



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MIPYMES

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Responsabilidad Social Empresaria en las PyMES
empresas de servicios en el AMBA y su relación con la
rentabilidad y productividad

*Beneficios que generan la implementación de prácticas asociadas a la
responsabilidad social empresaria en pequeñas y medianas empresas de
servicios en el AMBA*

AUTOR: AGUSTINA MERCOGLIANO

TUTOR: JULIÁN D' ANGELO

OCTUBRE 2022

Resumen

La responsabilidad social empresarial es un término que hoy en día prevalece en la agenda de todas las empresas y ha ido teniendo mayor relevancia a lo largo de los años.

Afortunadamente, en los últimos 10 años, el avance de los conceptos relacionados con las prácticas socialmente responsables se incrementó considerablemente. De hecho, la RSE ha cobrado tal importancia que se ha vuelto un factor determinante a la hora de decidir con cuáles empresas comercializar. En el presente trabajo se propone determinar la relación existente entre la implementación de las distintas prácticas vinculadas a la ética y la responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas de servicios del área metropolitana de Buenos Aires, y su relación directa con la productividad y rentabilidad.

Dadas las condiciones micro y macro económicas de nuestro contexto, resulta difícil para las empresas pymes Argentinas adoptar mejores condiciones para los trabajadores y comprometerse con el medio ambiente y sus grupos de influencia. Generalmente el foco de las organizaciones está puesto en la reducción de precios y en el intentar ahorrar la mayor cantidad de dinero posible. En muchas ocasiones, los empresarios PyME dudan en implementar medidas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial porque pareciera ser un gasto que atenta contra su productividad. En especial, se cree que la RSE son una serie de medidas que únicamente deben estar en manos de grandes empresas. Es por eso que el desarrollo del siguiente trabajo resulta relevante ya que se busca describir las ventajas competitivas que resultan de implementar prácticas vinculadas a la RSE en las PyMES de servicios situadas en el AMBA. A su vez, se intentará determinar cómo es que las mismas influyen directamente en la percepción del sentido de pertenencia de los trabajadores de esas PyMES.

Finalmente, se establecerán casos de estudio ejemplificativos que nos permitirán obtener un análisis de los factores de influencia de las prácticas asociadas a la sustentabilidad y se determinarán aquellas ventajas y dificultades que resultan de implementar prácticas sustentables, que pueden resultar de utilidad considerando el punto en el cual nos encontramos actualmente.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Pymes, Productividad, Empresas de Servicios, Rentabilidad

Índice

Introducción

Capítulo 1: Empresas PyMES de servicios en el Área Metropolitana de Buenos Aires y su vinculación con la Responsabilidad Social Empresaria7

1.1 Características de las Empresas PyMES de servicios en el AMBA.....7

1.2 Prácticas asociadas a la responsabilidad social empresaria realizadas en las empresas PyMES de Argentina.....9

1.3 ODS y pacto mundial. Agenda 2030 e Impacto en el desarrollo sostenible.....17

1.4 Impacto post pandemia. Importancia de la RSE.....21

Capítulo 2: Casos de estudio.....22

2.1 Elección de los casos de estudio a desarrollo.....23

2.2 Caso de estudio 1: Empresa Innovid.....23

2.3 Caso de estudio 2: Empresa CIDI Group.....31

2.4 Análisis obtenidos de la recolección de datos.....36

Capítulo 3: Ventajas y dificultades asociadas a la incorporación de las prácticas socialmente responsables en pequeñas y medianas empresas de servicios en el AMBA y sus propuestas de mejora36

3.1 Factores que influyen en el aumento de la productividad y la rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas de servicios del AMBA.....40

3.2 Dificultades que se desarrollan al implementar prácticas socialmente responsables en las empresas PyMES de servicios en el AMBA43

Conclusiones.....45

Glosario.....48

Bibliografía.....49

Introducción

La mayoría de las empresas situadas en nuestro país son empresas pymes, sin embargo, las que tienen incorporada prácticas socialmente responsables son escasas. Las pequeñas empresas no suele ahondar en prácticas vinculadas con la ética y la RSE, dado que su visión siempre se reduce al corto plazo. En particular, muchos empresarios pyme ven a la ética como un factor secundario sin darse cuenta que adoptar prácticas que sean socialmente responsables podría generar un nivel de compromiso mucho mayor y una sinergia con colaboradores y todos aquellos que participan en la empresa. Incluso al tratarse de empresas de servicios, esto último resulta fundamental ya que las mismas suelen estar compuestas en su mayoría por recursos humanos. En muchos casos, debido a las condiciones políticas, económicas y debido al contexto, se toman medidas que no benefician a los trabajadores, proveedores, accionistas y diferentes grupos de interés con los que interactúa la empresa. En definitiva, esta óptica empresarial tradicional busca únicamente maximizar los beneficios.

Por otra parte, en los últimos años, se ha dado una tendencia en la cual se centra el foco en el trabajador y en los aspectos que el mismo considera fundamentales para su permanencia en una empresa, donde tienen una gran participación las prácticas socialmente responsables. Debido a todas estas razones, sumadas al cambio radical que se ocasionó en el mundo post pandemia y la globalización, la responsabilidad social empresarial empezó a jugar un papel fundamental en nuestro día a día. El foco de la misma está puesto no solo en cuánto gano sino también en cómo lo gano.

Todo esto conlleva a que se planteen los siguientes interrogantes, ¿Qué ventajas tiene incorporar la RSE en las pequeñas empresas de servicios en Argentina?, ¿Cuáles son los aspectos asociados con la incorporación de la RSE que atentan con la necesidad básica de rentabilidad? Y ¿Qué factores de la incorporación de la RSE ayudan a las empresas de servicios a mejorar su productividad?

Asimismo, en el presente estudio, se planteó la siguiente hipótesis: Si bien la mayoría de las pymes de servicios en el AMBA no tienen incorporadas prácticas socialmente responsables; el hecho de practicarlas mejoraría el compromiso y relación con sus grupos de interés, permitiéndole establecer un sentido de pertenencia y vínculo con sus stakeholders¹ que se trasladaría en una ventaja competitiva. A su vez, dicha ventaja le permitiría a las empresas de servicios ser reconocidas en la comunidad y consideradas por

¹Stakeholder: Se denomina stakeholders a todos aquellos individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por la organización.

sus consumidores como una empresa responsable, además de fortalecer su relación con los trabajadores que desempeñarían sus tareas de manera más eficiente.

Para poder desarrollar dichos conceptos, en el siguiente trabajo se propusieron los siguientes objetivos: Como primera instancia, se buscó demostrar la relación que tienen las distintas prácticas asociadas a la RSE en los trabajadores y distintos grupos de influencia con los cuales se vinculan las pequeñas empresas pymes de servicios en el AMBA, y su repercusión directa en la productividad y rentabilidad. En segunda instancia, se centró el foco en explicar aquellos aspectos específicos que dificultan la aplicación de dichas prácticas cotidianamente en las distintas pymes. Por último, se buscó determinar si la implementación de las distintas prácticas vinculadas a la RSE produce una ventaja competitiva en la empresa que las implementa, logrando así ubicarse por encima de sus competidores.

Para la confección del trabajo, se utilizaron técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Se realizó un relevamiento bibliográfico donde se abordaron principalmente los temas asociados a la Norma ISO 26.000, los objetivos del pacto mundial y las prácticas de desarrollo sostenible. Asimismo, se buscó complementar dicha información con casos de estudio relacionados con las pymes que actualmente implementan prácticas sostenibles en la actualidad, y principalmente aquellas que estén abocadas al área de servicios para que brinden un resultado más significativo de acuerdo con el objeto de estudio del presente trabajo. Por otra parte, se complementó dicha información con artículos periodísticos, informes y testimonios, y se recolectaron datos por medio de encuestas para poder establecer el impacto que tienen las prácticas de desarrollo sostenible en las empresas de servicios que las implementan actualmente. En concreto, las encuestas se realizaron a los distintos empleados y empresarios que desarrollan sus actividades en distintas empresas de servicios pymes ubicadas en el AMBA. En realidad, mediante las mismas se buscó determinar la valoración que los empleados y empresarios le brindan a dichas prácticas, y en caso de que la empresa no contenga ninguna, se les preguntó cuáles considerarían que deberían implementarse y si ello repercutiría en su manera de vincularse con la empresa. La muestra que se utilizó fue de 30 colaboradores, si bien la misma no es una muestra representativa, es acorde a los recursos disponibles con los que cuenta la autora del trabajo al momento de la realización del mismo.

En último lugar, para la confección del trabajo se decidió realizar un índice donde se presenten en los distintos capítulos los temas abordados anteriormente. En especial, en el

capítulo 1 se hizo mención a las características generales de las empresas de servicios en el AMBA y los conceptos básicos de la responsabilidad social empresaria. A su vez, en el capítulo 2 se buscó profundizar en los casos de estudio asociados a las empresas del sector que tengan prácticas socialmente responsables incorporadas en su día a día. En particular el objetivo de este capítulo es poder analizar cómo repercuten en la empresa diariamente y en los distintos grupos de interés, las distintas prácticas adoptadas.

Finalmente, en el capítulo 3 se desarrollarán las ventajas y dificultades de adoptar prácticas sostenibles en la Argentina y las propuestas de mejora a través de los análisis descriptos previamente.

Como conclusión final, podemos determinar que la responsabilidad social empresaria se ha vuelto un elemento vital para las empresas hoy en día, principalmente de servicios, en un contexto económico y social como es la Argentina y en un mercado sobresaturado como es el AMBA. Las empresas que adoptan dichas prácticas obtienen un aumento significativo de su productividad, una mejor relación con sus grupos de interés y un posicionamiento diferenciado para con el resto de las empresas, con lo cual la implementación de las mismas jamás atentaría contra su productividad. Sigue siendo un concepto que se asocia más a grandes empresas, porque fueron las pioneras en implementarla, pero el consumidor que se ha vuelto cada vez más demandante y las exige. Con lo cual también la incorporación de dichas prácticas se ha vuelto una cuestión de supervivencia.

Personalmente considero que la implementación de las prácticas sostenibles, si bien puede resultar dificultosa para las empresas pymes en una primera instancia donde muchas veces no se sabe por dónde comenzar, a la larga les brinda a las empresas una gran cantidad de beneficios. Creo que las empresas de servicios son las primeras que deberían considerar a las prácticas sustentables en su agenda y generar lineamientos para que a su vez se adopten como parte de su cultura empresarial, dado que las mismas engloban un marco legal, ético, y transparente que demuestra ser el presente y el futuro de lo que buscan las organizaciones, los proveedores y los consumidores al día de hoy.

Capítulo 1: Empresas pequeñas y medianas (PyMES) de servicios en el Área Metropolitana de Buenos Aires y su vinculación con la Responsabilidad Social Empresaria

1.1. Características de las empresas PyMES de servicios en el AMBA

Las empresas PyMES en la Argentina conforman el 90% de las empresas del país. Se denominan empresas PyMES a las pequeñas o medianas empresas que realizan sus actividades en alguno de los siguientes sectores: de servicios, comercial, industrial, agropecuario, de la construcción o minero. Las mismas son vitales para la economía, ya que generan gran parte del empleo existente, generando un aporte al PBI. A su vez, son grandes amortiguadoras del problema de desempleo, ya que son una fuente de trabajo para un gran porcentaje de la fuerza de trabajo existente que no posee las características adecuadas para ingresar dentro de las grandes empresas. De hecho, la mayoría de las empresas PyMES suele emplear a los trabajadores que no encajan en el perfil por estar poco calificados para el puesto, poseer una mayoría de edad superior a los 50 años, entre otras cuestiones. En particular, en el caso del sector comercio y servicios, los mismos emplean al 65.9% de los puestos de trabajo privados registrados.

Por otro lado, las empresas PyMES del país se encuentra en su mayoría ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia. En particular, 8 de cada 10 PyMES están instaladas en el AMBA y concentran casi el 72% de la actividad de las empresas previamente especificadas.

Las empresas privadas del sector a su vez, el 98% están incorporadas en la categoría PyMES y el 49.7% de los puestos de trabajo privados registrados fueron generados por las mismas.²

Asimismo, las PyMES se caracterizan en la mayoría de los casos por poseer un bajo nivel de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad poco adecuada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-cualificada o no cualificada, bajo nivel de inversión en innovación y dificultades para el acceso a financiación exterior. Todas estas características hacen que en muchos casos se vea a las PyMES como empresas donde la maximización del capital sea el foco fundamental y se

² Datos obtenidos por medio del INDEC. INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisorios.

dificulte en muchas ocasiones poder planificar a largo plazo, ya que deben continuamente estar solucionando inconvenientes del corto plazo.

Por otro lado, las empresas PyMES también gozan de ciertos beneficios como son el hecho de que busquen permanentemente interrelacionarse con el mercado, reportar a sus grupos de interés y mantener una continuidad con su comunidad y cuidar el medio ambiente. Su dimensión y flexibilidad en muchos casos le permite mantener una gestión sustentable. Cuenta con una estructura vertical y jerárquica, que suele hacer que la implementación sea más ágil y los resultados sean más rápidos.

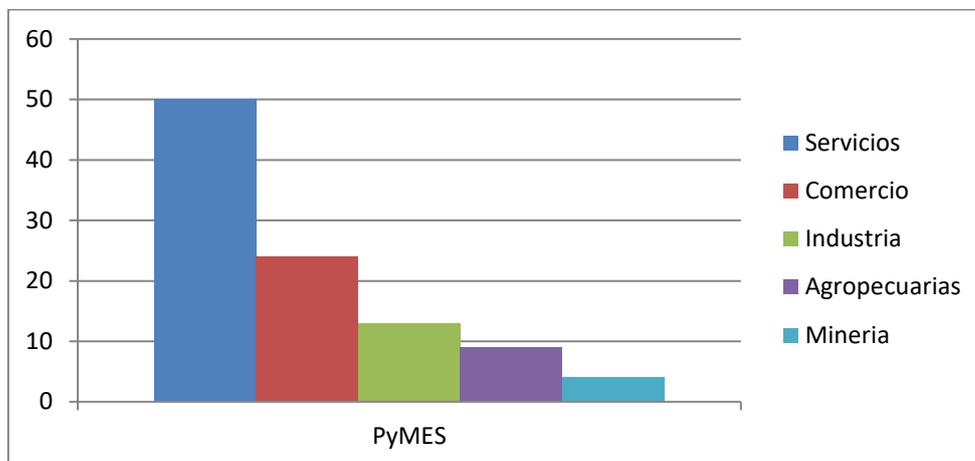
Sin embargo, en el caso de las empresas de servicios, resulta más difícil la previsión y la planificación debido a su composición. Ante todo, se denominan empresas de servicios a todas aquellas que proporcionan elementos no tangibles que cubren necesidades específicas. Si bien abarcan un sector muy amplio, las empresas de servicios tienen un alto nivel de especialización en su rama o actividad. Las mismas se caracterizan principalmente por ser: Intangibles, inseparables, efímeras y variables.

- Intangibles: Ya que el servicio no se puede tocar, el cliente no se lo puede llevar, no se puede exhibir, y el mismo no tiene una entidad física palpable.
- Inseparables: Esto implica que no se puede separar a la persona del vendedor, es decir, que la creación o realización del servicio ocurre simultáneamente con su consumo. Los servicios se venden, luego se elaboran y después se consumen.
- Efímeros: Los servicios que no se utilizan no se pueden almacenar, si no que se pierden. La capacidad productiva de un servicio está sujeta a un momento y un lugar específicos
- Variables: La calidad de un servicio depende de muchos factores, cuando más dependa del recurso humano, más variable será la calidad de dicho servicio.

Según el portal Somos Pymes (2023), el mismo afirma que de las empresas pymes que encontramos actualmente en nuestro país, el 50% pertenece al área de servicios, entre los que encontramos agencias de marketing, consultorías, empresas de tecnología, restaurantes y hoteles, servicios de suministro de gas, entre otros. Se trata de todas aquellas empresas que brindan servicios a otras empresas.

Dejando de lado los servicios, el resto de los rubros se divide de la siguiente manera: El 24% pertenece a comercio, el 13% a industria, el 9% a agropecuarias y el 4% a minería.

Es decir que la mayoría de las empresas que se encuentran en nuestro país que tienen la categoría de PyMES son empresas de servicios. Si quisiéramos observar esto mismo en un gráfico de barras, el mismo sería de la siguiente manera:



Fuente: Redacción Somos Pymes. (2023). *Cuántas PYMES existen en Argentina*.

En los siguientes capítulos desarrollaremos el rol que cumple la RSE en las PyMES Argentinas, y como es que la misma se vincula con las empresas de servicios.

1.2 Prácticas asociadas a la responsabilidad social empresarial realizadas en las empresas PyMES de Argentina

Se entiende por Responsabilidad Social Empresarial al cambio necesario en la forma de hacer negocios, a través del compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible, que engloba una dimensión de la responsabilidad total para aquellas partes que se encuentran involucradas en la empresa. Es por eso que se pone especial foco en qué es lo que hace la organización y cómo es que eso afecta a la sociedad que la rodea. No pensamos a la empresa como un ente ajeno a la sociedad sino como un componente activo de la misma donde ambas partes se interrelacionan continuamente. Como menciona Bernardo Kliksberg (2016), el clamor por la ética crece a diario, y la sociedad en ese sentido está cada vez más demandante.

En definitiva, la responsabilidad social fue incorporándose progresivamente en los últimos años debido a la globalización y al cambio que trajo aparejado a nivel cultural, que forjó a que el ambiente se vuelva cada vez más competitivo y consecuentemente, que el consumidor se vuelva cada vez más exigente. Es por eso que ante las presiones de la

opinión pública muchas de estas empresas comenzaron a incorporar otro tipo de hábitos socialmente más responsables.

Sin embargo, la responsabilidad social empresaria comienza a cobrar un rol muy importante en las empresas en los últimos 50 años. Es la primera vez que las mismas comienzan a ser convocadas desde un rol más activo. Es finalmente a mediados de los 90 cuando comienza a conocerse el término Responsabilidad Social Empresaria como lo conocemos hoy, pero el concepto logró consolidarse luego de los escándalos empresariales que se produjeron entre el 2000 y 2010 con diversas compañías Europeas y Estadounidenses. En consecuencia, la ética, la sustentabilidad y la responsabilidad comenzaron a ser valores fundamentales que debían prevalecer en toda organización.

La RSE lidia continuamente con los aspectos internos que conforman una organización, entre los que se caracterizan sus empleados, trabajadores y clientes principalmente, y los externos, que abarcan el medio ambiente y la sociedad en su conjunto. En concreto, las empresas buscan involucrar las consideraciones sociales y ambientales en la estrategia del negocio y alinearlas con la misión y visión para incorporarlas en el modelo de gestión y hacer frente en el actual contexto mundial que se les presenta.

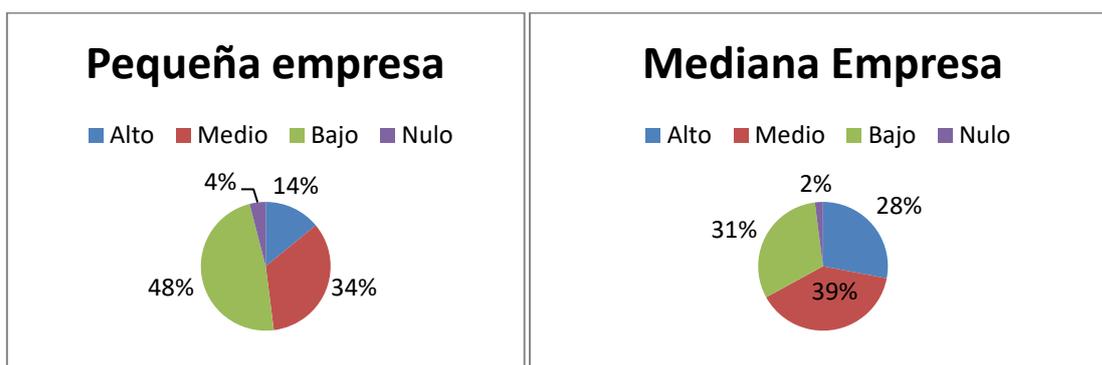
El concepto de RSE fue llevado a cabo principalmente por compañías internacionales, que buscaron proliferar el mismo a las restantes filiales ubicadas en otros continentes. Es por eso que resulta muy común que la adaptación de las prácticas socialmente responsables sea mayor en empresas grandes que en PyMES. Así como sucede con las grandes empresas, generalmente, cuando mayor es el tamaño de la PyME, más se eleva su compromiso con las prácticas socialmente responsables. Según Kliskberg (2013), la empresa con un alto grado de RSE es la que tiene involucradas fundamentalmente políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo, transparencia y buen gobierno corporativo, juego limpio con el consumidor, protección del medio ambiente y a su vez, la integración a los grandes temas sociales.

Según FUNDEMÁS (2012), la responsabilidad social empresaria se puede definir de la siguiente manera: “Responsabilidad Social Empresarial es la Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible”. (p. 8). Se evalúa la relación de la empresa no solo para con sus

colaboradores sino para todos los grupos de influencia con los cuales se relaciona la misma. Se involucran cuestiones sociales, económicas y ambientales.

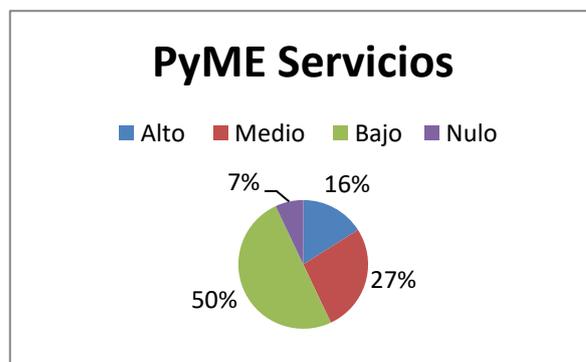
Como se puede visualizar en los gráficos confeccionados a continuación, donde se establece el tamaño de la empresa por un lado y su compromiso con las prácticas socialmente responsables por el otro, podemos afirmar que cuando más pequeña es la empresa, el grado de compromiso con las prácticas socialmente responsables es menor. Así es como el concepto catalogado como bajo es el que más porcentaje ocupa, siendo la suma entre el grado de compromiso bajo y nulo mayor al 50%.

Si nos concentramos en el mismo gráfico en el caso de la mediana empresa, el grado de compromiso aumenta significativamente. El porcentaje que ocupa el concepto bajo junto con el nulo tan solo alcanza el 33% y creció significativamente el alto y el medio, complementando entre los dos casi el 70%. Lo que demuestra que cuanto más grande es la empresa, mayores prácticas socialmente responsables parecen incorporar.



Fuente: Vives, A. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica.

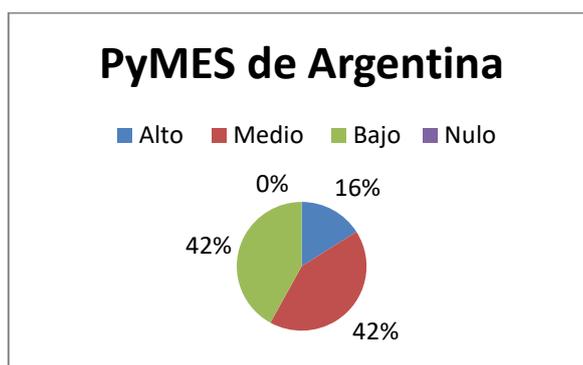
Asimismo, si nos centramos específicamente en el área de servicios, podemos determinar lo siguiente:



Fuente: Vives, A. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica.

En definitiva, el sector de servicios PyME como se puede visualizar en el gráfico anterior, aún tiene mucho camino que recorrer en lo que implica la adaptación de prácticas socialmente responsables, sin embargo, hay un porcentaje alto y medio que confeccionan un 43% que muestran la adaptación de dichas prácticas, en las cuales nos estaremos concentrando posteriormente en el trabajo.

En líneas generales, si establecemos el grado de implantación de la RSE en las PyMES de Argentina, en base a lo determinado anteriormente, pareciera ser que si bien la mayoría de las empresas realiza algún tipo de acción vinculada a la RSE, aún podríamos incrementar el porcentaje en materia de conocimiento y adopción de prácticas vinculadas. Aún hoy, América Latina enfrenta importantes desafíos en materia de gestión socialmente responsable. Generalmente esto suele ocurrir por una gobernabilidad corporativa más débil, una menor capacidad institucional y un clima de negocios menos favorable. Sin embargo, también la región suele ser en materia ambiental la menos contaminante y puede realizar aportes que generen un cambio más rápido a nivel global.



Fuente: Vives, A. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica

A continuación explicaremos el avance de la responsabilidad social empresaria en los últimos años y cómo es que se pueden visualizar las consecuencias de la adopción de dichas prácticas.

Si bien el término responsabilidad social comenzó a utilizarse en la década de los 70, el concepto era mucho menos abarcador de como lo conocemos al día de hoy. En una primera instancia se basaba en caridad, para luego ir perfeccionando y evolucionando al concepto que tenemos hoy. El año 2010 resulta ser un año fundamental en este contexto porque es cuando se crea la norma ISO 26.000, que si bien se trata de una norma no certificable, le permitió brindar un marco a las empresas que buscaban comenzar con las prácticas socialmente responsables. Posteriormente, el año 2015 resultó ser otro año muy

significativo en cuanto a prácticas socialmente responsables, donde ocurrieron dos acontecimientos que marcarían el futuro de la humanidad y de las empresas. Por un lado, la aprobación de las Naciones Unidas de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y el acuerdo del Clima de París.

De esta forma, se evidenció de manera indispensable la necesidad de incorporar prácticas socialmente responsables en las organizaciones y el compromiso de las naciones de lograr ser más sostenibles en materia ambiental, social y económica.

Julián D´Angelo (2018) menciona que “Una organización socialmente responsable demuestra, a través de sus acciones, estar comprometida en forma sincera y genuina con el bienestar de la comunidad que la rodea, siendo consciente de las consecuencias de su accionar en sus grupos de interés, en función de los valores y expectativas sociales de la comunidad en la cual actúa.” (p. 20).

Es decir, que la empresa no se puede limitar únicamente a maximizar sus beneficios a cualquier costo, sino que debe ser un desarrollo que se da en conjunto y en armonía con el medio que la rodea. Fue de suma importancia la incorporación de esta norma ya que permitió crear un marco para que todas aquellas empresas que lo deseen puedan entender los conceptos básicos que la llevarían a adoptar prácticas socialmente responsables y a su vez, le permitió comprender a muchas otras que la empresa no funciona sola, sino que es parte de un todo en el cual se debe lograr una sinergia con el medio que la rodea.

La norma ISO 26.000 establece una guía principal donde pueden observarse los principales principios, definiciones y fundamentos necesarios para poder llevar a cabo la Responsabilidad Social en las organizaciones. Julián D´Angelo (2018), aclara que “El origen de esta norma se remonta a abril de 2001, cuando el Comité ISO sobre política de los consumidores publicó un informe sobre el valor de los estándares de Responsabilidad Social Empresaria. En él se concluyó que, desde una perspectiva del consumidor, ISO estaba capacitada para elaborar un estándar internacional de RS.” (p. 98).

La norma permitió regularizar algo que por el momento estaba a merced de cada empresa, la posibilidad de cumplir ciertos estándares y contar con la certificación correspondiente. Resulta de gran relevancia porque por primera vez refleja con claridad la necesidad de incorporar estándares que estén vinculados con la responsabilidad social empresaria. En la introducción de la misma, se aclara que busca ser de utilidad para todo tipo de empresas,

sean privadas o públicas e independientemente del tamaño que posean. Busca esclarecer y generar una guía por dónde empezar, para aquellas empresas que aún no han adoptado ningún tipo de práctica, y por otro lado, para que las otras empresas que resulten más experimentadas, puedan mejorar sus prácticas existentes.

La norma ISO 26.000 entiende por responsabilidad social de una organización a los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente, que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tomando en cuenta las expectativas de las partes interesadas. Se busca cumplir con la legislación aplicable y que se tenga coherencia con la normativa internacional de comportamiento. Además de integrar a toda la organización y llevar a la práctica esto mismo en sus relaciones.

A su vez, la norma ISO 26.000 plantea que la integración de la responsabilidad social en una pyme podría llevarse a cabo de mediante acciones prácticas, sencillas y costo-eficientes y no necesita ser compleja o costosa. Esto mismo se debe a que las PyMES son más flexibles, tienen un estrecho contacto con la comunidad local y la alta dirección tiene influencia más inmediata sobre la organización.

La norma asegura a las empresas que la manera de familiarizarse con la responsabilidad social rige en el conocimiento de siete conceptos fundamentales: Gobierno, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de la operación, asuntos de los consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

1) Gobierno: El gobierno es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Constituye el marco para la toma de decisiones. Está dirigido por una persona o un grupo de personas que tienen la potestad de tomar el mando y varía según en tamaño de la misma. Resulta el factor más importante para que la organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social. Tiene la potestad de poner en la agenda de la organización los principios requeridos para llevar a cabo la responsabilidad social. La gobernanza es la que logra cambiar la cultura de una organización.

2) Derechos humanos: Los derechos humanos, según la norma ISO 26.000 (2010), son “los derechos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo”. Y la misma agrega que existen dos amplias categorías para clasificar a los derechos humanos. La

primera es la de los derechos civiles y políticos como son el derecho a la vida, la libertad, igualdad ante la ley, libertad de expresión. La segunda se involucra con derechos económicos, sociales y culturales, e incluye el derecho a la alimentación, a la salud, la educación y la seguridad social. El reconocimiento y respeto de los derechos es esencial para poder llevar a cabo cualquier tipo de acción de responsabilidad social. Es una obligación de la organización hacer valer dichos derechos.

3) Prácticas laborales: Una organización influye en la mejoría de la calidad de vida de sus individuos al otorgarle estabilidad en su empleo y un trabajo decente. La relación laboral está compuesta de derechos y obligaciones de ambas partes (empleados y empleadores), en beneficio tanto de la organización como de la sociedad. Es importante que en toda relación laboral se aplique el marco legal e institucional adecuado. En este contexto la organización debería adoptar las correctas políticas y medidas necesarias para proporcionar mediante un marco jurídico el correcto cuidado que merecen sus empleados.

4) Medio ambiente: Todo tipo de acción y decisión que la empresa tome tiene una implicancia en el medio ambiente. El impacto de la organización puede estar relacionado con el uso que realiza de los recursos, la localización de las actividades, la contaminación, y los impactos de la actividad que realiza sobre los hábitats naturales.

La sociedad enfrenta muchos interrogantes relacionados con el medio ambiente, entre los que podemos mencionar el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la destrucción de los hábitats, la extinción de las especies, el colapso de ecosistemas completos y el desgaste de asentamientos urbanos y rurales. A medida que la población crece y el consumo aumenta, los factores previamente mencionados se vuelven una amenaza aún mayor para el bienestar de la sociedad. La responsabilidad ambiental se ha vuelto un tema de extrema urgencia y necesidad, donde su foco es fundamental para la supervivencia y preservación de los seres humanos. En este marco, la educación ambiental juega un papel fundamental.

5) Prácticas justas de la operación: El término prácticas justas de la operación se refiere a la conducta ética de una organización en relación con otras organizaciones. Integra en su definición ciertos temas vinculados con la anti corrupción, participación responsable de esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relación con las organizaciones y derecho de propiedad. Se relaciona con la manera en la cual una organización se vincula con otra organización para obtener resultados positivos.

6) Asuntos de los consumidores: Toda organización que proporciona un producto o servicio a un cliente tiene una responsabilidad hacia ellos. Las responsabilidades involucran proporcionar educación e información precisa, transparente y útil mediante prácticas justas de marketing. A su vez, se busca que los procesos de contratación sean limpios, que se promueva el consumo sostenible y que se satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos. También se deben salvaguardar los intereses de los consumidores y minimizar los riesgos por los consumos de productos y servicios. Si la empresa maneja información personal, también tiene la responsabilidad de mantener la privacidad y seguridad de dicha información.

7) Participación activa y desarrollo de la comunidad: La participación social involucra a todas aquellas organizaciones que invierten sus recursos en iniciativas y proyectos orientados a mejorar ciertos aspectos sociales de la vida en comunidad. Cuando se detectan oportunidades para la inversión social, la organización debería alinear sus necesidades y prioridades con las comunidades en las que opera. Se debe realizar el diseño y la implementación de proyectos involucrando a las comunidades, ya que esto garantiza en cierta manera que los proyectos continúen cuando la organización deje de participar. Se debe poner el foco en aquellos programas que sean a largo plazo y garanticen el desarrollo sostenible.

Tener en cuenta estos 7 conceptos y como los mismos se interrelacionan e influyen entre ellos y para con la organización es el principal objetivo de lo que plantea la norma. En ella se hace referencia al hecho de que cuando se dé la interacción de estos grupos de influencia, deberían rendirse cuentas, ser transparentes, tener un comportamiento ético que acompañe a su accionar, mostrar y ejercer respeto a los intereses de las partes interesadas, a la legalidad y a la normativa internacional.

Cuando se adentra una organización en la responsabilidad social se genera una interacción continua entre la sociedad, la organización y las partes interesadas. Donde la sociedad traslada sus expectativas a la organización, al igual que las partes interesadas sus intereses. La organización con sus acciones produce directamente un impacto en ambas.

A continuación desarrollaremos los otros dos hitos importantes que se llevaron a cabo en materia de Responsabilidad Social Empresaria, la aprobación de los ODS y el pacto mundial.

1.3 ODS y pacto mundial. Agenda 2030 e Impacto en el desarrollo sostenible.

El pacto mundial de la ONU constituye la iniciativa por la sostenibilidad corporativa más grande del mundo ³. Está sustentada por las Naciones Unidas y comprende los principios y valores de la organización. El pacto Mundial surge en el año 1999 en el foro económico mundial, donde se realizó un llamado a los líderes empresariales para que se aliaran con la ONU en vista de generar un “impacto global” en cuestión de valores y principios compartidos para aportar una faceta humana al mercado global. En este contexto se busca que las empresas incorporen los 10 principios universales que se detallan en el mismo, vinculadas a las relaciones laborales, los derechos humanos, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. En el año 2015, se firmó un acuerdo con la red del pacto mundial para unir esfuerzos en el impulso de la Agenda 2030. En la misma se hace foco en la difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) entre las pymes, con el objetivo de alentar los acuerdos globales en los conceptos de clima y sostenibilidad. La ONU aprobó dicha agenda, y esto mismo hizo que la responsabilidad social pase de ser algo deseable a algo concreto que empezó a desarrollarse y llevarse a cabo en todas las empresas. Los ODS simbolizan una oportunidad sin precedentes para tomar conciencia y a la vez, alinear los objetivos del negocio a los de la organización.

El objetivo primordial del pacto mundial de las Naciones Unidas, se relaciona con lograr una gestión ética mediante dos pilares fundamentales: los 10 principios y la Agenda 2030. La agenda 2030 se establece con el objetivo de crear una nueva agenda de desarrollo sostenible, donde cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

La sostenibilidad de la empresa comienza cuando se enfoca a hacer negocios basándose en estos 10 principios. Los mismos son los siguientes:

- **Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentalmente reconocidos universalmente, dentro del ámbito de influencia.
- **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de no ser cómplice de la vulneración de los derechos humanos.
- **Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

³ Naciones Unidas (2015). *El pacto mundial de la ONU*. <https://www.un.org/es/cr/C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>

- **Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso realizado bajo coacción.
- **Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
- **Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- **Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y la criminalidad.

Los ODS surgen en este contexto con el objetivo de satisfacer las necesidades del presente, pero sin dañar las capacidades de las necesidades futuras para lograr su objetivo. La agenda 2030 ocupa un lugar fundamental, obligando a las organizaciones a determinar los impactos de las actividades desde un punto de vista amplio. Las empresas en este contexto deben definir sus prioridades y seleccionar los ODS en los cuales se van a centrar. Cada ODS impactará diferente en cada empresa según su contexto. Naciones unidas otorga la difusión de los ODS al pacto mundial con el fin de que se guie la atención de las empresas en base al desarrollo sostenible.

Los 17 ODS son los siguientes: 1) Fin de la pobreza, 2) Hambre cero, 3) Salud y bienestar, 4) Educación de calidad, 5) Igualdad de género, 6) Agua limpia y saneamiento, 7) Energía asequible y no contaminante, 8) Trabajo decente y crecimiento económico, 9) Industria, innovación e infraestructura, 10) Reducción de las desigualdades, 11) Ciudades y comunidades sostenibles, 12) Producción y consumo responsables, 13) Acción por el clima, 14) Vida submarina, 15) Vida de ecosistemas terrestres, 16) Paz, justicia e instituciones sólidas y 17) Alianzas para lograr los objetivos.



Nota. Adaptado de Objetivos de desarrollo sostenible [Fotografía], por Naciones Unidas, 2015, (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)

Los ODS se alinean a las estrategias de negocio de una organización y se establecen en función de los mismos el cumplimiento de los objetivos de la empresa, asociados a políticas de desarrollo sostenible.

Esto trae aparejado numerosos beneficios para las PyMES, entre los cuales podemos destacar el acceso a los nuevos mercados, ahorro en costos, generación de alianzas con otros actores y empresas, aumento de la confianza de la marca, cumplimiento de las normativas, entre otras cuestiones.

En el sector vinculado a los servicios, que es el objeto primordial de este trabajo, podemos destacar principalmente en materia de ODS, el listado establecido a continuación; ODS 3: Salud y Bienestar, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 12: Producción y consumo responsables, ODS 13: Acción por el clima y ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. Sin embargo, cabe destacar que dependiendo el rubro y el negocio puede que se agreguen más o se intercambien dichos ODS con otros de mayor representación.

Al tratarse de una empresa de servicios es probable que el ODS 3 cumpla un rol fundamental ya que las empresas de servicios están en mayor medida compuestas por recursos humanos. Este ODS hace hincapié en implementar medidas que logren incidir en la salud y el bienestar de los empleados, para aumentar la productividad y la motivación con la organización. En cuanto al ODS 8, busca que las condiciones de contratación sean decentes para todos, es decir, crear oportunidades de empleo favorables, donde el empleo sea formal, y se erradique la desigualdad del mercado laboral. Además, busca promover entornos de trabajo seguros y protegidos y que se mejore el acceso a servicios financieros, para sostener un crecimiento económico inclusivo. Las PyMES de servicios en este punto juegan un rol fundamental, ya que son grandes generadoras de empleo en el país, el

problema principal que se presenta con respecto a este ODS es que en su gran mayoría el trabajo ofrecido continúa siendo informal. Aún no se han logrado establecer condiciones de contratación decentes para todos los puestos de trabajo actuales.

Con respecto al ODS 10: Reducción de las desigualdades, podemos afirmar que lo que busca este objetivo es distribuir equitativamente los recursos. Las desigualdades amenazan al desarrollo social y económico, y destruyen el sentido de realización y autoestima. Es imposible lograr un desarrollo sostenible y mejorar el planeta si se priva a la gente de tener una vida mejor. Desde el marco de las PyMES de servicios, es importante tener en cuenta que si bien se trata de un objetivo global, cada empresa puede aportar su granito de arena, no mirar hacia otro lado, e involucrarse en las necesidades de aquellas personas que se encuentran marginadas, desfavorecidas o aisladas. Cada acción socialmente responsable logra cambiar la visión de esas personas y hacer que la desigualdad sea un poco menor que antes.

En cuanto al ODS 12: Producción y consumo responsables, hace hincapié en el hecho de que nuestro planeta actual se está quedando sin recursos. Este ODS busca concientizar y comprometer a las empresas a que reduzcan sus niveles de consumo y sustituyan los mismos por alternativas más sustentables. Si bien se refiere a empresas de consumo y producción, creo que los servicios también se ven involucrados, ya que siempre se pueden buscar alternativas para reducir el consumo de recursos naturales y reemplazarlo por otras prácticas que resulten más sustentables. Un ejemplo de esto mismo puede ser la reducción en el consumo de papel, entre otros.

El ODS 13: Acción por el clima, es un objetivo que nos atraviesa a todos por igual, en todas las edades y a todas las empresas, es por eso que considero que es algo que toda pyme del área de servicios debería tener este ODS en su agenda. Se deben tomar acciones contra el cambio climático lo antes posible, es necesario aumentar la ambición y actuar en todos los niveles para hacerle frente. Se deben transformar todos los sistemas energéticos, agrícolas, de transporte y forestales. Las empresas deben asegurarse que se reducen las emisiones, no solo porque es correcto, sino porque es conveniente, desde el punto de vista económico y empresarial.

Finalmente, el ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, creo que debería estar presente en la agenda de las PyMES dado que destaca la importancia de la cooperación para lograr el desarrollo sostenible. Busca que se revitalice la alianza mundial. Este objetivo resulta fundamental para las pequeñas y medianas empresas, dado que su infraestructura no se presenta ampliamente desarrollada, por ende, es fundamental lograr la cooperación entre

empresas y asociaciones mundiales sólidas, para que nadie se quede atrás en el camino al desarrollo.

Es importante que todos entendamos que no hay buenos y malos en esto, se trata de todos luchar por el mismo objetivo e intentar concientizar a la mayor cantidad de personas posibles. Es por eso que las empresas juegan un rol fundamental.

1.4. Impacto post pandemia. Importancia de la RSE

La norma ISO 26.000 define a la responsabilidad social como un concepto cambiante, que muta en relación al cambio de la sociedad. Personalmente, considero la definición muy acertada para poder describir lo ocurrido con el mundo actual post pandemia. La norma define que a medida que cambian las inquietudes de la sociedad, sus expectativas en relación con las organizaciones también lo hacen, para justamente reflejar esas inquietudes.

En los últimos años nos enfrentamos a un cambio generacional muy grande con respecto a lo que implican los nuevos paradigmas y nuevas generaciones, que superaron en gran medida la relación y la intención de “vivir para trabajar”. En cierta manera las prioridades de la sociedad estaban en lograr estabilizarse, formar una familia y perdurar en un trabajo durante toda la vida, con una visión mucho más tradicional. Hoy en día el foco está puesto en el bienestar.

En ese concepto de bienestar la responsabilidad social tiene un factor sumamente fundamental. Pero no solamente eso resulta de gran relevancia, si no que para contribuir aún más a este concepto que se venía desarrollando a lo largo de los años junto con la globalización entre otros factores, le sumamos el hecho de que nos atravesó una pandemia. Una pandemia que duró 2 años y que nos recordó que todo resulta muy efímero y que el día a día y el bienestar que tanto se anhelaba ya desde antes, es un privilegio diario.

No solo eso, si no que el foco de creación de dicha pandemia parece ser un punto relacionado con la contaminación, la mutación de ciertas especies (en este caso particularmente de murciélago) y otros tantos de factores inexplicables aún al día de hoy. Pero lo que si nos quedó en claro durante este período fue que el hombre es mucho más frágil de lo que siempre se creyó, que cada momento de su vida es un privilegio, y que la contaminación, el escaso cuidado del medio ambiente y la responsabilidad que la sociedad tiene en este hecho, no es algo que podamos pasar más por alto.

En este contexto, y con este panorama, la situación de las empresas se volvió compleja. Todos nos encontrábamos en crisis, tanto social como económica, ya que se estaba produciendo una recesión nunca antes vista. Era necesario interrumpir las actividades económicas para preservar la salud pero eso mismo ocasionaba a su vez un desfasaje económico que ningún país estaba listo para afrontar. Julián D'Angelo (2020) hace referencia a esto mismo en su artículo: "Hasta el momento, la única herramienta con la que se cuenta para aplanar la curva de contagio es el aislamiento y el distanciamiento social. Pero cuando se aplican estas políticas, se produce una profunda recesión económica. Esta curva de crecimiento negativo del PBI también tiene forma de campana: la recesión aumenta, llega a un máximo y luego mejora (Baldwin, 2020)⁴." (p. 70)

Debido a esto mismo, y a los interrogantes que estaban subyaciendo con el desarrollo de la pandemia, es que surge la necesidad de modificar la estructura básica que surge como modelo del management para describir el fundamento y creación de una empresa: misión, visión y valores. D'Angelo (2020) en su artículo determina lo siguiente:

En los últimos años se ha visto surgir con mucha fuerza la idea del "propósito", que ha venido a modificar el esquema sostenido desde hace décadas por el management sobre la misión y la visión de la empresa. Antonio Vives (2020) plantea, en ese sentido, que este cambio conceptual tiene que ver efectivamente con las nuevas exigencias del contexto. Cuando los términos, como misión, visión, valores y objetivos, se pusieron de moda, era un momento donde la estrategia corporativa estaba enfocada únicamente en los aspectos comerciales y en la búsqueda de ventajas competitivas.

Este nuevo contexto, donde se pone en cuestión el rol de la empresa en la sociedad, es el que requiere que las compañías establezcan un propósito (su razón de ser, su finalidad) como un marco de referencia para su responsabilidad ante la sociedad y todos sus stakeholders, no solamente ante los mercados (Vives, 2020). (p. 85).

A través de los fragmentos descritos queda aún más en evidencia el hecho de que ya no hay lugar para posponer la responsabilidad social. Hoy en día es algo que el consumidor exige permanentemente, al punto en el cual es probable que un consumidor elija un producto o servicio por sobre otro dependiendo de las prácticas socialmente responsables que se hayan llevado a cabo para lograr crear dicho producto o servicio. Hoy se veneran aquellas marcas que cumplen con los estándares de responsabilidad y se cancelan o dejan de lado aquellas cuyas prácticas no son recomendables. El consumidor se ha vuelto tan

⁴ Baldwin (2020) plantea la existencia de una curva epidémica que mide el número de contagios nuevos por día, con forma de campana, que comienza plana, pero luego se acelera cuando la gente enferma y comienza a contagiarse, y desciende tras superar su punto máximo.

exigente que obliga a la empresa y organizaciones a poner en su agenda a la RSE y cuando el consumidor realiza ese cambio ya no hay vuelta atrás. La empresa se ve obligada a tomar acciones de responsabilidad social para poder continuar subsistiendo, entonces pasan a formar parte de su estructura y en ella misma se incorpora el concepto de propósito previamente mencionado. D'Angelo (2020) afirma que “El propósito es la razón de ser de la empresa, mientras que la misión es su expresión y manifestación alineada con el mundo. Un propósito claro da sentido a lo que la empresa hace y para qué lo hace, alinea todos los demás componentes de la estrategia corporativa y, de ese modo, se transforma en una guía para la toma de decisiones. Se debe definir su razón de ser y su sentido transformador en el mundo para dar respuesta, desde la mirada de todas las partes interesadas, a la pregunta “¿Por qué existe esta empresa?”. Solo así puede garantizarse la continuidad en estos tiempos turbulentos.” y agrega “Para que la empresa perdure en el tiempo debe, ineludiblemente, construir una meta auténtica y valiosa para todos sus grupos de interés y debe hacer evidente el valor que aportan a clientes, empleados y demás stakeholders no accionariales (Ruiz, 2020).” (p.85)

Es decir que según lo expuesto anteriormente, la pandemia dejó en evidencia y aceleró el desarrollo de la ética en las empresas. Demostró que es imposible subsistir si no se tienen en cuenta los intereses de todas las partes interesadas (grupos de interés o stakeholders) y que focalizarse en prácticas socialmente responsables lejos de alejar a la empresa de su propósito de maximizar los beneficios económicos, la acercan. Creando consecuentemente un “nuevo propósito” que involucre a todos los aspectos tanto sociales como económicos. Se promueve de esta manera el desarrollo sostenible y la creación de valor a largo plazo, lo que resulta beneficioso para todas las partes involucradas.

Capítulo 2: Casos de estudio

2.1 Elección de los casos de estudio a desarrollar

En el presente trabajo se decidió desarrollar los casos vinculados a dos empresas de servicios PyMES ubicadas en el AMBA a modo ejemplificativo, con el objetivo de poder demostrar la hipótesis que fue planteada en este trabajo. Se buscaron dos empresas que tengan distintos grados de aplicación a las prácticas socialmente responsables, pero que compartieran ciertas características en común, así se podría hacer una comparativa entre ambas empresas que nos permita profundizar en los puntos previamente planteados. El

motivo principal por el cual se realizó la elección de las empresas Innovid y CIDI Group radica en el hecho de que ambas empresas son de servicios, se encuentran situadas en el AMBA, pero a su vez se diferencian en su estructura, el rubro, la industria, el personal, el tamaño, el grado de avance de las prácticas socialmente responsables, entre otras cuestiones. El propósito de su elección radica en el hecho de demostrar que si bien se trata de empresas completamente distintas, la aplicación de prácticas socialmente responsables trae iguales beneficios para ambas.

Para poder realizar el análisis efectuado a continuación se tomó información de entrevistas realizadas en portales web (Infobae), encuestas realizadas en portales web (Great place to work, oppenqube), web de ambas compañías, y folletos, entre otros.

2. 2 Caso de estudio 1: Empresa Innovid



Reproducido de <https://www.innovid.com/>. Todos los derechos reservados

Es una empresa de servicios creada por tres jóvenes argentinos, con el objeto de desarrollar softwares publicitarios a medida. La empresa originariamente se llamaba Herolnes y nació en el 2015 como una plataforma de marketing digital que genera contenido personalizado para las distintas audiencias. Fue vendida a un grupo israelí que finalmente le cambió el nombre al actual y la empresa comenzó a comercializar a su vez en México y Colombia. Se trata de una empresa de servicios que trabaja tanto nacional como internacionalmente pero que su personal no supera los 250 empleados.

La empresa se caracteriza por tomar la responsabilidad social empresaria como parte de su estrategia empresarial, es por eso que creo que sería un gran ejemplo y objeto de estudio para este trabajo.

Contiene una gran cantidad de políticas sustentables, entre las que podemos destacar cuatro grandes grupos en los cuales la misma empresa hace referencia. La empresa distingue lo siguiente:

- La responsabilidad social de brindarle un producto a sus stakeholders que cumpla con los estándares de sustentabilidad esperados
- Las acciones contra el cambio climático, donde se busca reducir el impacto que tengan en el medio ambiente las acciones que la empresa efectúe

- Personas, cultura y equidad; busca crear políticas empresariales que ayuden a crear una cultura de inclusión y que fomente las acciones positivas tanto en la empresa internamente para con la sociedad
- Ética empresarial y gobernabilidad, la empresa fomenta las buenas prácticas y principios al momento de ejercer el mando y en los negocios que la misma lleve a cabo.

La norma ISO 26.000 por su parte se relaciona con todo lo anterior, ya que se hace mención a los derechos humanos y las prácticas laborales. Dentro de lo que respeta a los derechos humanos asume buenas prácticas de trabajo y relaciones laborales, diálogo social, salud y seguridad en el trabajo. A su vez, menciona los aspectos de evitar la discriminación y la exclusión de los grupos vulnerables y respetar los derechos civiles y políticos. Debido a lo previamente descrito, creo que todos estos puntos son prácticas que la empresa Innovid ya está llevando a cabo en su accionar cotidiano.

También podemos vincular cómo los aspectos previamente mencionados y la estrategia empresarial de la empresa Innovid se relacionan con los ODS desarrollados anteriormente, entre las que podemos destacar los siguientes:

1) ODS N 5: Igualdad de género: Las mujeres suelen ganar un 23% menos que los hombres en el mercado laboral mundial, y le dedican el triple de las horas de trabajo. Avanzar en materia de igualdad de género es fundamental para lograr una sociedad sana en todos sus ámbitos. Desde Innovid son muy conscientes de la brecha que sigue existiendo a nivel laboral y es por eso que una de sus políticas busca que las mujeres ocupen puestos de liderazgo. Un 45% de dichos puestos están actualmente ocupados por mujeres. Desde la compañía aseguran que su objetivo es siempre promover políticas de inclusión para eliminar los sesgos y estereotipos sociales. Cuando se trata de tecnología resulta aún más difícil, ya que la desigualdad suele ser aún mayor, y la mayoría de los aplicantes son hombres. La mirada del liderazgo femenino resulta fundamental para tomar decisiones con otra perspectiva y poner en cuestionamiento ciertos temas que de otra manera pasarían desapercibidos. Entre los cuales podemos destacar principalmente la equidad salarial, flexibilidad horaria, licencias por cuidado de los hijos, como abordar situaciones incómodas en el trabajo, etc.

2) ODS N 8: trabajo decente y crecimiento económico: La empresa se caracteriza por brindar sueldos competitivos que superan a los de la región, permitiéndole así a su personal

protección social y económica para toda su familia. Un sueldo digno permite acceder a una economía estable y a una vida digna.

3) ODS N3: salud y bienestar: La empresa busca promover ciertos estándares bases para que todas las personas tengan acceso a servicios esenciales. Se aborda la disparidad para que se pueda prestar una atención sanitaria equitativa. Brinda a la totalidad de sus colaboradores la obra social para que puedan atenderse sin tener que disponer de su sueldo, y ayuda a mantener un estilo de vida bueno.

A su vez, la empresa también fomenta ciertas políticas donde busca mantener un equilibrio entre la vida personal y la laboral, logrando así establecer ciertos estándares que les permiten a las personas no solamente disfrutar de su trabajo sino también de su entorno familiar, como puede ser el antitráfico, la posibilidad de hacer home office, vacaciones flexibles y horarios flexibles. Todo esto implica un ahorro de tiempo significativo que le permite al colaborador valorarlo significativamente.

4) ODS N4: Educación de calidad: La empresa Innovid busca en todo momento animar a sus empleados para que tomen ventaja de las oportunidades de entrenamiento y de aprendizaje, sean tanto internas como externas. Se realizan cursos, capacitaciones y programas acerca de ciertos temas puntuales que son de interés mutuo para la empresa y sus colaboradores. Es importante que tener una educación es lo que permite a las personas romper con el círculo de la pobreza. Es por eso que la financiación de la educación debe convertirse en una prioridad.

También es importante destacar que la empresa mediante programas internos brinda recursos para que ciertas poblaciones que están en situación de desigualdad puedan acceder a tener una educación de calidad. La empresa tiene una plataforma para poder enseñar acerca de varios tópicos, favoreciendo así el desarrollo de ciertos temas, la inclusión y la sinergia de equipo. Se busca que todos brinden feedback, logrando de esta manera una mejora continua.

5) ODS N10: Reducción de las desigualdades: La desigualdad amenaza al desarrollo social y económico a largo plazo. En el último tiempo, la pandemia aceleró la desigualdad. La misma se genera por razón de ingresos, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, raza, clase, etnia o religión. Puede ocasionar delincuencia, enfermedades y degradación ambiental.

Reducir las desigualdades implica un cambio transformador, en una sociedad y un mundo que se encuentra completamente globalizado, es importante predicar con el ejemplo. Se

debe promover y potenciar el crecimiento económico y social inclusivo. Las soluciones deben ser más eficaces, más dignas de crédito y más responsables.

En el mundo, 1 de cada 6 personas ha sufrido algún tipo de discriminación, afectando en forma desproporcionada a mujeres y personas con discapacidad. Para lograr un cambio significativo, deberían repartirse equitativamente los recursos, invertir correctamente en educación, desarrollar las competencias, aplicar medidas de protección social, apoyar a los grupos marginados y fomentar la cooperación internacional para lograr un desarrollo financiero justo.

Innovid busca mediante su cultura empresarial promover y celebrar a las personas de todos los países, especialmente poniendo el foco en aquellos grupos que se encuentran más marginados. Además de crear un ambiente que sea diverso, equitativo y representativo para todos los grupos sociales, busca a su vez promover un espacio seguro y confiable donde se celebren esas diferencias, manifestando y mostrando que las mismas son bienvenidas.

6) ODS N13: Acción por el clima: El cambio climático afectará a todas las personas de todos los países de todos los continentes de alguna forma. Nadie está exento. El cambio climático surge debido a las actividades humanas y amenaza la vida en la tierra como la conocemos hoy. Con el aumento de los gases de efecto invernadero, evoluciona a un ritmo mucho más rápido de lo que se había previsto. Requiere una acción urgente y tan trascendental que resulta fundamental poder tomar conciencia del mismo y efectuar el cambio en todos los niveles y todas las escalas posibles. Desde el punto de vista de las organizaciones, las mismas tienen un rol fundamental debido a que no solo realizan acciones con mucha más organización y perspectiva de lo que puede hacer un individuo, sino que a su vez también concientizan a dichas personas que tienen llegada alguna a la organización.

Desde Innovid, la empresa toma conciencia de la posibilidad de realizar acciones que ayuden a reducir el impacto ecológico, como es el hecho del reciclaje y el compostar, usar métodos más sustentables, usar papel compostable, proveer de tecnología a los empleados para que de esta manera se puedan reducir los viajes en transporte, reducción del consumo de tecnología, entre otros. Finalmente se busca trackear dichos resultados y los elementos claves en el plan de la organización.

7) ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos: Este objetivo plantea la implicación de todos los países, además de lo que implica la colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad. Se busca que los objetivos relacionados al desarrollo sostenible se logren en cooperación con los demás, haciendo que no haya ningún sistema, individuo o

país que se quede atrás. Desde la pandemia de COVID 19, se ha puesto en evidencia que es necesario reforzar el multilateralismo y las alianzas mundiales es más importante de lo que creíamos. Por ende es necesario replantearse al mundo como una unidad y buscar la cooperación y coordinación tanto internamente como externamente para lograr los objetivos previamente planteados.

Desde Innovid, la empresa tiene unos altos estándares corporativos y éticos que se trasladan a lo largo de toda la organización y a su vez forman parte de su cultura. Tienen en la misma el concepto de recompensar a las comunidades intentando disipar las desigualdades, mediante voluntariados, actos de beneficencia, inscribiéndose en fundaciones o colaborando con las mismas, entre otros. La idea principal es que esto mismo forme parte de su cultura, y a la vez cada colaborador tenga el tiempo necesario para poder desenvolverse en este ambiente, ayudando a las comunidades que más lo necesitan. Se busca ayudar y colaborar, contemplando el hecho que cada acción cuenta en la intención de acercarse cada vez más a una sociedad comprometida con el desarrollo sostenible y el camino hacia la sustentabilidad.

Por todas estas cuestiones creo que la empresa Innovid es un gran ejemplo de desarrollo de empresa argentina de servicios, que demostró que es posible basar la cultura de su organización no solo en la maximización de beneficios, sino también en la sustentabilidad. Supo vincular su objetivo económico con el organizacional e instalar su cultura empresarial asociada a los principales objetivos de desarrollo sostenible, a lo largo de todos los niveles de la empresa.

Tal como indica la hipótesis de este trabajo, el caso de la empresa Innovid es un claro ejemplo de cómo realizar prácticas socialmente responsables no solo ayuda a potenciar a la empresa, si no que mejora su relación con los empleados. Innovid el año pasado ganó el primer puesto en su categoría de “Great place to Work”. De las 250 empresas participantes, y las 38.000 personas que respondieron, consideraron a Innovid como una empresa modelo y pionera en cuanto a sus ideales y modelos de trabajo. No solo eso, si no que a nivel encuestas, su clima laboral es ampliamente reconocido por sus empleados, muestran trato directo con todos ellos y un reconocimiento individual como colaboradores de la empresa. Esto mismo hace que sea un lugar sumamente valorado por las personas que trabajan en el mismo, buscando de esta manera permanecer en su ambiente de trabajo y forjando un

compromiso para con los empleados que hacen sentir a la empresa como propia, queriendo de esta manera lograr una sinergia y colaboración no solo para con el trabajo sino también para con ellos mismos.

Con respecto a sus logros económicos, la empresa a su vez en este mismo año logró superar el 1,000,000,000 de impresiones en sus campañas de display, y fue tal el crecimiento económico que tuvo que debió duplicar su equipo de trabajo de 25 personas a 50 en un año y medio.⁵

Como Kliksberg lo menciona (2016), “la RSE empieza por casa”. Creo que con esta frase el mismo Kliksberg está haciendo referencia a que una empresa demuestra si es efectivamente responsable en base a las políticas que utilice con su personal. Si dice tener RSE pero no la aplica internamente, eso tarde o temprano se materializa. Es por eso que la RSE debe manifestarse en cuestiones concretas, como son los salarios dignos, posibilidades de desarrollo, confianza, planes de formación, eliminación de las discriminaciones de género, protección de la salud de los empleados, y otros aspectos críticos.

Dentro de estos aspectos que menciona Kliksberg también podemos hacer referencia al juego limpio, donde lo fundamental es la creación de un ambiente propicio para el desarrollo del personal, normas equitativas de ascenso, estabilidad y cooperación en la participación entre la persona y la organización, para así lograr un vínculo significativo entre ambas. Es importante que se apliquen prácticas sostenibles en todos los planos. Creo que en ese sentido, las prácticas de la empresa Innovid condicen con lo determinado y demuestran que la sustentabilidad no solo es hacia los otros, y por fuera de la organización, si no también puertas adentro.

⁵ Fuente: Instagram Innovid Latam. https://www.instagram.com/p/CQwCzaIMgMD/?hl=es-la&img_index=1



Reproducido de Innovid latam Instagram
(https://www.instagram.com/innovid_latam/tagged/)
Todos los derechos reservados.

Reproducido de <https://openqube.io/company/innovid>.
Todos los derechos reservados

Todas estas políticas sustentables y prácticas socialmente responsables han logrado posicionar a la empresa Innovid en el top 3 de lugares para trabajar en la Argentina dentro de lo que implica la categoría pequeña y mediana empresa. Es una empresa sumamente valorada por sus prácticas actuales y por su reconocimiento interno y externo, más allá de su principal foco en la maximización de objetivos. Lo cual demuestra que las prácticas sustentables cuando se adoptan como parte de la cultura empresarial, complementan a la misma y lo único que le brindan a la empresa son beneficios. Innovid demuestra una vez más como las prácticas de sustentabilidad lejos de ser un gasto que atenta contra la empresa, terminan siendo un motor que impulsa el posicionamiento, reconocimiento, permanencia y compromiso con el trabajo, que en empresas de servicios, se traslada en mayor productividad.

2.3 Caso de estudio 2: Empresa CIDI Group



Reproducido de <https://www.cidigroup.com.ar/>

Todos los derechos reservados

La empresa en cuestión tiene una connotación importante para la realización del trabajo porque es la empresa en la cual se está desarrollando y emprendiendo una labor hacia prácticas más sustentables la autora del presente trabajo. No solamente es la empresa que la impulsó a realizar el posgrado sino que también es la que intensificó el hecho de que se eligiera el tema en cuestión para el desarrollo del mismo.

CIDI Group es una empresa familiar, que nació con el objetivo de brindar un diagnóstico de avanzada en lugares donde el mismo no existía. Fue creada en el 1992 y su primer centro se estableció en la ciudad de Lobos. Hoy en día conforma una empresa que se dedica a realizar diagnóstico por Imágenes a lo largo de la provincia de Buenos Aires y cuenta con 11 sedes en 9 localidades distintas.

Se trata de una empresa de servicios que emplea a 130 colaboradores internos y alrededor de 50 médicos que trabajan en conjunto con la empresa.

En sus comienzos, no tenía las mismas dimensiones que ahora, solamente contaba con ecografía realizada por el Dr. Mercogliano, su fundador.

A partir de la creciente popularidad que se fue ganando en la zona por el buen trato y la calidad de sus estudios, el Dr. comenzó a atender por las distintas localidades cercanas, entre las que se destacan Cañuelas, San Miguel del Monte, Navarro y San Miguel.

Fue con la instalación del primer resonador en Lobos que se abrió paso a lo que fue la alta complejidad, convirtiéndose en un hito histórico que generó un antes y después para la empresa y dando origen a CIDI Group como lo conocemos hoy.

Hoy en día la empresa cuenta con 7 resonadores de alto campo, 6 tomógrafos, 9 equipos de mamografía, 11 de rayos y una estructura que nos permite situarnos en 9 localidades con 11 centros ubicados en las mismas.

Desde el año 2021 se dio inicio a las residencias médicas, y se continuaron sumando logros, ya que la empresa comenzó a formar profesionales médicos a los cuales le transmitía sus valores.

A lo largo de los años, CIDI Group fue creciendo como empresa y atravesando distintos procesos culturales que marcaron un antes y un después en la misma. Los primeros centros que se abrieron tuvieron el privilegio de que el director médico y fundador de la compañía, haya atendido en los mismos. Es por eso que tienen una cultura más acorde a él, donde su impronta está más marcada y a la vez son los más leales a la misma, mientras que con el paso del tiempo y los diversos factores que se vieron involucrados en el desarrollo de la empresa, hicieron que los siguientes centros tengan una cultura organizacional distinta.

Desde mi llegada en el año 2021, debido a mi experiencia previa en empresas multinacionales donde ciertos conceptos vinculados al desarrollo sostenible y a las prácticas sustentables estaban más marcados, fui intentando impulsar los cambios necesarios para que la empresa reconozca cuales eran sus prácticas sustentables, vaya recorriendo sus primeros pasos en materia de aquellas prácticas que no conocía y se instale esto mismo dentro de la cultura organizacional.

Aún nos queda un largo camino por recorrer en materia de desarrollo sostenible. Pero creo que como hitos destacados podemos nombrar los siguientes:

En lo que respecta el pacto global de la ONU con sus 10 principios, creemos que la empresa en su gran mayoría pareciera estar alineada con los mismos. Si bien resulta difícil debido a su estructura poder determinar una medición fehaciente de los distintos ejes de su cadena de valor. Con respecto a los primeros 6 principios, donde se hace referencia a los derechos humanos, y particularmente al hecho de apoyar y proteger a los individuos, no abusar de dichos derechos, permitir la libre asociación colectiva y sindical, erradicar el trabajo forzoso, abolir el trabajo infantil y eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación; CIDI Group resulta ser una empresa que promueve en su cultura y forma de llevarse a cabo, la apropiación de dichos derechos. Por empezar, busca siempre fomentar el acceso a un trabajo digno. Desde el momento en el cual los candidatos deciden ingresar a la empresa están bajo contrato, pertenecientes a convenio colectivo (el que le aplica a la empresa es el 108/75), garantizando el cumplimiento de las leyes y los derechos. Se busca la inserción laboral de los sectores más marginados, especialmente aquellos que se desarrollan en pueblos más lejanos a la capital donde las oportunidades laborales son reducidas. La empresa siempre busca fomentar el empleo en las zonas donde se desarrolla,

para que de esta manera no solo resulte un beneficio útil para la empresa si no también sea apreciada en el ámbito por su comunidad. Todos sus trabajadores se contratan por tiempo indefinido, y pertenecen al convenio colectivo de trabajo. Se busca que todos los colaboradores tengan un trabajo a plazo fijo, y donde los mismos estén efectivos.

No realiza ningún tipo de discriminación a la hora de contratar personal, simplemente se busca perfiles que se adecuen a la empresa, pero no se discrimina por sexo, ni por religión, ni ideología política, lugar de residencia, edad, ni ningún otro. Inclusive a la hora de tomar entrevistas busca reducir sus sesgos al mínimo para poder contratar a aquella persona que sea lo más calificada para el puesto.

Como empresa, el 60% de los puestos de trabajo están actualmente ocupados por mujeres, y la mayoría se desenvuelve en roles jerárquicos, ganando lo mismo que los hombres, es decir que no existe ningún tipo de brecha salarial.

Esto mismo lo podemos vincular con el ODS 8, que habla sobre el trabajo decente y crecimiento económico, donde se propicia un entorno de trabajo seguro sin riesgos ni discriminación para ninguno de sus colaboradores y donde se busca fomentar el desarrollo sobre todo de aquellas personas que presentan trabajos precarios. En el mismo se trae a colación el hecho de fomentar la transparencia y el crecimiento interno, algo que CIDI Group tiene en cuenta, mediante búsquedas internas que permitan lograr un proceso de selección transparente donde se fomente la motivación y el desarrollo del personal. La empresa tiene diversos casos de personas que fueron creciendo y logrando experiencia en diversos puestos, fomentando las posibilidades de crecimiento. Además de contener a la mayoría de sus trabajadores a tiempo completo y por tiempo indeterminado, lo que refleja el compromiso de la empresa a intentar crear el desarrollo interno dentro de la misma y reducir su rotación.

También podemos traer a colación el caso del ODS 3, salud y bienestar, que hace referencia al hecho de brindar un lugar de trabajo seguro, donde las personas se sientan a gusto con su trabajo y conformes en cuanto al clima laboral para desarrollar sus tareas. Es fundamental el hecho de brindar un ambiente de trabajo propicio donde el empleado se sienta motivado y donde se fomente la inclusión y la no discriminación. A su vez, la empresa también realiza a lo largo de su jornada laboral ciertas capacitaciones de utilidad para el empleado, como por ejemplo cursos de RCP, manejo de sistemas, cursos para poder lidiar con ciertas cuestiones de la vida cotidiana (estrés laboral, entre otros) y fomenta ciertas mejoras de bienestar e inclusión entre sus pares, por ejemplo brindando desayunos los días viernes, cajas navideñas, regalos en su día (técnico, médico o administrativo),

entre otras cuestiones. Al tratarse de un ámbito donde se exige la presencialidad resulta difícil poder implementar medidas de flexibilidad laboral, pero intentamos en la diaria ser lo más flexibles posibles considerando que el colaborador tiene que tener un balance entre su vida personal y laboral.

Finalmente, también podemos hacer mención al hecho de que el ODS 5 referente a la igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas, es algo que la empresa como previamente se mencionó tiene muy presente. Si bien no se realiza ningún tipo de discriminación a la hora de contratar personal como se mencionó anteriormente, generalmente suelen cubrir los puestos ofertados las mujeres, ya que casi el 80% de los pacientes que atiende la empresa son mujeres, y prefieren que la manipulación y los estudios al tener que desnudarse en muchos casos, sean hechos por mujeres. También recordemos que igualmente nos encontramos con más del 60% de mujeres ocupando cargos jerárquicos.

También podemos hacer hincapié en el ODS 7 donde se busca la implementación e incremento de las energías renovables y no contaminables. La empresa al estar vinculada a los servicios pero a la vez al relacionarse con equipos de tecnología, tiene un compromiso constante para mantenerse en la vanguardia. No solo para poder brindar un diagnóstico correcto a todos los pacientes que se atienden en la empresa, sino también para poder brindar soluciones cada vez más comprometidas con el medio ambiente. Las nuevas tecnologías suelen ser cada vez más eficientes: reducen costos, irradian menos a los pacientes, tardan menos tiempo en la realización de los estudios, utilizan menos recursos naturales. CIDI Group está permanentemente motivada para lograr dichos cambios, y desarrolla y cambia la infraestructura para lograr impulsar un modelo que además de ser más eficiente, logre realizar cambios significativos en materia de energía limpia y sostenible.

Este punto también está ampliamente relacionado con los principios 7,8 y 9 del pacto mundial, donde se hace un claro hincapié en las acciones vinculadas al medio ambiente:

- **Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
- **Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

En CIDI Group creen fehacientemente que el uso de energías renovables y el cuidado con el medio ambiente debería ser una agenda permanente en todas las empresas.

Independientemente de su categoría o tamaño, están dispuestos a mantener ese compromiso a lo largo del tiempo para continuar aportando desde nuestro lugar lo que sea posible.

Por otro lado, la empresa también realizó modificaciones internas para reducir al máximo posible el consumo de papel, placas radiográficas, bolsas de polietileno, entre otras. Este punto particularmente podemos vincularlo con el ODS 9, asociado a la Digitalización, donde CIDI Group mediante la instalación de un sistema propio, busco reducir el consumo de papel y placas en un 60%, con una tendencia alcista que lleve a su erradicación. Si bien en el momento no fue completamente bien recibido por sus usuarios indirectos que son los médicos, con el tiempo y la presión de los consumidores se fue revirtiendo esa ideología. Hoy el 95% de los estudios se envían de forma digital, habiendo logrado reducir la contaminación y el uso de los recursos en un 80%. Los competidores y servicios de la zona comenzaron a realizar un cambio más paulatino y recién ahora lo están adoptando, mientras nosotros fuimos pioneros en ese régimen de cambio que nos llevó a realizar un paso más cerca de la sustentabilidad.

Finalmente, y para concluir con respecto a los objetivos de desarrollo sostenible con los cuales se puede vincular a la empresa CIDI, podemos desatacar el ODS 17, que hace referencia a las alianzas para lograr objetivos. Hoy en día es muy difícil poder desempeñarse en el ámbito PyME en la Argentina si uno no cuenta con una red de proveedores, colaboradores y stakeholders con los que tenga un permanente intercambio, ida y vuelta y comparta los mismos valores. En ese sentido, la empresa está comprometida a formar alianzas y se asegura de manejarse con equipos y empresas que manejen su mismo criterio. Por supuesto que a lo largo del camino se fueron cometiendo errores, equivocaciones y pasos en falso, pero a través de esto mismo también nos fuimos dando cuenta de la importancia de poder trabajar en conjunto para lograr avanzar. La empresa de por sí mantiene una muy buena relación con todos sus colaboradores y proveedores, que hace de cierta manera que compartan el mismo lenguaje transversal que atraviesa a toda la organización y se adapta como cultura organizacional. Trabajan en conjunto con varias obras sociales en programas de cuidado y bienestar, el arte de cuidar y empoderamiento femenino, dándole herramientas a la sociedad para que se proliferen prácticas de

sustentabilidad internamente sino que también se lleven a cabo en la comunidad. Buscando no solo establecer un cambio interno si no también externo para con la sociedad.

Para concluir acerca de las prácticas de desarrollo sustentable que lleva a cabo la empresa CIDI Group, como mencioné anteriormente, en el camino a la sustentabilidad aún les queda un gran paso por recorrer. Las empresas PyMES están tomando conciencia de la importancia y el avance que debe realizarse en cuanto a prácticas sustentables, y CIDI no es ajena a esto mismo, pero aún deben realizarse acciones más drásticas para lograr reparar y llegar a cumplir con los objetivos del pacto global y la agenda 2030.

Remontándonos a la hipótesis que dio origen a este trabajo, en los últimos tres años la empresa fue llevando a cabo con más determinación, criterio y comunicación las distintas políticas sustentables. Si bien la mayoría formaban parte de la cultura de la organización, al no estar estructuradas o establecidas con claridad, muchas veces derivaba en malas interpretaciones o confusiones. Como empresa en los últimos años, la sustentabilidad ocupó un rol más protagónico, por ende las distintas prácticas sustentables se estructuraron internamente para que no queden dudas de los objetivos e ideales que buscan perseguir como institución. Por otro lado, desde la incorporación de ciertas políticas vinculadas a la salud y el bienestar de los empleados, el cambio fue rotundo. Redujeron la rotación en un 60%, logrando permanencia y estabilidad en los puestos de trabajo, y creando un ambiente propicio para el desarrollo y el crecimiento personal. Aumentaron la productividad en prácticamente un 50%, revirtieron la imagen negativa que podría llegar a presentar la marca, aumentando el compromiso de los colaboradores para con la misma. Hoy la mayoría de sus colaboradores propician y disfrutan en el ambiente laboral y ven a CIDI Group como una empresa que más allá de brindarles un sustento económico, se alinea a sus ideales y valores.

2.3 Análisis obtenidos de la recolección de datos

La recolección de datos para obtener las siguientes conclusiones fue realizada a empresarios y empleados pyme que se desarrollan en empresas de servicios en el AMBA. Se realizó un estudio de campo a 30 personas. Principalmente busca realizar un análisis cuantitativo y cualitativo, ya que por medio de las respuestas analizadas se buscarán

identificar tendencias y patrones, además de identificar temas recurrentes, sugerencias y preocupaciones.

El objetivo de las preguntas realizadas es el de poder manifestar mediante las mismas cómo es que la responsabilidad social empresaria impacta en el día a día de la empresa y cómo las prácticas socialmente responsables influyen en la organización, al punto de volverla más eficiente y productiva.

La siguiente guía mostrará las preguntas realizadas y respuestas que se fueron obteniendo, finalmente se determinarán las conclusiones de la misma.

Se dividió para simplificar la encuesta a las prácticas socialmente responsables en cuatro categorías principales: prácticas ambientales, condiciones laborales, tecnología y desarrollo y transparencia y ética.

Realizamos 4 preguntas:

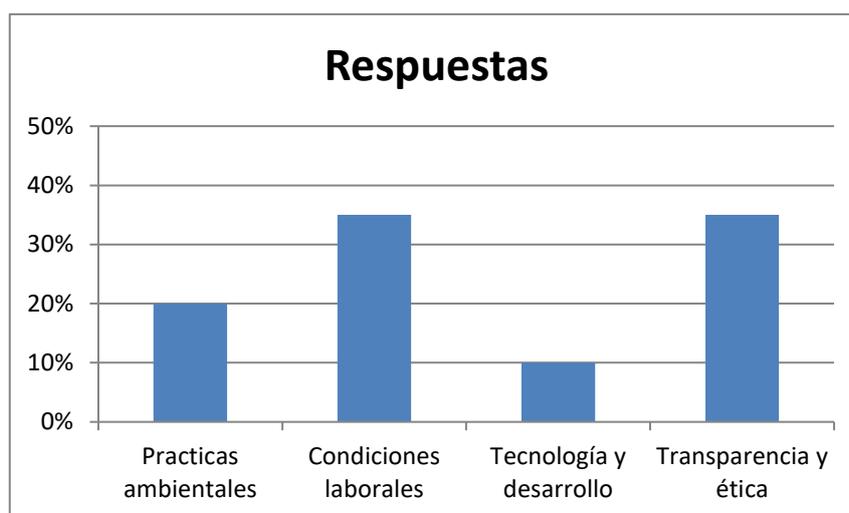
1) ¿Conoce las iniciativas socialmente responsables que se están llevando a cabo en la empresa en la cual se desarrolla?



Las respuestas obtenidas dentro de esta categoría nos permiten visualizar que las pequeñas y medianas empresas del AMBA que se caracterizan por ser empresas de servicios, efectivamente realizan una comunicación correcta y transparente de las prácticas que son llevadas a cabo en la institución. Si bien la hipótesis de este trabajo planteaba en sus comienzos que la mayoría de las empresas PyMES no contaba con prácticas socialmente responsables fehacientemente adoptadas, el hecho de que las instituciones estén familiarizadas con las prácticas socialmente responsables, deja en evidencia que son

aceptadas por la misma y comunicadas a lo largo de la institución. En este sentido no suele haber grises, o las empresas toman las prácticas socialmente responsables o no las adquieren, pero cada día son más las empresas que las incorporan como parte de su cultura.

2) De estas prácticas, ¿Cuál consideras que es la mejor iniciativa que se está llevando a cabo actualmente?

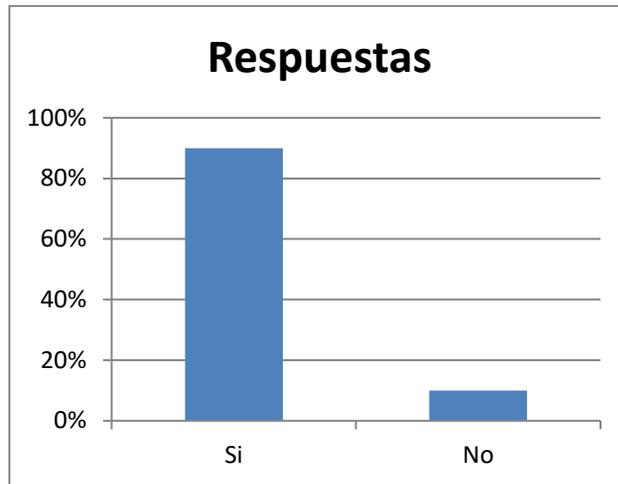


Con respecto a la pregunta previamente realizada, la mayor valoración por parte de los empleados de empresas pequeñas y medianas está principalmente en las condiciones laborales y en la transparencia y la ética. En segunda medida las prácticas ambientales y por último la tecnología y desarrollo.

Se utilizó estas cuatro categorías para simplificar las opciones posibles. Las condiciones laborales y el bienestar y salud del empleado es una de las prácticas sustentables más valoradas hoy en día por los colaboradores de cualquier empresa. Como detallamos en el capítulo anterior, la adopción de ciertas prácticas sostenibles como son la flexibilidad laboral, la vinculación y posibilidad de generar un equilibrio entre la vida laboral y personal, ayudan a la productividad y al compromiso para con la empresa.

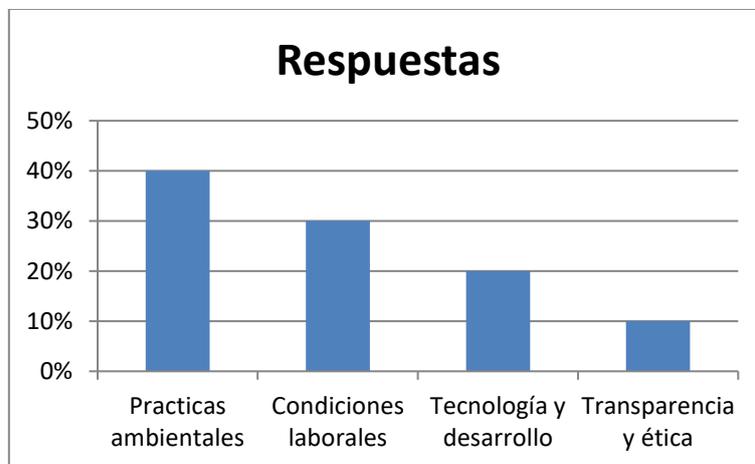
A su vez, la transparencia y la ética propician el marco correcto y necesario para que se lleven a cabo las prácticas sustentables. Sin ética ni transparencia no hay confianza ni posibilidad de desarrollo.

3) ¿Consideras que la implementación de estas prácticas ayuda al compromiso con la empresa?



Con esta pregunta se busca afirmar la hipótesis de este trabajo, que las prácticas socialmente responsables son valoradas por sus grupos de interés al punto en el cual generan una sinergia con la empresa que va mucho más allá de su beneficio económico. Las prácticas sustentables implican contribuir al desarrollo sostenible que engloba a todas las partes interesadas, que asocia a clientes, suministradores, trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto, además de los propios propietarios o accionistas, siempre desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios.

4) ¿Cuál de las siguientes prácticas crees que se debería priorizar o mejorar?



Para finalizar, con respecto a la última consulta, podemos afirmar que si bien se ha avanzado mucho en materia de prácticas medioambientales, es necesario realizar tanto del punto de vista de los empresarios como de los empleados, cambios más abruptos. Es lógico que la acción contra el medio ambiente en la situación actual que estamos viviendo ocupe un rol fundamental, y que sea la que obtuvo un porcentaje mayor en esta consulta. Otro dato interesante a recalcar al respecto es con las condiciones laborales que obtuvieron el segundo lugar. La conclusión que podemos obtener en base a esto último es que si bien la salud y bienestar, el trabajo decente y el crecimiento económico, han ido en aumento y hoy existe una valoración más consciente con respecto al colaborador de una empresa, aún tenemos espacio para continuar realizando mejoras significativas en materia de bienestar. No solo internamente sino que también para con el resto de la sociedad.

Como conclusión acerca del relevamiento de datos obtenidos, podemos afirmar que la encuesta realizada dejó en evidencia lo que se intentaba demostrar por medio de la hipótesis previamente descrita, que la responsabilidad social empresaria ocupa un rol fundamental en cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño, y que para las empresas medianas y pequeñas de servicios de nuestro país, las prácticas adoptadas generan un compromiso para con los stakeholders mucho más fuerte y significativo, que se traslada en un valor agregado a la empresa. Se logra una sinergia interna muy diferente en comparación con todas aquellas empresas que no implementan prácticas sustentables.

Capítulo 3: Ventajas y desventajas asociadas a la incorporación de las prácticas socialmente responsables en pequeñas y medianas empresas de servicios en el AMBA y sus propuestas de mejora

3.1 Ventajas asociadas a la incorporación de prácticas socialmente responsables y factores que influyen en el aumento de la productividad y la rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas de servicios del AMBA vinculadas a la RSE

La mayoría de las empresas de servicios en el AMBA cumplen con ciertas características que las diferencian de las grandes empresas. Dichas diferencias se traducen en ventajas para las PyMES y conllevan a un aumento de productividad y rentabilidad. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

Por empezar podemos afirmar que las empresas suelen estar muy comprometidas con el personal, con sus clientes y proveedores, ya que suelen tener una relación muy directa con todos ellos. Dado que las empresas PyMES se caracterizan por tener una estructura pequeña o mediana, suelen conocer muy bien a todos aquellos con los cuales se relacionan. Kliksberg (2016) menciona en su libro que “Las Pymes cuidan especialmente a su personal, con el que tienen estrechas relaciones. Saben que tienen que asegurarle una vida digna, y respetan los equilibrios familia-empresa porque están muy vinculadas a los acontecimientos familiares de su personal” (p.193). Al lograr establecer un contacto mucho más directo, también se logra un ámbito más familiar, siempre y cuando la empresa fomente y propicie el buen clima laboral. Las relaciones se vuelven más fuertes, lo que hace que exista una reciprocidad y vínculo con las personas que las vuelve más comprometidas con la empresa. Si consideramos el hecho de que en este contexto se aplican correctamente las prácticas socialmente responsables, podemos afirmar que se alcanzan ciertos parámetros que resultan muy beneficiosos: se alcanza un amplio nivel de atracción y retención de talento, se reduce considerablemente la rotación y se logra obtener colaboradores que estén capacitados para el puesto y también compartan los mismos valores. De esta manera se forjan relaciones a largo plazo.

Otro de los beneficios que podemos destacar del hecho de que las empresas pequeñas y medianas suelen tener contacto directo con la comunidad que los rodea, es decir, la mayoría de las PyMES ayuda en las iniciativas locales mediante patrocinios, donaciones, voluntariados y organizaciones sin fines de lucro. Nuevamente Kliksberg (2016) hace referencia a esto mismo afirmando lo siguiente: “Les interesa mucho su comunidad porque allí viven, y ahí están sus amistades y relaciones. Quieren ganarse el respeto de la comunidad. Para ellos la comunidad no es un tema abstracto. Es la suya. Se sienten motivados y obligados a participar, aportar, dar ideas y contribuciones.” (p.194)

Como lo determina Kliksberg anteriormente, generan un impacto directo con la localidad en la que se vinculan, y brindan trabajo a las personas que se desempeñan en puestos que las grandes empresas suelen rezagar o discriminar. Adoptar este tipo de prácticas sustentables hace que se mejore la productividad y reputación de la empresa, logrando así mejorar también su imagen hacia sus stakeholders, lo que a su vez genera mayor confianza y lealtad.

Por otra parte, las empresas pequeñas, al tener un tamaño reducido a comparación de las grandes empresas, tienen una huella ecológica mucho menor. Kliskberg (2016) también hace mención a este punto al referirse a las PyMES y afirma lo siguiente: “No dejan huella

ecológica importante en el medio ambiente. Buscan acuciosamente nuevas tecnologías, y crédito que les permita ampliarse.” (p.193). Contaminan menos el medio ambiente y al contar con recursos limitados también suelen cuidarlos en mayor proporción que las grandes empresas. Al reducir el impacto ambiental actual, la empresa reduce sus costos, gestiona los mismos de manera más eficiente y genera una sensación de confianza que produce un sentimiento de lealtad tanto en sus clientes como colaboradores.

Las empresas que realizan prácticas socialmente responsables suelen ser más transparentes, dejando en evidencia su accionar y sus valores, lo que genera nuevamente un impacto positivo para con sus grupos de interés, que vuelve a la empresa más confiable. Toda empresa que cumpla con ciertas prácticas de desarrollo sostenible refleja su ética y valores para con la sociedad.

Considerando esto último, otra ventaja de la implementación de la RSE en las PyMES es que aplicar prácticas sustentables en la diaria ofrece a la empresa un valor agregado que se traslada en un posicionamiento y una ventaja competitiva para con el resto de las empresas. Siguiendo con este mismo caso, si un cliente externo debe elegir entre dos empresas y una realiza prácticas de desarrollo sostenible mientras que la otra no, es probable que se incline por la primera. Esto se debe principalmente a que la RSE puede ayudar a una pyme de servicios a destacarse de la competencia en un mercado sobresaturado. Los consumidores suelen inclinarse por aquellas empresas que presentan prácticas sostenibles, al igual que los proveedores, en un contexto que se vuelve cada vez más demandante. Es importante que las prácticas sostenibles se mantengan en el tiempo y que se adopten como parte de la cultura, dado que si no en ese caso pueden ser percibidas como “greenwashing”⁶ y generar el efecto contrario.

En términos generales, podemos afirmar que las empresas PyMES que aplican la RSE en su diaria suelen reflejar un aumento en su productividad y rentabilidad. Según Antonio Vives (2005), esto se debe a que debido a que obtienen los siguientes beneficios:

1. Mejora en su imagen de empresa, imagen de marca y su reputación y legitimidad social. Cuando mayor es el ámbito de competición en el sector, mayor es la necesidad de diferenciación. El compromiso social y medioambiental genera una diferenciación que resulta muy ventajosa para la empresa que lo lleva a cabo.
2. Mejora en las relaciones de empresa con los distintos grupos de interés, tanto internos como externos. Con los internos (empleados) se logra un amplio grado de lealtad, se reduce la rotación, se incrementa la productividad y se afianza el sentido de pertenencia. Con los externos se aumenta el grado de fidelización y lealtad.

3. Mejora el acceso de la empresa a créditos y mercados internacionales
4. Mejora el desempeño financiero, principalmente por el hecho de que se reducen los costos operativos y del incremento de las ventas por el posicionamiento honesto. Se suelen reducir los costos operativos por un mejor aprovechamiento de los recursos energéticos ya sea por la reducción del impacto ambiental o el aumento de la productividad de su personal. (pág. 74)

En conclusión podemos observar que las prácticas socialmente responsables representan un gran número de beneficios para las empresas pequeñas y medianas. Si bien esto es así, muchas empresas presentan dificultades a la hora de poder desarrollar prácticas socialmente responsables. En el siguiente capítulo describiremos las razones.

3.2 Dificultades que se desarrollan al implementar prácticas socialmente responsables en las empresas PyMES de servicios en el AMBA

Las empresas PyMES en nuestro país cumplen un rol fundamental, ya que son las principales generadoras de empleo. Sin embargo, presentan ciertas dificultades debido a su esencia, sus particularidades y su “forma de ser” que hacen que las mismas se diferencien de las grandes empresas. Entre ellas podemos destacar el hecho de que cuentan con un bajo apalancamiento financiero, en su mayoría suelen ser empresas jóvenes, volátiles y con una vida útil que en la mayoría de los casos no llega a los 5 años. Por ende la estrategia que presentan suele estar dirigida a un corto y mediano plazo, porque se les dificulta generar un ámbito donde se puedan desarrollar a largo plazo.

En este contexto, las PyMES suelen tener dificultades debido a que se encuentran limitadas por sus recursos. La limitación en muchos casos está dada por el capital con el que cuenta la empresa o la falta de estructura que hace a la misma, lo que genera que en una primera instancia los costes se vuelvan difíciles de afrontar y la comunicación más compleja de llevar a cabo. A su vez, las empresas PyMES en Argentina suelen caracterizarse por poseer miembros como familiares o socios en su directorio y mano de obra, estructura burocrática mínima y poder centralizado. Es por eso que muchas veces, los empresarios PyMES no suelen destinar tiempo ni recursos a las prácticas asociadas a la responsabilidad social empresaria, y asumen que es algo que pueden llevar a cabo únicamente las grandes empresas que cumplen el rol de ser multinacionales. Si bien la implementación de prácticas

sustentables es muy beneficiosa para una empresa pyme como se desarrolló anteriormente, el llevarlas a cabo implica un cambio en la infraestructura, en las formas y en la inversión tecnológica que puede resultar dificultosa para realizar en una primera instancia. Las pequeñas y medianas empresas tienen que estar dispuestas a realizar cambios y son más propensas a hacerlo, pero no siempre cuentan con los recursos disponibles en tiempo y forma.

Por otro lado, la implementación de prácticas sustentables debe ser debidamente comunicada a toda la organización y adoptada por todos sus miembros, especialmente en una empresa de servicios. Si no es percibida como tal, es probable que se vea limitado el impacto de las iniciativas de desarrollo sostenible y se genere cierta resistencia interna al cambio. También a las empresas pequeñas y medianas les resulta muy complejo poder medir dicho impacto, por falta de tiempos, recursos y estructura como se mencionó anteriormente.

Las principales barreras que pueden visualizarse en este contexto para la adopción de prácticas sostenibles según Antonio Vives (2015) se asocian a:

1. La inestabilidad económica y política cambiante en la República Argentina, donde cada cuatro años suele haber cambios muy contundentes en cuanto a las políticas llevadas a cabo y a la vez inestabilidad general a lo largo de los mismos, que no establecen un marco claro y útil para que las empresas puedan plantearse objetivos a largo plazo ni planificar a futuro.
2. La falta de acompañamiento de parte del sector público, con un marco legal complejo que no otorga beneficios a las pequeñas y medianas empresas para aliviar sus impuestos y contribuciones. Las políticas de estado deberían acompañar el fomento de prácticas responsables al mismo tiempo que lo hacen los consumidores y stakeholders en general. La adaptación sería mayor si las empresas recibieran algún tipo de alivio económico a la hora de implementar las prácticas sustentables.
3. La falta de recursos para llevar a cabo dichas prácticas, sean económicos, estratégicos o estructurales. (pág. 77)

Conclusiones

En líneas generales, tal como se planteó a lo largo de este trabajo, se ha avanzado considerablemente en los últimos años en materia de desarrollo sostenible. Las empresas han ido adoptado distintas prácticas a lo largo de los últimos años y los beneficios de su aplicación son visibles, principalmente en las empresas de servicios, que son las que concentran en su gran mayoría capital humano. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer en materia de sustentabilidad de cara al 2030. Es necesario implementar cambios más ambiciosos para poder hacer frente a la agenda que se plantea cumplir para el 2030, y en un contexto post pandémico donde las crisis se agudizaron, es necesario actuar a conciencia en materia de desarrollo sostenible.

Debido a lo que pudimos desarrollar a lo largo del siguiente trabajo, queda en evidencia que la responsabilidad social empresaria dejó de ser adoptada únicamente por grandes empresas. En los últimos años y cada vez con mayor frecuencia, las pymes implementan dichas prácticas como parte de su estructura, afectándolas transversalmente en todos los aspectos posibles. Si bien como se dejó en claro anteriormente, el contexto argentino en muchos casos no favorece la implementación de dichas prácticas, las empresas argentinas, especialmente las del AMBA, en los últimos años las han adoptado igual, sea por las demandas constantes de los consumidores o por el hecho de que percibieron la enorme cantidad de beneficios que la implementación de la responsabilidad social trae aparejado.

Al tratarse de un contexto muy cambiante y fluctuante se le dificulta a las empresas pyme poder planificar a largo plazo, y cuentan con recursos limitados. Todo esto conlleva a que se vean condicionadas a la implementación de las prácticas sustentables. Sin embargo, si la organización logra superar dicho obstáculo, los beneficios implican el cambio en el concepto de la imagen de marca, una continua mejora en su relación con los stakeholders, un aumento de la productividad y mayor responsabilidad adoptada por sus empleados, un mejor posicionamiento en la sociedad, un gran aporte a nivel medioambiental y principalmente un marco legal y ético que engloba a toda la organización.

La responsabilidad social dejó de ser una recomendación a adoptar por las empresas, para convertirse en un aspecto vital, que el mismo consumidor prioriza por sobre otras cuestiones a la hora de elegir una marca. Con lo cual es importante tener en consideración que la ética, las prácticas sostenibles y la sustentabilidad van de la mano, y buscan potenciar a la empresa en todos los aspectos posibles.

Quedó demostrado bajo el presente análisis y desarrollo realizado que la aplicación de prácticas sustentables en las empresas de servicios en el AMBA genera un amplio grado de compromiso y lealtad para con la organización, que se traduce en una ventaja competitiva dado que se ahorran recursos, se potencia la productividad y se mantiene un marco legal y transparente que favorece al desarrollo de la empresa en todas las formas posibles.

Considerando mi opinión personal según lo experimentado y vivenciado en los últimos años, resulta impactante el cambio significativo que ocurre en una organización ante la implementación de las prácticas sustentables. Creo que en muchos casos, al no identificar correctamente las prácticas o no brindarles el marco correcto, se prestaba a confusión. En los últimos años, las empresas han logrado plasmar dichas prácticas con más fuerza, desde la estructura gubernamental de la misma, y los cambios fueron notorios en un corto plazo. Se redujo la rotación, se mejoró la imagen de la empresa en un 80%, los colaboradores se muestran más motivados, por ende también suelen ser más productivos, y todos estos conceptos a su vez son percibidos por los consumidores, que registran y valoran este tipo de prácticas realizadas.

Finalmente, podemos concluir el siguiente trabajo afirmando que las prácticas sustentables conforman el presente y el futuro de las organizaciones independientemente de su tamaño, y si bien aún hay un largo camino por recorrer en materia de sustentabilidad, la responsabilidad social empresaria es un concepto que cada vez adquiere más reconocimiento. Las empresas que subsistan en este contexto probablemente sean las que tengan más desarrollada la responsabilidad social, porque las prioridades cambiaron y el foco de los consumidores también. En cuanto a las empresas de servicios que se desarrollan en el AMBA, cuanto más temprana sea su adopción, más rápido van a poder gozar de sus beneficios, y a su vez obtendrán mayor reconocimiento por parte de sus grupos de interés. Las prácticas sustentables no solo contribuyen a la organización y a la sociedad, sino que también brindan un contexto propicio para que la empresa se desenvuelva en un contexto ético y transparente a través de un marco legal desarrollado, algo que suele escasear en países como el nuestro. Es por eso que considero que una vez iniciado el camino a la sustentabilidad no hay vuelta atrás.

Glosario:

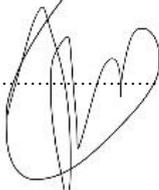
- *Greenwashing*⁶: El greenwashing es una práctica de marketing destinada a crear una imagen ilusoria de que en una compañía existen prácticas ecológicas sustentables de responsabilidad social.

Bibliografía

- D'Angelo, J. (2018). *Responsabilidad social y universidad. Agenda Latinoamericana*
- D'Angelo, J. (2022). *Tendencias 2022 en sustentabilidad y RSE.*
- *Guía práctica de RSE para Pymes. Mejores prácticas para mayor productividad.* (2012). FUNDEMÁS
- *Guía para pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible – Pacto Mundial Red Española* (2019). CEPYME
- *Guía de responsabilidad social* (2010). ISO 26.000 (2010).
- Kliksberg, B. (2016). *Ética para empresarios*
- Vives, A. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*
- Redacción Somos Pymes. (2023). *Cuántas PYMES existen en Argentina.* <https://www.somospymes.com.ar/informes/cuantas-pymes-existen-argentina-n5391016>
- Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/%>
- Gallardo, A. (2023). *Inclusión, liderazgo estratégico y motivación: los ejes de los cuatro ganadores para captar el talento femenino.* Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/2023/05/18/inclusion-liderazgo-estrategico-y-motivacion-los-ejes-de-los-cuatro-ganadores-para-captar-el-talento-femenino/>
- Innovid. (2023) <https://www.innovid.com>
- Naciones Unidas (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Edición especial.* https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report2023_Spanish.pdf?_gl=1*1a0dl4j*_ga*NzE0MDcxMDczLjE3MTkxODkxNDQ.*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcyMDMxMzkwNy4xMi4xLjE3MjAzMTM5MzYuMC4wLjA.
- Oppenqube. <https://openqube.io/company/innovid/>
- CIDI Group (2024) <https://www.cidigroup.com.ar/>
- INDEC (2020). *Censo Nacional Económico 2020-2021 (CNE 2020-2021).* <https://cenoeconomico.indec.gov.ar/index.php/2022/10/26/el-indec-presento-los-resultados-provisorios-del-censo-nacional-economico-2020-2021/>

- Naciones Unidas (2015). El pacto mundial de la ONU.
<https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-lab%C3%BAqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- D'Angelo, J. (2020). *El valor estratégico del “propósito” en las empresas y emprendimientos, ante la crisis de la pandemia de covid-19.*
<http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/108/170>



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Agustina Mercogliano		Tipo y N° de documento de identidad DNI 37113968
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2021	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Diciembre 2022	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>Responsabilidad Social Empresaria en las PyMES empresas de servicios en el AMBA y su relación con la rentabilidad y productividad</p>		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final Julián D'Angelo</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final </p> <p>Aclaración: Julián Leonardo D'Angelo</p> <p>Lugar y fecha: Buenos Aires, 2 de agosto de 2024</p>		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico julian.dangelo@hotmail.com	Teléfonos +541167853525	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha 04/08/2024	Firma del alumno Agustina Mercogliano	