

UNA INDUSTRIA PYME ARGENTINA REFERENTE DEL TRIPLE IMPACTO

Jauré, María Florencia; Chosco Díaz, Gilda Cecilia; Cardozo, Laura Cecilia

*Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento
fjaure@campus.ungs.edu.ar*

RESUMEN

Esta ponencia tiene como propósito presentar algunas de las conclusiones a las que arribamos al realizar una revisión teórica respecto al foco en el triple impacto de las empresas que adhieren al Pacto Global, realizando un paralelismo con el desarrollo organizacional forjado por una PyME argentina metalúrgica, la cual adhiere desde 2018 a dicho Pacto. En cuanto a la metodología, en primera instancia y dado que este trabajo se enmarca en el desarrollo de un proyecto de investigación interdisciplinario, se realizó una revisión bibliográfica relacionada con las implicancias hacia el interior de las empresas de la adherencia al Pacto Global de las Naciones Unidas. Posteriormente, se analizó una PyME específica que cumplía con los requerimientos planteados en los objetivos del proyecto de investigación. Para esto último, se realizaron entrevistas no estructuradas con la directora actual de la PyME, algunas de ellas fueron virtuales y otras en persona; también se llevaron a cabo diversos intercambios de forma escrita, concretamente a través de correos electrónicos. Adicionalmente, analizamos documentos específicos de la empresa dispuestos en formato digital. Dentro de las conclusiones a las que arribamos, particularmente queremos destacar la relación que encontramos entre el cambio generacional en la dirección de una empresa familiar PyME, ciertas características gerenciales, que se asocian mayoritariamente a cuestiones propias del liderazgo femenino, y la definición de una empresa renovada cuyos propósitos actuales no refieren solo a resultados económicos, sino que también buscan ser sostenibles a través del cuidado del medio ambiente y de las personas.

Palabras Claves: PyMEs, Triple Impacto, Pacto Global.

ABSTRACT

The purpose of this presentation is to introduce some of the conclusions we reached when carrying out a theoretical review regarding the focus on the triple impact of companies that adhere to the Global Compact, making a parallel with the organizational development forged by an Argentine metallurgical SME, which has adhered to the Global Compact in 2018. Regarding the methodology, in the first instance and given that this work is framed in the development of an interdisciplinary research project, a bibliographic review was carried out related to the implications within companies of adherence to the Global Compact of Nations United. Subsequently, a specific SME that met the requirements set out in the objectives of the research project was analyzed. For the latter, unstructured interviews were carried out with the current director of the SME, some of them were virtual and others in person; Various exchanges were also carried out in written form, specifically through emails. Additionally, we analyze specific company documents arranged in digital format. Among the conclusions we reached, we particularly want to highlight the relationship we found between the generational change in the management of an SME family business, certain managerial characteristics, which are mostly associated with issues of female leadership, and the definition of a renewed company whose current purposes do not refer only to economic results, but also seek to be sustainable through care for the environment and people.

Keywords: SMEs, Tripple Bottom Lines, Global Compact

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se detallará el caso de una empresa industrial analizada en el marco del proyecto de investigación titulado “Design thinking y desarrollo de la conciencia ambiental en PyMEs familiares”. El objetivo principal de la investigación es estudiar y analizar empresas familiares diseñadas bajo el manto de la mejora continua, que evidencian, desde sus procesos organizacionales sustentables, la conciencia ambiental. En ese marco, nos encontramos en el proceso de estudio de empresas que cumplan estas características y que formen partes de distintos entornos productivos (plástico, metalurgia, alimentos, textiles, entre otros); empresas familiares, de segunda o tercera generación, que han avanzado en la transformación de sus estructuras siguiendo normas nacionales y globales, implementando sistemas de mejora continua, pensamiento estratégico y diversas metodologías innovadoras.

En este marco de estudio, la empresa que se presentará a continuación cumplía perfectamente los lineamientos detallados en el plan de investigación. Sin embargo, hemos hallado un aspecto determinante que explica el diseño actual de la empresa y que no se había contemplado como requerimiento discriminador inicial para la definición de la muestra de empresas a estudiar. En este caso, la cualidad distintiva del caso de análisis es el género femenino de la persona que actualmente ocupa la dirección de la empresa. Por lo tanto, a partir de esta particularidad, se busca mostrar la existencia de una correlación entre el género de la directora actual de la empresa y el diseño organizacional definido, en donde el foco está tanto en aspectos sociales y ambientales, como lo está también en el porvenir económico de la PyME.

1.1. Metodología

El estudio se realiza a través de una metodología cualitativa y de estrategia etnográfica. Es decir, se logran articular enfoques teóricos, entrevistas, percepciones de los investigadores y una variedad de materiales de la web para describir y analizar en perspectiva histórica, procesual y reflexiva. Este tipo de estudios posibilita interpretar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, manteniendo la perspectiva original. Asimismo, interpretar la realidad desde nuevos enfoques (femenino, de lo ambiental y de la inclusión) que vienen a romper con la cultura masculina, jerarquizada de la economía lineal, para diseñar nuevos modelos, desde las miradas de la mujer, de la economía circular, de la sustentabilidad. El supuesto que mantenemos es que las PyMEs familiares de segunda o tercera generación desarrollan procesos organizacionales sustentables y evidencian en sus estructuras la incorporación de nuevos modelos de conciencia ambiental e inclusiva.

1.2. Marco analítico

Actualmente, se advierte un cambio a nivel generacional de quienes conducen las empresas. Es posible observar que estas nuevas direcciones se involucran en la organización de una forma muy diferente a cómo lo hacían sus antecesores. En este entorno de cambio, se observa cómo emergen empresas sustentables, que contribuyen a generar conciencia social, ambiental y política.

Para orientar el análisis de modelos sustentables, consideramos fundamente seguir un análisis teórico relacional donde la capacidad de gestión, las prácticas de gestión, las habilidades inconscientes y el conversar liberador y reflexivo -concebido desde Maturana y Dávila, (2006)- son fundamentales para la generación de una empresa de triple impacto (Chosco Díaz, Jauré y Benegas, 2021). De aquí emerge una estructura organizacional compleja, construida desde la acción, articulando saberes en uso, hábitos, emociones y valores culturales, lenguajes y prácticas racionales.

Desde este punto de vista general, se detallarán tres aspectos necesarios para iniciar la contextualización del caso. Para ello, a continuación, se explicitarán cuestiones muy generales y esclarecedoras de los conceptos que enmarcan el análisis: Pacto Global, triple impacto y liderazgo femenino.

1.2.1. Pacto Global de las Naciones Unidas

El lanzamiento oficial del Pacto Global en el mundo se realizó en el año 2000. En cambio, en Argentina, fue lanzado, luego de la primera Reunión de Líderes en Nueva York, el 24 de abril del año 2004. En ese momento, en Argentina, más de doscientas organizaciones adhirieron a la propuesta (Goyburu, 2007).

El Pacto Global es una red creada para difundir una iniciativa destinada a profundizar la cultura de la responsabilidad social corporativa. En el centro de la Red se encuentra la Oficina del Pacto Global. (Fuentes, Goyburu y Lametti, 2004). El representante residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Argentina, Carlos Felipe Martínez, enfatizó en cómo la Oficina del Pacto Global en Argentina ha trabajado en la difusión de la práctica de la responsabilidad social corporativa. En este marco, esta oficina se empeñó en mostrar las ventajas que conlleva para la gestión empresarial el ser socialmente responsable. Dando como resultado una mejora en la competitividad de las empresas.

Las empresas que adhirieron al Pacto Global deben ratificar su compromiso enviando a la Oficina Local del Pacto Global y/o a la Oficina de Nueva York un informe – llamado Comunicación sobre el Progreso o COP- para reportar el grado de cumplimiento de los principios del Pacto Global. La Comunicación sobre el Progreso es una herramienta que la empresa también puede utilizar para comunicar a sus empleados, clientes, proveedores y comunidad en general las acciones que desarrolla vinculadas a la responsabilidad social corporativa. Aquellas empresas que no presentan la Comunicación sobre el Progreso son eliminadas de la Red del Pacto Global.

La comunicación de progreso consiste en la presentación de un informe en donde la empresa presenta el resumen de todas las acciones desarrolladas durante el período de análisis. Por esta razón, allí se tendrán en consideración los diez principios considerados en el Pacto Global y que consideran aspectos relativos a los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. En la Tabla 1 se especifican dichos principios considerando cada una de las áreas temáticas.

Tabla 1 Los diez principios definidos para el Pacto Global según área temática

Área temática	Principio
Derechos humanos	Principio 1: las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.
	Principio 2: las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.
Trabajo	Principio 3: las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
	Principio 4: las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
	Principio 5: las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.
	Principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio ambiente	Principio 7: las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.
	Principio 8: las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.
	Principio 9: las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

Después de haber transitado la pandemia por COVID-19, António Guterres, Secretario General de la ONU y Presidente del Consejo Directivo del Pacto Mundial de la ONU, transmitía: “Este es el momento de ampliar las contribuciones de la comunidad empresarial mundial a la Agenda 2030 y la implementación del Acuerdo de París sobre el cambio climático. Ese es el objetivo general del plan

estratégico del Pacto Mundial de 2021 a 2023”. Dentro de este plan estratégico, resulta importante tratar el punto número cuatro que allí se menciona, el cual está referido al *aprovechamiento de la acción colectiva de las PyMEs*, fundamentalmente porque las PyMEs aglomeran la mayor cantidad de empresas a nivel global, como así también son las empresas más empleadoras. Por esta razón, el involucramiento de las PyMEs en los principios del Pacto Global implicaría un aporte fundamental para lograr la sostenibilidad corporativa y las prácticas comerciales responsables. En consecuencia, un enfoque específico de la estrategia 2021-2023 es mejorar el compromiso y la acción de las pymes a través del establecimiento de un programa para PyMEs específico y transversal que aproveche las herramientas digitales y las cadenas de valor para ampliar el alcance.

1.2.2. Triple impacto

El triple impacto, concepto acuñado en 1994 por John Elkington –publicado por él mismo en el libro *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*, 2004-, es un término concerniente a los negocios sostenibles. Elkington transmitió que los negocios no solo debían evaluar sus resultados económicos, sino también debían analizar los resultados en cuanto a sus acciones sociales y las vinculadas con el medio ambiente. Así se conforma el triple impacto: social, económico y ambiental.

Actualmente, es habitual encontrar que se identifica a las empresas de triple impacto como “Empresas B”. Las empresas que se certifican como Empresa B asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Por esta razón, el compromiso con las tres dimensiones vinculadas con el triple impacto debe quedar formalizado en los documentos estatutarios de las empresas certificadas.

1.2.3. Liderazgo femenino

“Llevamos mucho tiempo reflexionando acerca de las habilidades blandas del liderazgo, y la pandemia ha puesto de manifiesto la importancia de conectar verdaderamente con las personas como seres humanos, de tener un sentido de la empatía, de entender que hay una vida más allá; y eso no es nuevo, pero ahora se ha revelado de forma muy real”, transmitió en una entrevista, hace poco tiempo, Herminia Ibarra (Carmichael, 2022)

Eagly y Carli (2003) consideran que el crecimiento del liderazgo femenino en las organizaciones se atribuye a varios factores, tal como se detallan a continuación: i) Las mujeres cambiaron sus intereses; enfatizando ahora en aquellos que las llevan a buscar puestos de liderazgo. En este sentido, se podría decir que las mujeres se están volviendo más masculinas, aunque no disminuyendo en sus cualidades femeninas (Diekman y Eagly, 2000); ii) los roles de liderazgo han cambiado, definiendo un entorno en donde las competencias gerenciales propias de las mujeres son bienvenidas; iii) las prácticas organizacionales han cambiado, en gran parte, gracias a la legislación relativa a la discriminación de las mujeres para asumir puestos gerenciales; iv) la cultura ha cambiado y en ese sentido el liderazgo femenino se ajusta a esos cambios mostrando organizaciones innovadoras. Los cambios en la sociedad y en las organizaciones están transformando los patrones de liderazgo tradicionales. Eagly y Carli (2003) reflexionan que “afortunadamente para el progreso de las mujeres como líderes, el liderazgo positivo, alentador e inspirador -características propias del liderazgo femenino- parece tener ventajas generalizadas para las organizaciones contemporáneas”.

A pesar de estos cambios mencionados, aún predominan los hombres en puestos ejecutivos: según el informe *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*, presentado por la Organización Internacional del Trabajo en el año 2019, si se analizan los cargos directivos de máximo nivel y considerando los resultados de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial -las cuales abarcan datos económicos sobre 135.000 empresas en 139 países-, a nivel mundial, más del 78 % de las empresas indica que sus directores ejecutivos son hombres. Por otra parte, el porcentaje de empresas con una directora ejecutiva se reduce a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Por ejemplo, más del 26% de las pequeñas empresas tienen directoras ejecutivas, en comparación con el 20% de las empresas de tamaño medio y el 16% de las empresas de gran tamaño. Por lo tanto, se puede observar que, hoy en día, las mujeres tienen más posibilidades de tener puestos ejecutivos en pequeñas empresas que en grandes empresas.

Hace ya varias décadas atrás, Due Billing y Alvesson (1989) analizaban que los cambios en la sociedad y en las organizaciones están transformando los patrones de liderazgo tradicionales. El viejo estilo autoritario de liderazgo ya no funciona. En cambio, la comunicación, el trabajo en equipo, la cooperación y la creación de valor son cuestiones que se consideran importantes en el liderazgo actual. En este

sentido, algunas organizaciones manifiestan que actualmente buscan valores más asociados con aspectos femeninos, tales como habilidades sociales y orientación hacia las personas, entre otras. Las mujeres, en comparación con los hombres, son más flexibles, tienen una mayor intuición, son más empáticas y crean un ambiente laboral más productivo (Debeljuh, 2011). Ellas podrían, por lo tanto, cambiar el estilo de liderazgo, ya que podrían ejercer el poder de una manera más constructiva, movilizándolo mejor a las personas, fomentando la creatividad.

2. DESARROLLO

Considerando el marco del proyecto de investigación, mencionado previamente, abordamos el análisis de la empresa SP (resguardamos su nombre real), cuyo contacto se inició en el marco de una reunión de intercambio interuniversidades. Esta empresa cumplía inicialmente con todos los elementos que habíamos definido como fundamentales para definir nuestro universo de análisis: PyME familiar, con más de una generación frente a la dirección de la empresa, y con un marcado sesgo hacia el trabajo en torno al diseño de procesos sustentables. Iniciado dicho diseño a partir de la articulación de sus habilidades emocionales, las prácticas conscientes e inconscientes, el conversar reflexivo y la gestión.

2.1 La empresa SP

La empresa SP fue fundada en 1931. Desde entonces, se ha posicionado como una de las empresas argentinas referentes en soluciones tecnológicas para procesos de corte y mecanizado. La constante innovación, con foco en la calidad y soluciones eficaces de alto rendimiento, han sido guía para la empresa a la hora de actualizar sus productos e incorporar tecnologías recientes.

Actualmente la dirección de la empresa está en manos de la hija mujer de la familia, formada como Ingeniera Industrial, cuya primera experiencia en la industria la realizó en Alemania, en una empresa multinacional siderúrgica. La trayectoria de la empresa está marcada, en gran medida, por el impulso de su directora para convertirla en una empresa más sustentable, comprometida con el medioambiente y las personas, sin perder de foco la excelencia en la calidad de los productos. Pasando a su vez por el forcejeo característico de las PyMEs familiares asociado con los cambios generacionales. Analizando la situación actual de Cristina y tal como concebimos el grupo de empresas a analizar en nuestro proyecto de investigación, vemos en SP una empresa familiar profesionalizada, con muchos más de 30 años en el mercado con una nueva generación frente a la dirección de la empresa. Dirección que orienta sus políticas empresariales siguiendo valores sociales, ambientales y políticos. Cristina fue la que inició un proceso de cambio profundo, orientado hacia la sostenibilidad del negocio, buscando también generar un impacto en la sociedad a la que forma parte y cuidado del ambiente que la rodea. Siguiendo la mirada de Lidia Heller, en su libro *Mujeres y Varones en las Organizaciones, ambiciones y aspiraciones* (2015), la autora destaca que mujeres ejecutivas entre 40 y 55 años sobresalen por: conocer a la empresa en donde actúan, tener deseos de superación constantes, concentrarse en soluciones y no en problemas, ser armadoras de equipos de trabajo, al ser madres, tienen una visión de la vida y del trabajo distinta, son mujeres empoderadas, de otra época, que derriban barreras de la discriminación. Exactamente así es Cristina. A pesar de haber tenido que realizar un trayecto formativo en la empresa que hoy en día ve que no fue el ideal, ya que, debido a ser mujer, pudo involucrarse en cuestiones más vinculadas con la gestión y no en forma directa con los procesos de transformación de los productos. Ella hoy en día cree que su trayectoria formativa hubiese sido diferente si su padre le hubiese brindado la posibilidad de participar en los procesos, tal como lo hacían sus hermanos, y no solo en la gestión.

Sin embargo, gracias a esta participación particular de Cristina, en esta nueva etapa de la empresa se hizo gran hincapié en lograr la excelencia tanto en los productos fabricados, como en los productos de terceras marcas solo comercializados. Acompañaron estas dos últimas décadas distintos procesos de certificación internacional. La Figura 1 muestra de forma cronológica las distintas certificaciones que fueron logrando. Estas certificaciones fueron impulsadas principalmente por su actual directora, Cristina, quien representa a la segunda generación de esta empresa familiar. El foco de las certificaciones estuvo inicialmente en el proceso productivo (ISO:9000), continuaron con las certificaciones vinculadas con el cuidado ambiental y de las personas (ISO 14000, normas OHSAS), actualmente están realizando todos los esfuerzos para mitigar su huella de carbono, realizando un uso cuidado y eficiente de la energía (ISO 50001).

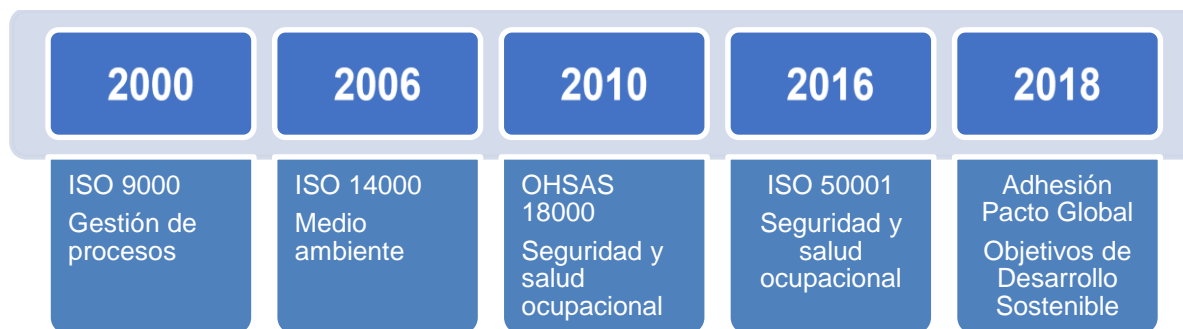


Figura 1. Cronología de las certificaciones de la empresa SP

La empresa SP se adhirió al pacto global de las naciones unidas en el año 2018 y, en julio de 2019, la dirección de la empresa realizó la primera presentación de la Comunicación para el Progreso (COP), en la cual muestra las acciones realizadas para el aporte a los diez principios del Pacto Global. En este sentido trabajaron para: i) garantizar la igualdad de oportunidades; ii) erradicar la discriminación en todas sus formas; iii) garantizar la libertad de asociación colectiva y negociación, y el respeto por los derechos humanos de todos los integrantes

En los informes que ya han presentado evaluaron sus avances respecto a retención de mujeres posterior a su licencia por maternidad, incremento de horas de capacitación, riguroso respeto de las normas OHSAS 18001, reducción de consumo energético, entre otras cuestiones. Aunque también mencionaron cuestiones a mejorar, como la necesidad de realizar cambios para incrementar la proporción de mujeres en puestos de toma de decisiones (dirección y mandos medios).

En 2018, SP fue reconocida en el prestigioso premio internacional CEM *Energy Management Leadership Award*, por su implementación de estrategias de gestión energética. En 2019, SP también fue distinguida con el Premio IDEA a la Excelencia Institucional, categoría PyME, en reconocimiento a sus prácticas de calidad institucional, su compromiso con la sustentabilidad y por su desempeño de triple impacto en materia económica, social y ambiental.

Ser socialmente responsable implica un modo particular de hacer negocios. Lo cual requiere una transformación en cuanto a las relaciones con la comunidad en general, el trato con los empleados y el respeto al medio ambiente. Cristina fue gestando una línea de acción hacia ese objetivo. Sin embargo, también considera que es necesario que la empresa y, por qué no ella como persona, actúen como agentes de cambio, como agente multiplicador, invitando a otras empresas a trabajar en esta misma dirección. Una de las acciones que realiza SP en este sentido es otorgar de forma periódica un premio (Distinción SP), que tiene como objetivo reconocer a aquellos actores que, al igual que SP, trabajan por brindar productos y servicios de la mejor calidad. De esta manera, SP busca reconocer la excelencia, en conjunto con el crecimiento, liderazgo e innovación, como también el interés y preocupación frente a políticas sustentables.

Con esta misma necesidad de actuar como agente multiplicador, Cristina transmite que es conveniente mostrar cómo los cambios en los procesos tendientes al cuidado del medio ambiente repercuten en la reducción de costos operativos. Ella propone “apelar al tema económico, a la ventaja económica. Hay que mencionar la ventaja económica que genera implementar estas cosas que son, por ejemplo, cortar la corrupción, evitar multas, que son costos ocultos no medibles” - extracto de la entrevista a Cristina, realizar en noviembre de 2021-. Cristina menciona que cuando se comienza a trabajar dentro del amparo legal, por ejemplo, en el tratamiento de los residuos, los costos se incrementan inicialmente. Sin embargo, inmediatamente se requiere realizar acciones para reducir la generación de dichos residuos, es así como finalmente el costo se reduce porque el proceso se hizo de una forma más eficiente. De esta manera, SP descubrió otras tecnologías, insumos más económicos: amigables con el medio ambiente y menos costosos. Cristina indica “no hubiéramos hecho esos cambios si no hubiéramos tenido como objetivo reducir el impacto ambiental”. Se trata de pequeños pasos, pero en el marco de los sistemas de gestión, repercuten en una mejora continua de los procesos. Cuestiones similares se lograron en aspectos relativos a la seguridad y salud ocupacional, mostrando cómo a la larga se redujeron la cantidad de accidentes, se mejoró el ausentismo, etcétera.

Cristina fue la principal impulsora de los cambios en la empresa. La generación previa, su padre, estuvo siempre muy preocupado por la calidad de los productos. Sin embargo, Cristina impulsó la mejora en la gestión y, particularmente, se preocupó en el cuidado de las personas y del medio ambiente. Ella comentaba que inicialmente su padre no estaba tan convencido de los cambios que le proponía. Desde el punto de vista de él, la calidad del producto y del proceso eran fundamentales, pero la mejora para la sustentabilidad ya no era una cuestión prioritaria. Sin embargo, Cristina supo transmitirle la importancia y logró poner en marcha los cambios y certificaciones que ya se mencionaron en párrafos previos.

La preocupación de Cristina por su entorno trasciende el ámbito de la empresa. Ella también forma parte activa de la fundación FLOR y es la directora de un hogar Convivencial que brinda amparo a las infancias en situación de vulnerabilidad, situado en el partido de San Martín. Cristina también forma parte de la comisión directiva de la Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana.

3. CONCLUSIONES.

A partir de la presentación muy simplificada de cuáles son las mejores prácticas -Pacto Global, triple impacto- para que las empresas busquen orientarse hacia una administración orientada al cuidado del medio ambiente y de las personas, continuamos con la presentación de SP, una PyME familiar con una trayectoria que involucra a más de una generación y con altos estándares de calidad en los productos y procesos. Pudimos observar cómo la situación actual de la empresa es un efecto de la generación profesionalizada, representada por Cristina, en este caso.

El carácter femenino de la dirección de la empresa le confirió características propias a su gestión. Cristina fomenta un liderazgo positivo: potencia la creatividad, es flexible, empática y entiende que hay una vida más allá de la empresa -en palabras de Herminia Ibarra-. La fuerte concepción social, propia tal vez más del género femenino, dan origen a una empresaria que desea tener una empresa exitosa, desde el punto de vista económico, pero sin dejar de lado las cuestiones sociales y ambientales. El traspaso generacional de la dirección hizo que debiera “convencer” a su padre de las propuestas que planteaba, quizás el hecho de que sea mujer repercutió en esa cuestión de tener que “convencer”, “demostrar” algo, pero eso podría ser analizado más profundamente en algún futuro trabajo. La tenacidad y convencimiento de Cristina llevaron a que SP se involucrara en cuestiones que no estaban en los planes iniciales de la empresa; cuestiones que le permitieron crecer como empresa, con un ambiente laboral acogedor, abierto al aprendizaje y con foco en el cuidado del ambiente.

4. REFERENCIAS.

1. Carmichael, S. (2022). Harvard Deusto Business Review (Núm. 320) · Habilidades directivas. Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-herminia-ibarra-liderando-en-la-era-de-la-disrupcion-5-competencias-criticas> (último ingreso 24/09/2023)
2. Chosco Díaz, C; Benegas, M; Jauré, M.F. (2020). Una aproximación teórico conceptual de las PyMEs como un agente educativo en la sociedad del conocimiento. 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, julio, 2020.
3. Debeljuh, P. (2011). Mujer y liderazgo. Buenos Aires: LID.
4. Diekman, A.; Eagly, A. (2000) Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the. Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 26, N°10, October 2000, 1171-1188
5. Due Billing, Y.; Alvesson, M. (1989). Four Ways of Looking at Women and Leadership. Scandinavian Journal of Management, Vol. 5. N°1, pp. 63-80
6. Eagly, A.; Carli, L., (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, N°14, December 2003, Pages 807-834
7. Fuertes, F.; Goyburu, L.; Lametti, A. (2004). Guía del Pacto Global: una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial. Oficina del Pacto Global en Argentina Buenos Aires.

8. Goyburu, L. (2007). Alcances, logros y desafíos del Pacto Global en Argentina. CEPAL – Colección Documentos de Proyectos
9. Heller, L. (2015). Mujeres y varones en las organizaciones. Pluma Digital Ediciones.
10. Maturana, H.; Dávila, X. P. (2006). Desde la matriz biológica de la existencia humana. PReLac, (2), 30–39.
11. Organización Internacional del Trabajo, Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019
12. UN Global Compact (2021). Estrategia del Pacto Mundial de la ONU 2021-2023, enero 2021

Agradecimientos

Las autoras de este trabajo desean agradecer a la empresaria Cristina que con toda su generosidad nos brindó una gran parte de su tiempo para transmitirnos enriquecedoras palabras sobre su vivencia como empresaria PyME en un entorno industrial.