 25/04/2025).

CÓDIGO DE ÉTICA Y PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FUNERARIOS (mayo 2022/2023) Disponible en: <https://caramuto.com.ar/wp-content/uploads/2022/06/CODIGO-ETICO-CARAMUTO.pptx>

FORO AMBIENTAL (2024). “E3i 2024: El Encuentro de Triple Impacto que Impulsa la Sostenibilidad en Buenos Aires”. Disponible en: <https://www.foroambiental.net/e3i-2024-el-encuentro-de-triple-impacto-que-impulsa-la-sostenibilidad-en-buenos-aires/> (consultado el 25/04/2025)

GREENWASHING, TRANSPARENCIA Y SOSTENIBILIDAD. Charla vía Zoom, organizada por Departamento de Extensión Económica de UCA Rosario. 11/03/2025 18 hs.

INFORME BRUNDTLAND(1987) Disponible en: https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

KÓBILA, M.T. y OTROS (2024). "El reto de construir una cultura empresarial sostenible". Revista Nro.8 del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA). Disponible en: <https://hdl.handle.net/2133/28223>

NACIONES UNIDAS (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1. Disponible en: <http://www.un.org/ga/search/>

LOZANO, J. (1999). *Ética y Empresa*. Madrid, España: Trotta.

PUNTOBIZ (8 junio de 2024). "Qué están haciendo Rosario y Santa Fe para mitigar el cambio climático". Nota disponible en: <https://puntobiz.com.ar/actualidad/la-agenda-de-provincia-y-municipio--20246816300> (consultado el 25/04/2025)

ROBBINS, S. P. y COULTER, M. (2018). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

STAKE, R. E. (1994). "Case Studies" en Denzin N.K. y Lincoln, Y.S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.

VASILACHIS DE GIALDINO, I, (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. España, Barcelona: Gedisa.

YIN, R. K. (1995). *Case Study Research: design and methods*" [Second Edition] United States-London-Nex Delhi, Sage Publications Inc.

Sitios web

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238950/20201221>

<https://caramuto.com.ar/empresa/>

https://www.caramuto.com.ar/arboldevida/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAqr_hwELKK9_YRpHpKUWP75HqebzJ&gclid=Cj0KCQjw1um-BhDtARIsABjU5x5zsCkpsgdoWSPi7E5xkATmbfSVT_5kMslwRkdY1TMIkkqIK4FAhosaAtE-EALw_wcB