

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

UNR

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

ACTAS

Jornadas Anuales

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



Kobila, María Teresa
D'Avanzo, María Laura
Salazar, Lorena

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración,
Escuela de Administración*

GESTIÓN DE IMPACTO PARA UNA CULTURA SOSTENIBLE. UN ESTUDIO DE CASO¹

RESUMEN: existe una creciente preocupación por la contaminación de plásticos y sobre la necesidad de visibilizar y sensibilizar esta problemática. La producción más limpia implica gestionar los aspectos físicos de la producción y transformar la cultura de la organización. El principal interrogante es: ¿existen aspectos del contexto o ambiente que coadyuven a forjar una cultura sostenible? La ponencia se enfoca en el estudio de un caso aplicando metodología cualitativa y el objetivo es descubrir conocimientos acerca de la cultura sostenible y la gestión del impacto en una organización de la ciudad de Rosario. Como resultado se destaca que el emprendimiento, que se define 100% ECO, adhiere con profunda convicción a la concepción de sostenibilidad tanto desde la dirección como de sus colaboradores. La estrategia de empoderamiento se asienta en el conocimiento, las relaciones sociales y vínculos e ideología compartida. Se detectan debilidades en la estrategia de marketing y en la carencia de políticas públicas que apoyen la iniciativa de desarrollo sostenible. A modo de reflexión, vinculado con el modelo de gestión de Triple Impacto, se observa que la dimensión medioambiental detenta anemias por la falta de apoyo del poder político y de la ciudadanía que debiera tomar conciencia; la dimensión económica adolece de viabilidad para su continuación a futuro y la dimensión social es discutida, no obstante, se rescata el espíritu e impacto de las nuevas generaciones que bregan por un mundo mejor y por la institución de un nuevo modelo de empresa que aporte respuesta a la problemática mundial impulsando los cambios en los niveles de gobiernos e individuos.

PALABRAS CLAVE: Contexto - Sostenibilidad - Cultura Sostenible - Gestión del Impacto

A SOCIAL ORGANIZATION IN CHANGE. CASE STUDY²

ABSTRACT: There is a growing concern about plastic pollution and the need to make this problem visible and sensitized. Cleaner production involves managing the physical aspects of production and transforming the culture of the organization. The main question is: are there aspects of the context or environment that contribute to forging a sustainable culture? The presentation focuses on the study of a case applying qualitative methodology and the objective is to discover knowledge about sustainable culture and impact management in an organization in the city of Rosario. As a result, it is highlighted that entrepreneurship, which is defined as 100% ECO, adheres with deep conviction to the conception of sustainability both from the

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

² Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020220700036UR titulado: "Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones", dirigido por la Dra. María Teresa Kobila.



UNR

management and its collaborators. The empowerment strategy is based on knowledge, social relations and shared bonds and ideology. Weaknesses are detected in the marketing strategy and in the lack of public policies that support the sustainable development initiative. By way of reflection, linked to the Triple Impact management model, it is observed that the environmental dimension is anaemic due to the lack of support from political power and citizens who should be aware; The economic dimension lacks viability for its future continuation and the social dimension is discussed, however, the spirit and impact of the new generations that strive for a better world and for the institution of a new business model that provides a response to global problems by promoting changes at the levels of governments and individuals is rescued.

KEY WORDS: Context - Sustainability - Sustainable Culture - Impact Management

INTRODUCCIÓN

Mundialmente se registra una creciente preocupación por la contaminación por plásticos, en la que la producción y consumo de artículos descartables se encuentra entre las principales causas. Del mismo modo, existe consenso sobre la necesidad de visibilizar y sensibilizar sobre esta problemática a través de acciones que promuevan fundamentalmente el cambio de hábitos de consumo y para ello se requiere de plena conciencia ciudadana, así como de responsabilidad empresarial y política.

En la ciudad de Rosario, tanto desde el estado como desde otras organizaciones se realizan algunos avances en materia de legislación o campañas de concientización que intentan generar compromiso social y la responsabilidad colectiva para mitigar los impactos de la contaminación por plásticos, que se asocia directamente con los modelos industriales de producción y la cultura de consumo.

Actualmente, el avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto, sin embargo, lejos de resultar incompatibles desarrollo económico y sostenibilidad ambiental deberían retroalimentarse mutuamente de forma positiva para extenderse y perdurar en el tiempo.

Después de haber estudiado otros casos, particularmente de empresas sociales, Kobila y otros (2022, p.16), se interpreta que *"todo proceso que atraviesa situaciones de complejidades e incertidumbres exige cambios de estrategias y que éstas no siempre podrán garantizar el mejor resultado esperado porque las organizaciones cambian y el entorno se altera simultáneamente"*, no obstante, las iniciativas y prácticas de sostenibilidad están en marcha bregando por un desarrollo sostenible.

La producción más limpia implica gestionar los aspectos físicos de la producción y transformar la cultura de la organización. Por ello, indagar la cultura sostenible y la gestión del impacto en un contexto complejo constituye un desafío.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La concepción teórica y los nuevos paradigmas aluden a la concepción de desarrollo sostenible como un requisito "sine qua non" de supervivencia organizacional, que debe ser equilibrado desde tres ejes: ambiental, económico y social. Este disparador teórico instó a preguntar ¿es sostenible este emprendimiento desde esos tres puntos de vista? De este interrogante se desglosan otros, tales como: ¿Existen aspectos del contexto o ambiente que coadyuvan a forjar una cultura sostenible? ¿Se manifiestan las tres dimensiones en caso de estudio?, si es así ¿De qué manera? ¿Hay equilibrio entre esas dimensiones? ¿Cuáles son las representaciones de los colaboradores en relación a esas dimensiones? ¿Existen estrategias o acciones para promover una cultura sostenible? ¿Qué otras estrategias se plantean? ¿Qué elementos definen la intención de generar propuestas sostenibles por parte de los directivos y/o colaboradores? ¿Qué fortalezas y debilidades se revelan en el caso? ¿Cuáles son los



componentes que podrían mejorar la concepción sostenible? entre otros.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los interrogantes precedentes derivan en las siguientes hipótesis de trabajo:

- El espíritu de las nuevas generaciones incrementa la permeabilidad de las organizaciones a la tendencia hacia la sostenibilidad.
- Las estrategias y acciones orientadas a la socialización coadyuvan a fomentar una cultura sostenible si los intereses por parte de los directivos y colaboradores son compartidos.
- Se cree que existen ciertas debilidades en la gestión que una adecuada armonización de las dimensiones ambiental, económica y social.

OBJETIVOS

El principal objetivo es descubrir conocimientos acerca de la cultura sostenible y la gestión del impacto en una organización de la ciudad de Rosario. A partir de allí, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar qué auto-representación de los cambios culturales organizacionales tienen los directivos y/o líderes del caso estudiado.
- Describir qué concepción de cultura sustentable tienen sus colaboradores.
- Detallar si existen estrategias y/o acciones orientadas a la socialización o inducción de una cultura sustentable.

METODOLOGÍA

Considerando la dinámica y complejidad actual de las organizaciones, se presentan múltiples desafíos para estudiar desde el campo de la administración. En este trabajo se propone investigar la cultura y gestión cultural de un emprendimiento que se autodefine como sustentable. Se trata de un estudio de caso único (Yin, 1995).

Como investigadoras sostenemos que al estudiar una organización debemos hacer un análisis holístico del contexto en el cual el caso está inmerso. En relación al mismo, los objetivos de investigación y la problemática se emplea una metodología cualitativa (Hernández Sampieri y otros, 2010) de tipo descriptiva.

Para seleccionar el caso, hicimos un sondeo vía web sobre organizaciones que se definen como "sostenibles". Fueron seleccionados cinco casos que serán estudiados en profundidad. En esta oportunidad, comenzamos por estudiar este emprendimiento porque rápidamente se hicieron los contactos y se logró un rápido acceso a las fuentes de información. Los datos se recolectaron mediante entrevistas en profundidad a todo el personal realizadas en diferentes momentos, observación participante y revisión de documentación ofrecida por la administradora del negocio.

Durante el tiempo de relevamiento de la información, aproximadamente cinco meses, se fue profundizando en validez constructiva de la investigación, haciendo pruebas piloto de entrevistas en otras organizaciones y ajustando el cuestionario a cada organización en particular, a fin de mantener una sucesión de evidencias que puedan ordenarse en forma lógica y comprensible en relación a las categorías conceptuales determinadas -palabras claves de este trabajo- y emergente en relación al relato.

Además, se procuró mantener la confiabilidad de la información obtenida, para ello se triangularon los datos suministrados por los diferentes informantes, así como la triangulación de los apuntes, interpretaciones y reflexiones que se hicieron en el equipo de investigación y por último se constataron los hallazgos del trabajo de campo con los enfoques teóricos vertidos por diferentes autores de la temática.

REFERENCIAL TEÓRICO

Si bien preservar los recursos de nuestro planeta es el objetivo global, existe discrepancia entre lo que se entiende por sustentabilidad y sostenibilidad. La principal diferencia es que la sustentabilidad se centra en los recursos naturales y su uso racional, mientras que la sostenibilidad tiene en cuenta toda una serie de procesos que buscan un cambio integral: medioambiental, social, económico, político y cultural.

Teniendo esto en cuenta, algo sustentable es aquello que se mantiene por sí solo —los recursos del planeta, si conseguimos tratarlos de forma adecuada— y algo sostenible es el conjunto de procesos que nos ayudarán a crear un avance social y vivir una vida más sana y respetuosa con el planeta, los demás seres vivos y las generaciones futuras. Un ejemplo de algo sustentable son las energías renovables, que nos proporcionan recursos inagotables y que no repercuten en el bienestar de las generaciones futuras y un ejemplo de sostenibilidad son los 17 ODS de la Agenda 2030 de la ONU. La unión de todos estos conceptos representa un desarrollo sostenible necesario para que la calidad de vida del futuro no empeore.

Argentina a través de la Misión Permanente ante Naciones Unidas trabaja diversos temas de relevancia, entre ellos "medio ambiente y desarrollo sostenible", para ello forma parte de diversas Comisiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas. En el marco de los discursos de la representación de nuestro país en dichas Comisiones se reconoce el siguiente concepto de Desarrollo Sustentable:

"La Argentina entiende al Desarrollo Sustentable como un concepto que necesariamente debe conjugar los aspectos del crecimiento económico, del desarrollo social y de la protección ambiental, de una forma equilibrada, global, interdependiente y solidaria. La erradicación de la pobreza continúa siendo el tema impostergable y el eje fundamental que deberá guiar las discusiones y el diseño de la agenda posterior a 2015, siempre teniendo en consideración los diferentes niveles de desarrollo de cada país, sus prioridades y capacidades, y el respeto por la soberanía de los Estados sobre sus recursos, bajo un marco de responsabilidades comunes pero diferenciadas."

(Representación Permanente ante las Naciones Unidas, s/f).

En Argentina existe la Comisión de Ambiente y Desarrollo Sustentable del Senado de la Nación que emite anualmente un informe de gestión. En su último documento, de diciembre de 2022 da cuenta de que uno de los principales problemas, por el gran impacto ambiental que tiene, es la cantidad exorbitante de basura que generamos las personas día a día en nuestro país:

"se genera una tonelada de basura cada dos segundos. De ese total, el 15 % corresponde a plásticos. Si bien puede no ser el residuo más importante en volumen, la particularidad del plástico es que tarda muchísimos años en degradarse. Por ejemplo, las bolsas de plástico común tardan 150 años en degradarse y hasta 1.000 años una botella de bebida PET. A diferencia de un envase de tetrabrik que tarda 30 años o 10 años una lata de refresco de aluminio." (Comisión Unicameral de Ambiente y Desarrollo Sustentable del HSN, 2022).

El citado informe, es crítico del modelo actual de la economía de los bienes de consumo, de una economía lineal, donde se producen bienes, se consumen y se desechan. Se considera necesario apostar por un modelo de economía circular, que es un modelo de economía más sustentable en donde el fin último es que el valor de los productos, materiales y recursos (agua, energía, etc.) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y se reduzca al mínimo la generación de residuos. Para ello debe primar, respecto de los bienes de consumo, el principio de las cuatro R: Reducir, Reutilizar, Reparar y Reciclar. No quedan dudas de que los beneficios del modelo propuesto son claros para la sociedad, ya que permiten hacer uso más eficiente de nuestros recursos, consumiendo menos materias primas nuevas. Dichos beneficios no sólo son ambientales sino también económicos ya que abren nuevas posibilidades y modelos de negocios generando oportunidades de empleo, salto tecnológico y crecimiento económico.

El mismo establece la necesidad de sancionar leyes que restrinjan en la mayor cantidad de casos posibles la utilización de plásticos de un solo uso y que graven de forma indirecta, a todos aquellos plásticos de un solo uso que se utilicen, ya sea para bienes finales de consumo, como para procesos productivos o prestaciones de servicios. Surge la necesidad de gravarlos por un lado para desincentivar el uso de los productos descartables y además de cargar parte del costo que deriva de todo el desecho generado. Por otro lado, con lo recaudado por el gravamen se podrían financiar políticas activas para reconvertir productivamente a las empresas y desarrollar nuevas tecnológicas que sean superadoras a las actuales. El citado documento, estima las cantidades a diciembre 2022, tanto de plástico utilizado como de la posible recaudación que generaría un impuesto que desalentara su utilización y que se utilizara para solventar los costos de la recolección de residuos:

“Se estima que se tiran en Argentina 12 millones de botellas PET al día. Visto la cantidad de residuos, muestra la magnitud del problema que afrontamos. Y visto desde el lado de la recaudación, solo en este concepto del orden de 788.400 millones de pesos anuales. Los residuos plásticos son en el orden de 2 millones de toneladas por año, dando un marco a la magnitud de base imponible, llegando a poder recaudarse 16 mil millones de pesos en este concepto. Un concepto hasta un cuarto de lo recaudado en Impuesto a los débitos y créditos bancarios en 2019. Será necesario para cumplir con los objetivos del proyecto de presente ley crear un régimen de responsabilidad sobre los productores de plásticos de un solo uso para tener un registro actualizado de todos los actores de la cadena, para fijar parámetro que regulen los costos que conlleva la recolección de los residuos, así como la infraestructura y transporte necesario para el correcto trato de los residuos.” (Comisión Unicameral de Ambiente y Desarrollo Sustentable del HSN, 2022).

Los artículos de plástico de un solo uso que según el proyecto de ley sobre el uso, prohibiciones y tributo a los plásticos de un solo uso del 2020 (Exp. 3886-D-2020), estarían sujetos a las restricciones serían:

- 1) Vasos para bebidas, incluidos sus tapas y tapones.
- 2) Recipientes para alimentos, tales como cajas, con o sin tapa, utilizados con el fin de contener alimentos que: a) Están destinados al consumo inmediato, in situ o para llevar. b) Normalmente se consumen en el propio recipiente. c) Están listos para el consumo sin ninguna otra preparación posterior, como cocinar, hervir o calentar, incluidos los recipientes para alimentos utilizados para comida rápida u otros alimentos listos para su consumo inmediato, excepto los recipientes para bebidas, los platos y los envases y envoltorios que contienen alimentos.
- 3) Hisopos de algodón, excepto si entran en el ámbito de los productos sanitarios.
- 4) Cubiertos (tenedores, cuchillos, cucharas, palillos).
- 5) Platos.
- 6) Sorbetes, excepto si entran en el ámbito de los productos sanitarios.
- 7) Mezcladores de bebidas.
- 8) Recipientes para alimentos hechos con productos derivados de tipos de plásticos definidos en el artículo 3 de la presente ley.

El estado de situación actual de legislación de la cuestión medioambiental en Argentina y particularmente en lo referido al uso de plásticos, surge también del citado Informe de gestión de diciembre 2022 de la mencionada Comisión de Ambiente y Desarrollo Sustentable, allí surgen tanto los avances en la materia como las deudas pendientes. Se reconoce la necesidad de una ley que promueva el reconocimiento de las empresas de Triple Impacto (Ley BIC), así como de construir un marco normativo que propicie la economía circular, advirtiendo que están pendientes de aprobación las leyes de Evaluación de Impacto Ambiental, la de Plásticos de un Solo Uso y la de Envases.

Existe un proyecto de ley específico del año 2020 sobre el

UNR

“uso, prohibiciones y tributo a los plásticos de un solo uso”, que aún no ha sido sancionado y que tiene por finalidad “restringir en la mayor cantidad de casos posibles, y gravar de forma indirecta, a todos aquellos plásticos de un solo uso que se utilicen en la República Argentina ya sea para bienes finales de consumo, para procesos productivos o prestación de servicios.” En este proyecto se restringe la comercialización de los productos de plástico de un solo uso incluidos en un anexo e insta a todos los agentes implicados en la comercialización a “fomentar el uso de alternativas reutilizables o de otro material no plástico” y además prohíbe “la distribución gratuita, debiéndose cobrar un precio por cada uno de los productos de plástico que se entregue al consumidor, diferenciándolo en el ticket de venta.” (Proyecto de Ley Expediente 3886-D-2020).

Este proyecto incluye algunos aspectos como ser la información que los productores estarían obligados a brindar en las etiquetas *“si es un producto de un solo uso o si es reciclable, y en qué porcentaje”*; la creación de un impuesto especial de carácter indirecto *“sobre los envases de plástico no reutilizables de un solo uso”* que recaería sobre aquellas actividades que se relacionen con la fabricación o importación de dichos envases. Este impuesto gravaría a los *“envases de plástico no reutilizables que sirvan para contener productos líquidos o sólidos o para envolver bienes o productos alimenticios”*. Por otro lado, el proyecto aclara que los fondos recaudados a partir del citado impuesto serán destinados a financiar proyectos de investigación, desarrollo e innovación tendientes a cumplir con el objetivo que persigue el proyecto de ley a través de líneas de financiamiento tanto para empresas privadas, organizaciones civiles, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y demás instituciones que inicien este tipo de proyectos. Este proyecto fija como objetivo concreto y cuantificable *fomentar todas las actividades que puedan “promocionar la reducción de los residuos y desechos, ya sea vía de la disminución del uso de objetos concretos y cuantificables como la sustitución por otros componentes o cambios en los hábitos de consumo”*. Es de destacar que en este proyecto de ley que fomenta la reducción del uso de plásticos, figura un artículo que impulsa financieramente proyectos innovadores en este sentido:

Artículo 22. PROYECTOS INNOVADORES. La Autoridad de Aplicación fijará criterios para crear una línea de crédito para financiar proyectos de innovación que permitan cumplir con los objetivos de esta ley. Estos proyectos podrán ser presentados por las provincias, municipios y comunas, así como por actores privados u organizaciones sin fines de lucro. (Proyecto de Ley Expediente 3886-D-2020)

En la ciudad de Rosario, según el Plan Local de Acción Climática 2023 (2021) de la Municipalidad de Rosario se analiza localmente el problema medioambiental en el marco del calentamiento global, identificando los factores que inciden en el mismo y tomando un compromiso para la reducción de la generación de gases de efecto invernadero (GEI). En este sentido dicho documento afirma que la disposición y tratamiento de residuos producen emisiones de GEI a través de la descomposición o la incineración y que en la ciudad de Rosario, una parte de los residuos domiciliarios y compatibles son enviados para ser tratados en la Planta de Clasificación y Compostaje, mientras que otra parte es trasladada a disposición final para relleno sanitario. Luego, los materiales secos o reciclables separados en origen, son trasladados a diferentes emprendimientos de la ciudad, coordinados por el municipio, mientras que los residuos orgánicos son direccionados hacia la Planta de Compostaje. A partir de las acciones incluidas en este plan, la ciudad de Rosario se comprometió a reducir las emisiones un 22% para el año 2030 y dicha meta de reducción está compuesta en un 45% del sector Residuos, un 23% corresponde al sector energía estacionaria y un 33% al sector de transporte. Es evidente la importancia estratégica de la reducción de residuos, no solo porque este sector es el principal contribuyente en la generación de dichos gases, sino por la injerencia de este nivel del estado en su tratamiento y posibilidad de manejo adecuado:

Es posible su logro con acciones de mitigación en los principales sectores que contribuyen a las emisiones de la ciudad, según el Inventario de gases de efecto



UNR

invernadero. (...) Cabe señalar que el principal aporte a las reducciones de la ciudad pertenecen al sector de residuos, que es aquel en el cual el municipio posee una mayor injerencia en la gestión y las posibilidades de mitigación, habiendo comprometido una importante inversión en infraestructura y políticas públicas (p.53-58)

En consonancia con la problemática medioambiental y las políticas del Estado, otros organismos también accionan en el mismo sentido, investigando e interviniendo. Desde el Taller Ecologista de Rosario, ONG que es importante referente local en temas medioambientales, participaron en junio de 2023 en París de las negociaciones entre 170 países de todo el mundo para discutir el texto de un "Tratado Global de Plásticos". Este documento pretende ser una herramienta legal para proteger la salud humana y al ambiente de dicha contaminación y del encuentro participaron Estados, el sector privado, la academia y organizaciones de la sociedad civil como el mencionado Taller Ecologista. En este encuentro se buscó incidir en la elaboración del mejor texto posible que incluya la reducción del consumo de plásticos, y que impulse una transición justa, inclusiva y participativa, recordando que la manera más eficaz para frenar la contaminación por plásticos es abordando el problema desde su origen: *"Es importante reducir al máximo la producción y consumo de plásticos, en especial de los plásticos de un solo uso y de todos aquellos de corta vida útil en general, prescindibles y problemáticos, así como eliminar el uso de aditivos tóxicos."*

Desde esta misma ONG se afirma que en los últimos años en la ciudad de Rosario se aprobaron algunas ordenanzas que fomentan la venta de alimentos en recipientes reutilizables (Nº 10.196/2021), que prohíben los sorbetes descartables (Nº 10.158/2020), los vasos plásticos en heladerías (Nº 10.226/2021), y los envoltorios innecesarios en frutas y verduras (Nº 10.216/2021). No se dan datos sobre el control del cumplimiento de las mismas por parte del Estado, que confirmen el efectivo cumplimiento de las mismas. Además de dichas ordenanzas, existe otra más antigua que desalienta la utilización de bolsas plásticas en comercios, es la ordenanza Nº 9450/2015 que tiene por objeto "minimizar la utilización masiva e indiscriminada de bolsas de polietileno tipo camiseta de un solo uso" es para ser aplicada exclusivamente a "hipermercados, megamercados, supermercados totales, supermercados y autoservicios que entreguen bolsas para el acarreo de sus mercaderías".

En Rosario existe la Ordenanza Nº 8335/2008, que establece metas a ser cumplidas progresivamente, sin embargo, desde el Taller Ecologista son críticos sobre los resultados de la misma, ya que luego de 15 años de sancionada la norma los resultados no fueron los esperados:

La ordenanza Nº 8335, conocida como Basura Cero (...) planteaba una reducción progresiva del enterramiento de residuos en rellenos sanitarios hacia 2020. (...) Desde el Taller Ecologista señalaron que no sólo que la meta no se cumplió, sino que aumentó la cantidad de basura que se dispone de esa manera: al momento de la sanción de la normativa eran 230.000 toneladas anuales y hoy llega casi hasta las 300.000 toneladas (291.414 toneladas en 2021, según datos oficiales). En tanto, remarcaron que casi el 80% de lo que se entierra es recuperable, entre orgánicos y reciclables. (Barrandeguy, 2023)

En opinión de referente de la citada ONG: *"En los últimos 15 años o más, el municipio fue por un modelo higienista que prioriza la higiene urbana y deja en un lugar marginal la separación en origen. La ordenanza habla de esto y de recolección diferenciada pero no dice taxativamente cómo tiene que ser"*. Sin embargo, en Rosario, existe otro documento reciente que es el Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 que no menciona acciones específicas para orientadas a la reducción de utilización de plásticos. Esto conlleva a pensar que es necesario un modelo de gestión de impacto.

El Modelo de Triple Impacto, es un concepto de éxito empresarial diferente. Se trata de generar riqueza para la empresa y riqueza para el entorno. Este tipo de empresas, equiparan el beneficio social y ambiental al beneficio económico, causando así un triple impacto y generando valor económico, social y ambiental. En este modelo, el eje de la estrategia ya no pasa sólo por la búsqueda de rentabilidad, sino por un desarrollo donde el rédito se genere sin comprometer los

recursos. Considera al desarrollo sostenible como un sistema global, en el cual se conjugan e integran los objetivos económicos, sociales y ambientales en una sola propuesta, diseñada para modificar la dirección actual del desarrollo e incidir positivamente en estos tres grandes sectores:

- Impacto Ambiental: vela por que los procesos sean amigables con el medioambiente y se recicle, exista un consumo responsable de energía y un buen tratamiento de residuos. La obtención de recursos no debe comprometer las generaciones presentes ni a las futuras.
- Impacto Social: busca el "ganar – ganar" como raíz de todas las intervenciones. Pone la atención en los empleados, en los proveedores y distribuidores y en la comunidad en la que actúa la empresa.
- Impacto Económico: se busca la rentabilidad, pero no a cualquier precio. La empresa valora el resultado comercial y cómo se ha llegado a él teniendo en cuenta la gestión, la productividad y el trato a los clientes.

De esta manera, la estrategia sostenible se entiende como 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).

Se trata de 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. De tal manera que construir una "ventaja competitiva sostenible" 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.

Siguiendo este marco de actuación, la evaluación de la propuesta también debe realizarse considerando el impacto del plan, sus programas y proyectos en los tres grandes sectores, en función de los resultados y del cumplimiento de las políticas. Se debe evaluar el impacto de las acciones propuestas en los tres sectores anteriormente señalados, identificando la incidencia de las mismas en la conservación de la naturaleza y la capacidad ambiental regional, así como en el grado de avance hacia la equidad social y la eficiencia económica en el área de actuación.

RESULTADOS

Estos resultados hacen referencia al caso B, denominado así con un seudónimo ficticio para preservar la identidad del mismo. Se trata de un emprendimiento que comercializa productos alimenticios y de higiene personal libre de plásticos, autodefiniéndose 100% ECO.

El emprendimiento data de hace tres años, aunque las semillas de esa idea previa se esparcieron mucho tiempo atrás. Así lo explica esta mujer ("M") quién se define como auto-emprendedora.

"Siempre hice cosas que tenían que ver con el emprendedurismo o con lo que hoy llamamos innovaciones o eco-innovación. Mi formación es la Ciencia Política, después hice un estudio de posgrado en lo que es gestión pública y gestión de energía, digamos, y siempre me interesó plantear... o sea que yo soy consciente de la crisis ecológica y de la cuestión del cambio climático desde hace muchísimos años" [...] "Empecé a tomar hábitos sostenibles en mi familia de manera doméstica y a transformar cuestiones que tenían que ver con el consumo de alimentos, con el consumo minorista, con el reemplazo de los plásticos y de los envoltorios y de productos que eran altamente contaminantes para la salud y el ambiente en términos de cuidado personal, de higiene, de limpieza biodegradable y empecé a generar acciones" [...] Además soy hija, nieta de almaceneros del barrio y todo en mi casa se vendía granel y mi abuelo tenía grandes tachos de cosas y la gente venía a comprar con su propio tupper, con su propio envase, con su propia fuente. Entonces (dije) yo quiero volver a esa raíz, quiero tener un negocio en el barrio y a la vez quiero darle un agregado de valor, que tiene que ver con lo que yo estudié, con la conciencia que tengo en término a la Huella de Carbono, la Huella Ecológica, poder acompañar a otras personas (Entrevistada "M").



UNR

Cuando se indagó acerca de cómo inició el negocio, ¿con qué recursos? Ella manifestó que es difícil el acceso a financiamiento. Cambiando el hilo de la conversación, sin dar precisiones sobre la obtención de recursos, la misma entrevistada comenta:

"Yo sigo desde hace muchos años a Greta Thumberg y la consigna de Greta al principio, cuando ella empezó con los Viernes por el Futuro, cuando tenía 16 años en Estocolmo, había una pancarta que a mí me llamaba mucho la atención "bijtah, bijtah" que significa "Cambio", pero cambio en el sentido del eco-switch, en sueco. Era una consigna corta, femenina, era ella con esa cosa joven, está muy identificada el ambientalismo, la militancia y el compromiso, con los centennials, con los más jóvenes; yo inclusive tengo casi 40 años, entonces estoy más cerca de la generación que hizo las cosas "no tan bien", que la que la otra (generación) que entendió y la que lo incorporó naturalmente de manera natural" (Entrevistada "M").

La razón de ser del negocio se entiende estrechamente vinculada a la idea y motivación de una persona. La entrevista recalca que conocer mucha gente, sus conocimientos previos, el acervo familiar, la vinculación con otros emprendedores, sumado a la consigna de Greta Thumberg sirvió como fuente de inspiración y motivación. El emprendimiento arrancó a mediados del año 2020 junto a otra emprendedora amiga.

"Mi idea era una propuesta de valor: Concentrar el único espacio físico y virtual - porque tenemos que responder a todos los segmentos que se puedan-, todo lo que se necesita para tener un consumo consciente y además, el agregado de valor era reducir al máximo la huella, en términos del consumo minorista. Pero que ese consumo, sea local o regional y sea orgánico, agroecológico. No importa si está certificado, hoy no importa, mañana tal vez sí. [...]. No tenemos que ser un puñado haciendo las cosas de manera perfecta, o cero residuos de manera perfecta, porque yo tampoco soy perfecta. A veces me da vagancia, yo tampoco soy perfecta, pero si somos millones haciéndolo de manera imperfecta ahí está el impacto" (Entrevistada "M").

Según manifestó la entrevistada, *"si bien tuve la idea creo que nada puede ser unipersonal"*. De allí la convicción de conformar un equipo de trabajo que tenía que ser de mujeres. "M" estaba convencida y explicitó que *"quería lograr el empoderamiento de un colectivo de mujeres y disidencias"* [...] Más adelante, comenta: *"quería que pudieran tener la posibilidad de un desarrollo profesional, productivo y sentirse cómoda. Porque a veces uno hace las cosas porque "le copa", En este caso tenía que ver con mujeres, emprendedoras, todas con la misma línea"*.

Dada esta declaración contundente que, en otra oportunidad, ratifica el "empoderamiento femenino" se interpreta que la cuestión de género -defensa de la mujer- es un imperativo fuerte en el discurso y accionar de "M". Esta declaración también se corrobora cuando se inquiriere acerca de la focalización del emprendimiento y la declaración de expectativas. Expresa deseos de crecimiento en relación a la dimensión económica, enfatizando en el aspecto social.

A mí me gusta hablar de Sostenibilidad. Sustentabilidad tiene que ver con lo Productivo y Económico y Sostenibilidad con las dimensiones más amplias, con la inclusión, con transparencia, igualdad, con valores, con propuestas de valor, con diferencial. Soy una militante de la Sostenibilidad, que es más amplio, de hecho se habla de los "ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible". Entonces, el ODS 12 es el nuestro y nosotros trabajamos por la meta 12.3 y 12.4. También trabajamos por Comunidades Asequibles, porque trabajamos con emprendedores, con otras comunidades, que hacemos sensibilidad. Los productos recargables, de recarga continua, es la 12.4 que garantiza la reducción al máximo en el consumo minorista de alimentos. Esos son nuestros ODS fuertes. También están "Agua" agua potable es el ODS 7, Comunidades Asequibles, Gobernabilidad Democrática, (otros ODS) sí, también, pero con los que nos identificamos y medimos, son 12.3, 12.4" (Entrevistada "M").

No se hallaron incompatibilidades con relación a la concepción de la sostenibilidad, vinculada a la dimensión amplia del cuidado de la tierra sin que afecte a las generaciones futuras y que sea perdurable en el tiempo. Al respecto otra entrevistada manifestó: *"Parecería que la gente joven*

UNR

está más concientizada con la sustentabilidad y con el compromiso" (Entrevistada "D")

Al respecto se consultó: ¿tenés idea de cuándo surge este cambio, respecto a lo generacional que observas?

"Fue un Boom. Yo noté que cuando yo era chica sentía que yo sola me interesaba por estos temas pero a partir de 2017 o 2018, con el movimiento de Greta Thumberg nosotras empezamos a organizar marchas acá, pidiendo políticas públicas frente al cambio climático. Marchamos a la municipalidad y a la gobernación Yo tenía 22 años" (Entrevistada "D").

Se indagó acerca de si ¿ese espíritu decayó, sigue igual o aumentó en los últimos cinco años?

"Yo creo que sembró la semilla, si bien dejó mucha gente que generaron muchas organizaciones ambientales el movimiento se fue bifurcando. Lo otro que causó un cambio fue la quema de las Islas" [...] "El Ministerio de ambiente de la provincia sacó una ley de cambio climático específica en 2020 y ahora la están reglamentando. Aún no salió la reglamentación si bien la sancionaron" (Entrevistada "D").

"D", ingeniera ambiental, sintoniza con la concepción de "M" y agrega que *"la sostenibilidad va ligado al movimiento social"*. Ella dice: *"Nosotros creamos conciencia, vemos vecinos nuevos que hicieron el hábito y "M" me tiene entrenada"* [...] *"también es muy cómodo que seamos todas mujeres a mí me gusta porque siento que hay una empatía distinta"* (Entrevistada "D").

Después de entrevistadas las cinco mujeres que conforman el emprendimiento es factible aseverar que la estrategia de empoderamiento es una fuerza de poder que asienta su base en el conocimiento, las relaciones sociales, los vínculos e ideología compartida. No obstante el emprendimiento se topa con debilidades de crecimiento que a priori se presumen vinculadas a contradicciones y paradojas entre la economía de mercado y la economía social y falta de integración entre el pensar, el decir y el hacer. Aspectos que fueron profundizados a través de la triangulación de discursos y acontecimientos.

La estructura organizativa del emprendimiento está compuesta por cinco mujeres: la fundadora "M", la diseñadora y comunicadora "O", una ingeniera ambiental "D", educación "P", atención, ambientación y funcionamiento del local "V". El mismo funciona en forma unipersonal y es "M" quien figura como monotributista. Esta falta de transparencia jurídica implica que la igualdad de oportunidades no se cristalice de igual manera para todas las emprendedoras que dicen conformar un equipo de trabajo.

El equipo se armó muy rápido, se dieron determinadas circunstancias en un momento particular. La primera en sumarse fue "P", compañera de facultad y amiga de toda la vida. La pasión de "P" era ser docente, fue entonces cuando "M" le propuso dar una capacitación para mujeres, el principal propósito fue "el empoderamiento" para luego sumar la "sustentabilidad". Así, se sumó la primera colaboradora al proyecto que se encarga de la formación y de buscar financiamiento para el emprendimiento. La segunda en sumarse fue "D", Ingeniera Ambiental que está en la parte de ventas, pero además mide el impacto de la cuestión ambiental y otras estadísticas, además de hacer hincapié en el diseño y el marketing.

Dice "M" "Es muy difícil encontrar eco diseñadora o diseñadoras conscientes. El diseño de por sí es sumamente contaminante por los materiales que utiliza, las impresiones, los insumos... esta lógica del más más, más y el de imponer" [...] "Nosotras somos bien soft. Todos nuestros materiales son reciclados, recuperados y no es tan fácil que un diseñador, una diseñadora, comprenda esta lógica. Una diseñadora quiere color, quiere llevarte al mercado, quiere hacer branding, quiere hacer publicidad y nosotras somos "cero" eso" [...] "No ponemos un mango en publicidad, toda nuestra publicidad es orgánica, estamos en contra de ese sistema totalmente opresor y capitalista. Entonces es difícil encontrar a alguien que se sume a este equipo" (Entrevistada "M").

En otra entrevista, se consultó acerca de ¿Cómo venden sus productos? "M" expresó contundentemente: *"Nosotras vendemos una experiencia sensorial de consumo consciente"*. La frase fue impactante, por lo que la entrevistadora, en todo risueño, se animó a acotar ¡Sos una



UNR

marketinera bárbara! Similar a vender productos cosméticos y asentar la publicidad en venta de belleza para la mujer- La disquisición pareció molestar a la entrevistada y se prosiguió con la indagación en torno a una nueva persona que se sumó al proyecto.

Explica "M" que recientemente se sumó "Y" que participó del Programa de Formación y Capacitación laboral de la Municipalidad de Rosario y es miembro del colectivo trans. Este es su primer empleo. Se evidencia contradictorio reconocer en la configuración estructural a algunas personas como empleadas, otras como socias, hablar de equipo y al frente la figura de una sola persona que controla todo y delega funciones en personas que se supone tienen conocimientos y habilidades específicas.

Las actuales miembros-integrantes-colaboradoras- empleadas- socias, que comparten este espacio comparten cuestiones objetivas que se hacen explícitas como los principios ambientalistas y ciertos principios como la agenda verde, la gobernanza sostenible. Sin embargo también subyacen cuestiones subjetivas que generan contracciones. Para "M" el factor humano es prioritario, que las compañeras estén siempre contentas y motivadas con el trabajo. Sin embargo, algunas a pesar de estar fascinadas con el proyecto, ciertas tareas resultan dificultosas. "P" por ejemplo está buscando fuentes de financiamiento, forman parte de una red de innovación local, están planificando una reunión, pero en concreto los recursos no llegan.

Todas reconocen la capacidad de gestión y el liderazgo de "M" que entienden como motivador, emprendedor, pero lo concreto es que la organización tiene una alta rotación de personal. Consultada "M" acerca de este tema, expresó:

"Yo quiero que comprendan que es de ellas esto. Que yo mañana no estoy y no pasa nada. Lo importante es el emprendimiento que es lo que nos une... la posibilidad de dar un servicio y cubrir una demanda. De poder concientizar... de decir: otra forma de consumo es posible, el fomento de la producción es necesario, es necesario el incentivo a la economía local, que el estado nos acompañe también... Eso, eso es lo que yo les digo todos los días" (Entrevistada "M")

Pareciera que "M" está esperando una ayuda o un guiño del Estado o de las políticas públicas para poder desarrollarse y lo explica del siguiente modo:

"Primero vamos a separar lo que es estado de gobierno. Una cosa es el estado y su aparato y todo eso... otra cosa son las decisiones políticas de los gobiernos de turno. En términos del estado local, hace muchos años que hay políticas públicas que están muy bien, que venimos laburando bien, nosotras tenemos muy buena articulación con la Municipalidad de Rosario. El estado provincial venía con un ímpetu muy importante en gestiones anteriores, fomentando producción responsable, energías renovables, generando incentivos y financiamientos, líneas verdes de crédito que hoy lamentablemente la coyuntura o las características propias de lo que sucede hoy en términos sociales y en la economía se corrieron el eje" [...] "Hoy la discusión es la sostenibilidad o la sustentabilidad en todas sus dimensiones. Creo que la agenda tiene que pasar por ese lado, y sobre todo en término de apoyo a los emprendedores porque ahí está el gen" (Entrevistada "M")

Otras entrevistadas, incondicionales a las palabras de la líder, están convencidas de que *"la coyuntura tapó la agenda... lo urgente tapó lo importante. ¡Pero en la agenda siempre sigue siendo fundamental!...* (Entrevistadas "P" y "D"). Más allá de esta cuestión, que al ser un tema tan acuciante y global, necesitaría el respaldo de políticas públicas, se detecta otra cuestión que se interpreta como escollo para el desarrollo del emprendimiento.

El equipo se gestiona con cierto margen de informalidad, se aspira a conformar una fundación o una asociación civil, pero en el ínterin la gestora permanece en la categoría de monotributista porque pasarse a responsable inscripto podría resultar oneroso. Este aspecto es entendido como una debilidad importante que limita el desarrollo y a su vez desmotiva a otras colaboradoras. Lamentablemente no se entrevistó a la gente que se desvinculó, pero podría inferirse que esta cuestión no es un problema menor. Las colaboradoras son profesionales y pueden facturar, cuestión que podría ser provisional, pero resultaría complejo sostener en el



UNR

tiempo.

Las que son parte del proyecto, son profesionales, no empleadas, facturan a "M" y reconocen que es una persona que sabe delegar, se manejan con libertad para la toma de decisiones. Sin embargo, esto parece ser otra paradoja vinculada a la modalidad de gestión.

"Al delegar te podés encontrar con muchas cosas. Yo he tenido que arreglar errores grosos, me ha pasado encontrarme con chascos, he delegado en personas que no me ha ido bien" [...] "No es una historia de éxitos, esto es una historia de fracasos, pero dentro de todo, me ha ido bien" (Entrevistada "M")

Otro dato interesante, es que "M;" politóloga, asesora en temas de gobernanza sostenible en ámbitos públicos y privados, entonces la consulta fue ¿qué puede contar de esa experiencia?

"Les vuelo las cabezas mal... Les hago visitar empresas que están haciendo las cosas bien, que presenten proyectos ligados a eso, obvio... lo hago todo el tiempo. O por ejemplo al comunicar me meto también, no sólo legislativo o técnico. ¡Hay otro modelo extractivista posible!... Está bueno pensar que hay otro modelo de producción y consumo, de materia energética. ¡Bueno, bueno!... me dicen. El extractivismo de por sí está mal... Es la explotación indiscriminada de recursos naturales. Mi rol es formar a esos equipos, hacerlo leer cosas que lo lleven por ese lado. Lo mismo en la escuela, yo estoy a cargo de cuestiones institucionales, pero, por ejemplo, ya estamos trabajando con pedagogía ambiental incorporada en la currícula, islas de reciclajes, introducimos programas que tienen que ver con la vida universitaria y la ecología... pensar diplomaturas y desarrollos en esos términos... en todo. La batalla hay que darla en todos los frentes" (Entrevistada "M").

REFLEXIONES PRELIMINARES

El modelo de gestión del Triple Impacto, que lleva más de diez años de desarrollo por la ONU, es en teoría mundialmente aceptado, sin embargo, en la práctica no existe una forma única, idónea u homogénea para ser implementado exitosamente. Si bien desarrollo económico y sostenibilidad ambiental deberían ir de la mano y retroalimentarse mutuamente, la realidad es que el desarrollo económico y social se está llevando a cabo a costa del medioambiente.

Existe preocupación a nivel mundial por la contaminación con plásticos, así como consenso sobre la necesidad de visibilizar y sensibilizar sobre esta problemática a través de acciones que promuevan fundamentalmente el cambio de hábitos de consumo. Se sabe que para lograr este cambio de hábitos en la sociedad hace falta crear conciencia ciudadana al respecto y que para lograrla es necesaria la decisión política que logre imprimirla. Por otro lado, la decisión política también debería ir de la mano o en consonancia con el reclamo de la sociedad en ese mismo sentido. Es decir, que el cambio social debería ser un proceso que se retroalimente constantemente a partir de los diversos actores sociales, políticos y empresarios. En este sentido, en la ciudad de Rosario, tanto desde el aparato del estado como de diferentes organismos no gubernamentales, se han realizado algunos avances en materia de legislación y de campañas de concientización que intentan generar compromiso social y la responsabilidad colectiva para mitigar el impacto de la contaminación. Sin embargo, los resultados logrados han sido insuficientes, falta mucho por hacer para lograr la toma de conciencia por parte de la sociedad en general, así como de los empresarios en particular. Se hace necesario el impulso con políticas activas que fomenten cambios asociados directamente a la cultura de consumo, que alivianen el esfuerzo de los emprendimientos que estén en sintonía con el medioambiente, así como la eventual sanción para quienes vayan en detrimento del mismo, utilizando modelos industriales de producción que sean incompatibles con la sostenibilidad.

En caso "B", emprendimiento estudiado, al analizar si es sostenible desde los tres sectores o puntos de vista, encontramos algunas posibles contradicciones o paradojas que se dan al momento de llevar a la realidad el modelo teórico de Triple Impacto:

En la dimensión o aspecto medioambiental es clara la conciencia al respecto de la emprendedora y del resto de las integrantes del equipo que integran "B". Más allá de que el corazón del emprendimiento es justamente un "mercado libre de plásticos", cuyo objetivo se

centra en el cambio de hábitos de los consumidores -que cambian el consumo de envases plásticos de un solo uso por otros de vidrio reutilizables-; las integrantes están en permanente búsqueda de mejora, contactando nuevos emprendedores para ofrecer nuevos productos amigables con el medioambiente, considerando la posibilidad de diversificar su proyecto en el mismo sentido, viendo la posibilidad de sumar, por ejemplo, un proyecto de energías renovables o de compostaje comunitario. Se hace mucho hincapié en transmisión de la cultura de la sostenibilidad, tanto hacia adentro del emprendimiento -desde el momento que ingresa una nueva integrante al equipo, se hacen actividades de inducción orientadas-, como hacia afuera, a la sociedad en general, haciendo un trabajo personalizado de comunicación con cada uno de los clientes que ingresa al local. Se "hace escuela" hacia adentro y hacia afuera en forma casi artesanal, utilizando herramientas comunicacionales como la que llaman "publicidad soft", que va en línea con una idea que tienen de no fomento del consumismo y la comunicación de masas que conlleva. Pese a los esfuerzos personales de cada una de ellas, su emprendimiento no es lo suficientemente acompañando, fomentado y menos sostenido con ayuda del estado nacional, provincial o municipal.

A nivel local, saben de la existencia de "sellos" que imparte la municipalidad para identificar emprendimientos de este tipo, sin embargo, no están incluidas en ningún programa o listado que las identifique, tampoco tienen conocimiento de ninguna promoción o fomento impositivo o crediticio de parte de organismos estatales relacionado con sostenibilidad.

Al analizar la dimensión o el aspecto social se entiende que el ingreso al emprendimiento está restringido a mujeres estén alineadas con las ideas de sostenibilidad en todos sus sentidos. Tanto el largo proceso de selección de colaboradoras, como la implementación de las estrategias y acciones orientadas a la socialización, coadyuvan a fomentar una cultura sostenible ya que los intereses por parte de los directivos y colaboradores se alinean con los de las colaboradoras. Es destacable que, tanto la conciencia sobre el impacto ambiental del consumo, como los saberes sobre lo saludable que poseen las integrantes del emprendimiento "B" son difundidos en su entorno con responsabilidad, a conciencia y con la intención explícita de producir cambios en el comportamiento de sus consumidores. Estos cambios esperados en los clientes se refieren tanto a la inclusión en su consumo habitual de productos más saludables a través de su propuesta, como a la toma de conciencia sobre la importancia de consumir aquello que no dañe al ambiente. Además, aspiran a la repetición o regularidad del consumo y la compra, a partir de lo que esperan obtener la fidelidad de los clientes, todo ello basado en la calidad del servicio y la atención brindada. Es llamativo que el público que esperaba que inicialmente sea el principal receptor de su comunicación y el destinatario de sus productos, no es el esperado por ellas. El público consumidor real, está compuesto principalmente por clientes, vecinos del barrio, que no son personas que estuviesen previamente interesadas en cuestiones medioambientales o sociales, sino que son personas generalmente de mayor edad, comparadas con las nuevas generaciones supuestamente más concientizadas sobre estos temas. Probablemente esto se deba a la capacidad económica o poder adquisitivo de la clientela que, al no ser tan joven, se encuentra en una edad en la que normalmente se logra una cierta estabilidad económica que permite la compra de productos a precios superiores a la media.

Si analizamos el aspecto económico del emprendimiento "B", actualmente no cumpliría con los objetivos económicos que permitirían su supervivencia en el tiempo. Si bien se trata de un emprendimiento de menos de cinco años de comenzado, lo que no permite sacar conclusiones determinantes, sabemos que actualmente la titular no extrae ningún beneficio económico del emprendimiento.

Queda por preguntarnos si no sería beneficioso para la sociedad en general, que empresas de estas características, que contribuyen con su esfuerzo al cuidado del medioambiente para todos, no debería tener algún tipo de fomento por parte del estado. De todas formas, tampoco podemos decir hasta qué punto la escasa o nula rentabilidad de la empresa es consecuencia directa del modelo de gestión ejercida. Si bien se utilizan herramientas de control estadísticas



UNR

para la toma de decisiones en diferentes áreas, hay un alto grado de descentralización en las decisiones operativas y descreen de los beneficios de utilizar otro tipo de herramientas o técnicas por considerarlas “demasiado empresariales”, como por ejemplo, rechazan la utilización de herramientas propias de la gestión de comercialización. Prefieren no hacer uso de campañas en medios de comunicación masiva o de publicidad agresiva, inclinándose por la utilización de algunas redes, el “boca a boca” o “publicidad soft”, así como diseños preferentemente artesanales. No podemos afirmar que esta política sea beneficiosa o esté desalentando el crecimiento del emprendimiento.

No se puede solucionar los problemas de hoy, con la mentalidad de ayer. Hoy en día se está definiendo un nuevo modelo de empresa que dé respuesta a retos globales impulsado por los cambios en los propios ciudadanos y en los gobiernos.

Los Gobiernos con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por Naciones Unidas, están realizando un llamamiento a la acción para cumplir la Agenda 2030. No son todavía de obligado cumplimiento, pero ya se han publicado marcos y directivas que alientan a su cumplimiento.

Todos estos cambios, llevan a evolucionar las empresas a modelos empresariales de impacto. Hacen que las empresas ya no pueden elegir entre ser actoras o espectadoras del cambio y de los retos globales. Hoy los consumidores y los gobiernos les exigen compromiso y las llevan a evolucionar a modelos empresariales de impacto. Las empresas deben liderar el cambio y construir un compromiso con la sociedad estable y creíble que les permita ser más tenaces ante los cambios que se avecinan.

Desde el campo de la administración, las investigadoras asumimos el compromiso de proporcionar conocimientos de vanguardia en el campo de la cultura organizacional de sostenibilidad que tiene implicancias teóricas y prácticas en las organizaciones, siendo este el reto primordial que plantea nuestro proyecto de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Barrandeguy, T. (10 de septiembre de 2023). Un rosarino genera 60 kilos anuales de desechos de alimentos. *La Capital*. Recuperado de <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/un-rosarino-genera-60-kilos-anuales-desechos-alimentos-n10088083.html>

Blasco, L. (2021). “Cómo la ciudad argentina de Rosario se convirtió en un referente mundial de la agricultura social y sostenible”. *BBB News Mundo*, 29 de junio 2021, disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57651687> (consultado el 08/02/2023).

Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2020, 31 de julio). *Proyecto de Ley sobre el uso, prohibiciones y tributo a los plásticos de un solo uso*. Exp. 3886-D-2020. Trámite Parlamentario No 96. Disponible en: <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=3886-D-2020>

Camps, T. (2023). *Liderar desde lo femenino. Estilos horizontales y disruptivos que cambian el mundo*. CABA: Urano.

Comisión Unicameral de Ambiente y Desarrollo Sustentable del Honorable Senado de la Nación. (2022, 15 de diciembre). *Informe de labor parlamentaria 2022 de la Comisión de Ambiente y Desarrollo Sustentable*. Disponible en: <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/comisiones/info/69>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la investigación* [5ta. ed.]. Buenos Aires: McGraw Hill.

Kobila, M. T.; Parolin, Marisa; Chiaramoni, Natalia Soledad; D’Avanzo, María Laura; Salazar, Lorena (2022). Una empresa social en cambio. Estudio de caso. XXVI Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 25 al 29 de abril de 2022. U.N.R.



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

Palencia, A. (2019). Sostenibilidad con propósito. Hacer el bien, haciéndolo bien. España: Profit.

Representación Permanente ante las Naciones Unidas. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (s/f) Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://enaun.cancilleria.gob.ar/es/content/desarrollo-sostenible>

Rifkin, J (2020) Todas mis esperanzas están depositadas en la generación milenial. España, TELOS (113), 26-34.

Yin, R. K. (1995) Applications of Case Study Research United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc.

Material Audiovisual:

Discovery Latinoamérica. [Adiel Vinicius Branding] (2021). Institucional Soy Tierra: No depende sólo de mí. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HflqoKHCy80>