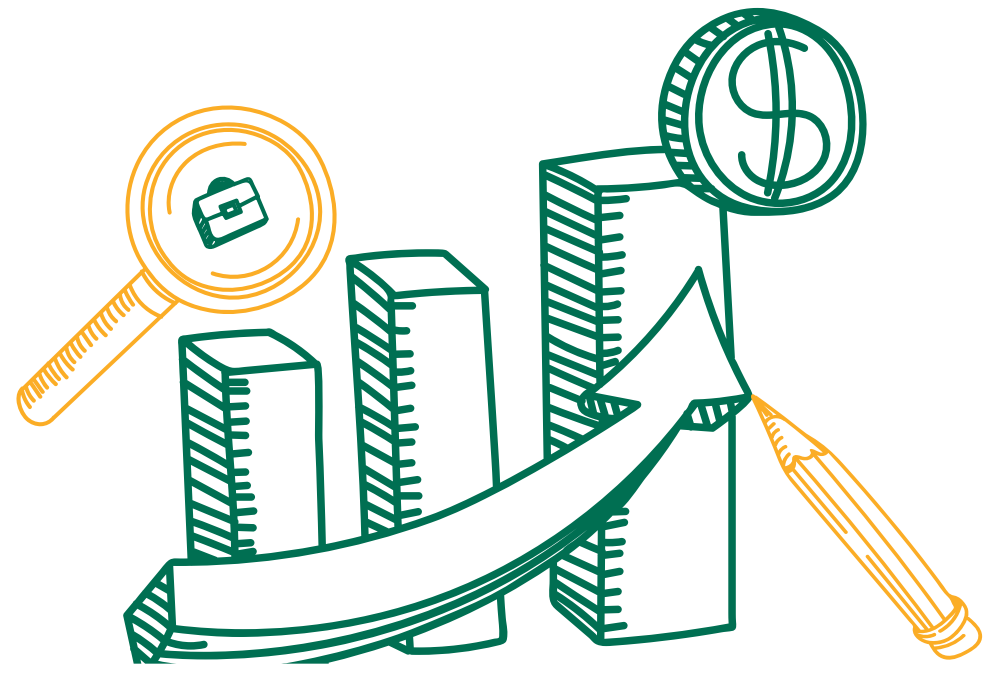


Apuntes

EMPRESARIALES

Nº 4, Octubre-Noviembre-Diciembre de 2023

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas



Apuntes

EMPRESARIALES

Nº 4, Octubre-Noviembre-Diciembre de 2023

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas



IECIF

Editor Responsable

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Instituto de Estudios Contables, Impositivos y de Finanzas de la Empresa

Director: Lic. Fernando Amador Agra

Comité Editorial

Lic. Fernando Amador Agra

Dr. Mariano Aguirre

Mg. María del Carmen García

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Mg. Liliana Guarnaccia

Lic. Verónica Peloso

Responsable de la Revista

Lic. Gonzalo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Paraguay 1457 (C1061ABA), Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Tel.: 4815-3290 int. 1831. ftreglia@uces.edu.ar

Es una publicación trimestral del IECIF



UCES

Índice

Editorial

Dr. Eduardo Tomás Gheri, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. 5

La importancia del Auxiliar Contable de Justicia

Dr. Gabriel Oubiña, Profesor Adjunto de Habilitación Profesional, Carrera de Contador Público, Virtual. 6

Reingeniería y Capital Humano

Ing. Alejandro Daniel Bertorello, Profesor Titular de Dirección Estratégica, Licenciatura en Recursos Humanos, Sede Rafaela. 10

Fomentando el Bienestar Emocional en el ámbito laboral- El compromiso que impulsa el éxito

Mg. Verónica Jimena Dobronich, Prof. Adjunta Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos. Licenciatura en Recursos Humanos, Virtual. 12

Una inclusión amplia en las organizaciones exige el desarrollo de un programa de aprendizaje en todos sus niveles de gestión

Mg. Jorge Luis Ginzo, Profesor Titular Derecho Colectivo y Procesal Laboral, Carrera de Contador Público, Sede Centro. 14

Editorial

Estimado lector.

Llegando ya al final de un año singular (y van...), nos complace llegar a Ud. con algunas de nuestras producciones, que quieren ser “un puente” entre lo que hacemos y lo que puede servir de valor agregado para la comunidad.

No pretendemos “inundar” de palabras el fin de año, cosa que sabemos resulta a veces innecesaria y fatigosa para el lector; solo pretendemos hacer un aporte sucinto, significativo y superador que, en pocas páginas, brinde algunas miradas de nuestros profesores y su trabajo de aula.

Nos satisface poner en sus manos una nueva edición de “Apuntes empresariales”. Esta es una revista electrónica, que entrega temas que nuestros profesores proponen y que exponen de manera directa, concisa y amena.

La experiencia de los autores y su capacidad pedagógica, logra que lo escrito se transforme en una lectura necesaria y de actualidad relevante.

Los temas distintos entre sí, se agrupan en un volumen que permite explorar varios campos disciplinares que pueden satisfacer la curiosidad de cada lector.

En este número, los profesores Gabriel Oubiña, Alejandro Daniel Bertorello, Verónica Jimena Dobronich y Jorge Luis Ginzo, cada uno desde su disciplina, con la experiencia profesional calificada y la rigurosidad académica que los caracteriza, nos acercan en pequeñas notas, realidades con miradas particulares y en algunos casos, no exentas de debates que incluso nos pueden llevar a no coincidir necesariamente con el fondo del asunto.

Para la UCES, para la Facultad de Ciencias Económicas, es un privilegio este contacto con los lectores y sobre todo en este tiempo tan especial.

Confiamos que el 2024, nos permita a los argentinos, estar más cerca unos de otros y aprender a convivir aun pensando distinto. Esperamos entrañablemente que lleguen las soluciones y que seamos constructores cada uno desde su lugar, de una nación inclusiva y fraterna.

¡¡¡Felices Fiestas!!!

CABA, diciembre de 2023
Dr. Eduardo Tomás Gherzi
Decano – FCE - UCES

La importancia del Auxiliar Contable de Justicia

Dr. Gabriel Oubiña, Profesor Adjunto de Habilitación Profesional, Carrera de Contador Público, Virtual.

Introducción

Nivel 3 Seguridad S.R.L., dedicada al servicio de vigilancia y seguridad física, entre otros, promovió demanda contra el Club Atlético San Lorenzo de Almagro, solicitando se condene al pago de cuarenta y un millones cuatrocientos once mil ochocientos noventa y tres pesos con cincuenta centavos (\$ 41.411.893,50) con más sus intereses y costas en concepto de incumplimiento del contrato de locación de servicios que las vinculaba.

La cuestión de fondo

Desde el mes de septiembre del año 2018 y hasta el mes de julio del año 2021, la actora prestó servicios de prevención y vigilancia de manera ininterrumpida para la demandada, tanto en su estadio de fútbol como en su sede social, facturando mensualmente los importes correspondientes de acuerdo a la cantidad de horas de servicios efectivamente prestadas en el mes, quedando como consecuencia de la relación comercial entre las partes facturas totalmente impagas. Así las cosas, como las facturas en cuestión no fueron observadas a su vencimiento, posteriormente Nivel 3 Seguridad procedió a enviar dos cartas documento notificando el corte del servicio de seguridad a partir del 15/07/2021 e intimando a su pago. Finalmente, ante la falta de respuesta de la contraria procedió a declarar rescindido el contrato con fecha 15 de julio de 2021.

Por otra parte, el Club Atlético San Lorenzo de Almagro resultaba agente de retención y por ello retuvo de las facturas abonadas el impuesto al valor agregado emitiendo los correspondientes certificados de retenciones. Sin embargo, Nivel 3 Seguridad S.R.L. denunció que tres de esas retenciones no fueron ingresadas a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), lo cual generó una deuda con dicho organismo que tuvo que solventar por la suma de un millón noventa y cinco mil ochocientos cuarenta y tres pesos (\$ 1.095.843).

Por su parte, corrido el traslado de ley, el Club Atlético San Lorenzo de Almagro Asociación Civil adujo que no recibió las mencionadas facturas y afirmó que las mismas no contienen firma ni sello de recepción. Asimismo, agregó que la actora tampoco acompañó remitos firmados por su parte. Finalmente, también alegó que en tanto las facturas no fueron recibidas por su parte, no pudieron ser impugnadas y por lo tanto no constituyen deudas líquidas, agregando que estas no tienen correlación en prestaciones brindadas y que no constan en sus registros.

Sentencia de Primer Grado

En forma primigenia, la Dra. María José Gigy Traynor, del juzgado Comercial 28, Secretaría N° 55, condenó al Club Atlético San Lorenzo de Almagro a abonar la suma de \$ 40.316.050,50 e impuso las costas a la accionada vencida. Para así decidir, la Sra. Jueza ponderó la prueba pericial contable ofrecida. Al respecto, consideró dirimente que la experta comprobó que las facturas base del reclamo de autos se encontraban registradas en los libros de la parte actora y que los registros contables de la demanda no fueron puestos a disposición. También, remarcó que las conclusiones arribadas por la experta no fueron impugnadas por los justiciables y recalcó la eficacia probatoria de los registros contables en los términos del artículo 330 del Código Civil y Comercial de la Nación. En particular, la jueza de grado, señaló que en la medida que tanto la actora como la demandada se

tratan de personas jurídicas que se encuentran obligadas a llevar contabilidad (ley 19.550: 1, 61 y ccdtes. y ccyc: 320), la prueba pericial contable resulta dirimente para la dilucidación de la cuestión.

En este sentido, como el informe pericial presentado –que no fue observado por el demandado– alcanza para tener por acreditado el vínculo contractual que existió entre las partes y autoriza a concluir que el Club recibió las facturas emitidas por la actora, pues, aun cuando no presentó documentación contable, las mismas aparecían registradas en la “cuenta corriente del proveedor 000892 Nivel 3 Seguridad SRL”.- Y, en tanto la demandada no invocó ni probó haber impugnado tales facturas, las mismas deben presumirse aceptadas en todo su contenido (ccyc: 1145), lo cual permite concluir en el sentido de la procedencia de la demanda por el cobro de los servicios facturados que no fueron observados.-

A mayor abundamiento, la jueza a quo, agregó que según informe pericial: a.) las facturas discutidas aparecen registradas en el Libro IVA Ventas de la actora, el cual, como es sabido, no es jurídicamente un libro de comercio pues no refleja “un cuadro verídico de las actividades y de los actos que deben registrarse” (ccyc: 321) por lo que carecen per se de valor probatorio, pero sí puede asignársele valor de una prueba indiciaria que en tal carácter podrá corroborar lo que resulte de los restantes elementos probatorios traídos a la causa y b.) la registración de las facturas, aunque más no sea informalmente en las constancias relativas a la cuenta corriente que llevaba el demandado, permiten tener por acreditada su recepción, máxime cuando el demandado no presentó libros ni documentación contable que desvirtúe lo que surge de sus propias anotaciones en la cuenta corriente.

En definitiva, indicó la Sra. Jueza como base a su sentencia que: a.) todo lo hasta aquí expuesto resulta suficiente para convencerme de la procedencia de la acción por el reclamo sustentado en base a las facturas acompañadas a la demanda y que ascienden a la suma de \$ 40.316.050,50. Dicha suma devengará intereses que se calcularán a la tasa que cobra el Banco de la Nación Argentina para sus operaciones de descuento a treinta días , desde la fecha de mora que juzgo acaecida en la fecha de vencimiento de las facturas y hasta el efectivo pago y b.) en relación, a la pretensión de reintegro de ciertas retenciones que el demandado habría realizado y no se habrían abonado a la AFIP, correrán distinta suerte, pues ninguna prueba produjo la actora para acreditar los hechos en los cuales basó su pretensión (cpr.:377), lo cual impone la desestimación del reclamo.

Dictamen pericial

En función de los fundamentos de la sentencia, antes señalados, es pertinente recorrer los siguientes aspectos salientes del dictamen pericial contable informado por el auxiliar de justicia:

- (a) Que entre las partes existió un contrato de servicio de vigilancia, relación que comenzó el 1/9/2018.
- (b) Que el demandado no puso a disposición su documentación contable.
- (c) Que las operaciones descriptas en el escrito de demanda se encuentran registradas en el Libro IVA Ventas N° 1 de la actora.
- (d) Que la parte demandada aportó una “cuenta corriente” del proveedor 000892 Nivel 3 Seguridad SRL permitiendo presentar un detalle de “los registros de la demandada y de la actora” y que da cuenta de la existencia de una deuda de \$ 40.316.050,50.

Sentencia de la Cámara

En función de la apelación realizada a raíz de la disconformidad con el acto jurisdiccional, la Dra. Matilde E. Ballerini de la Sala B de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial procedió a analizar las quejas planteadas. En particular, indicó que la pretensión de reintegro de las retencio-

nes que Nivel 3 Seguridad sostuvo haber abonado a la AFIP no fue apelada por la accionada por lo cual se encuentra firme.

Por otra parte, destacó que el Club Atlético San Lorenzo de Almagro no aportó prueba alguna tendiente a resistir los dichos del actor. En particular, respecto de la pericia contable indicó que la experta afirmó que el Club aportó una cuenta corriente del proveedor 000892 Nivel 3 Seguridad SRL con un saldo acreedor al mes de julio 2021 de \$ 40.316.050,50. Dicho saldo es coincidente con el determinado a partir de la información brindada por la actora y que se utilizó para confeccionar el Anexo presentado por la experta contable, en el cual se resume la información de las facturas, fechas de emisión, registro en libro IVA ventas y saldo impago a julio 2021. Aclarando, además, que tal dictamen no fue impugnado por la accionada y si bien es cierto que el peritaje no es vinculante y debe ser analizado según la preceptiva de la sana crítica (art. 477 CPr), no existen motivos para apartarse de las conclusiones a las que llegó la perito. Al respecto, sabido es que en el derecho argentino la prueba de libros tiene particular fuerza de convicción en materia mercantil por virtud del art. 330 del Código Civil y Comercial de la Nación y, aun cuando no sea una prueba legal absoluta, el tribunal no podría sentenciar un pleito entre comerciantes contra el resultado de este elemento de juicio, sin contar con una profunda e idónea crítica de tal antecedente.

Asimismo, señaló que la justificación de la eficacia probatoria de la contabilidad reside en lo siguiente: a) cuando el sujeto practica un asiento no sabe, normalmente, que la operación a que se refiere provocará en el futuro un pleito; b) la contabilidad requiere, en beneficio del propio comerciante, exactitud y precisión y c) una máxima de experiencia permite afirmar que rara será la oportunidad en que un comerciante registre en su propio perjuicio. En esta inteligencia, la omisión de la demandada en poner a disposición sus registros contables y, paralelamente, la comprobación de la deuda debidamente registrada en la contabilidad de la actora, permiten formar convicción suficiente respecto a su existencia y exigibilidad.

En definitiva, la controversia debe resolverse en contra del comerciante que no lleva libros de comercio o que ha omitido su presentación al perito, máxime cuando la prueba de libros fue propuesta y aceptada y entre los puntos de pericia figuraba el examen de éstos y documentación contable de ambos litigantes. En este sentido, tiene dicho esta Sala que "...más allá de la negativa de los accionados no puedo sino recordar que las facturas son instrumentos demostrativos de la ejecución del contrato con el vendedor (art. 474 Cód. de Comercio y Cód. Civ. y Com. de la Nación art. 1145 TO ley 26.994). Tienen eficacia liquidatoria y probatoria del negocio razón por la que cabe estar a sus términos transcurrido el plazo fijado en la norma citada, si no ha mediado impugnación. El silencio guardado por el destinatario de una factura equivale entonces a su conformidad y aceptación"

En este orden de ideas, en tanto fue probada en autos la recepción de las facturas y su aceptación, ante la falta de impugnación, ello permite tener por acreditada la efectiva prestación de los servicios en cuestión. En virtud de lo expuesto, corresponde confirmar la sentencia apelada. Por análogas razones, en octubre de dos mil veintitrés, la señora Jueza de Cámara María Guadalupe Vásquez adhiere al voto que antecede.

Cierre

En el derecho argentino, como las personas jurídicas se encuentran obligadas a llevar contabilidad, la prueba de libros tiene particular fuerza de convicción en materia mercantil por virtud del artículo 330 del Código Civil y Comercial de la Nación y aun cuando no sea una prueba legal absoluta, el tribunal no podría sentenciar un pleito entre comerciantes contra el resultado de este elemento de juicio, sin contar con una profunda e idónea crítica de tal antecedente tomando relevancia la prueba pericial contable la cual resulta dirimente para la dilucidación de la cuestión debatida.

Referencias

Argentina, C. d. (1984). Ley 19.550. Ley General de Sociedades N° 19.550, T.O. Buenos Aires.
Congreso, S. y. (2014). Ley 26.994, Código Civil y Comercial de La Nación (B.O.). Buenos Aires.
Nivel 3 Seguridad S.R.L. contra Club San Lorenzo de Almagro sobre ordinario, Expediente 14201/2021 (Sala B de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial Juzgado Comercial 28, secretaria N° 55. 2021).



Reingeniería y Capital Humano

Ing. Alejandro Daniel Bertorello, Profesor Titular de Dirección Estratégica, Licenciatura en Recursos Humanos, Sede Rafaela.

Cuando se comienza a ver la organización con enfoque de Reingeniería, comienzan a aflorar muchos aspectos que hacen que las decisiones para comenzar a trabajar en alguno puntual se conviertan en complejas, debido a que todo es pasible de mejoras.

El espíritu de este artículo es proponer pensar la Reingeniería del Departamento de Capital Humano y los procesos asociados tales como los conocemos hoy en día.

Esto significa que el Capital Humano debe ser considerado como un departamento crítico de la organización, por lo tanto, la participación de las personas debería ser multidisciplinaria, para aprovechar al máximo los conocimientos sobre el negocio y la empresa en sí.

Se debería comenzar de cero, sin prejuicios y solo mirando hacia atrás en la historia para traer al presente puntos que resulten positivos para el camino que se comienza a transitar.

En lo que respecta a herramientas, hoy en día se pueden encontrar muchas que facilitan la tarea de gestionar este tipo de procesos y por mencionar a dos se sugiere explorar Monday.com y el software ISOTools Excellence que pueden ser de gran ayuda.

En el libro Reingeniería de los autores Michael Hammer y James Champy, se define formalmente a Reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Con todo el respeto que merecen los autores, se intenta complementar la definición como sigue:

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, rapidez y digitalización para satisfacer las necesidades de los clientes que se traducirán en ganancias para el negocio con las personas internas como protagonistas”.

Como se expresa, en los momentos históricos en los que nos encontramos de avances tecnológicos se le ha sumado la pandemia por COVID-19 y esto nos ha obligado a re-pensar muchos procesos que años atrás marchaban en “piloto automático”.

La pregunta existencial es: ¿Esta nueva normalidad, es la que mejor se ajusta a nuestras compañías?

La respuesta, un tanto atrevida, es que NO. Por más que la pandemia nos haya obligado a implementar procesos radicalmente distintos para obtener los mismos resultados, no significa que sean los óptimos, sino que podemos tomarlos como los que nos permiten palear la situación para darnos la oportunidad de pensarlos nuevamente y combinar la situación antes del COVID-19 con la nueva normalidad. Situación que se torna un tanto volátil dado los rebotes que se van sucediendo en el tiempo y estando en 2023 aún no damos por cerrada la influencia de la pandemia en el mundo.

No hay que perder de vista que los extremos suelen ser absolutos y, por ende, tiene un alto riesgo de no ser la mejor postura. Por ello es por lo que se intenta dejar en claro que la mejor manera de revisar nuestros procesos es pensando plenamente en la Reingeniería como puntapié inicial.

La propuesta de este escrito es poner atención en las empresas de tecnología, IT, bancos y aseguradoras que suelen marcar el camino y mostrarnos las tendencias del mundo de los negocios y cómo gestionar a las personas, intentando seguirlos en esa dirección, dentro de las posibilidades.

En 1994 cuando Hammer y Champy escribieron el libro mencionado anteriormente, llamaron Informática a lo que hoy conocemos como Transformación Digital. Hecha esta salvedad, los siguientes párrafos reflejan el camino hacia dónde deberíamos ir:

“Una compañía que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la informática, no se puede rediseñar. Una compañía que tecnología es lo mismo que automatización, no se puede rediseñar. Una compañía que primero busque problemas y después le busque soluciones tecnológicas, no se puede rediseñar.

La informática desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios.”

Finalmente, se propone que para poder llegar a desarrollar este punto es indispensable que se designe una persona que se convierta en la responsable de la Reingeniería de los procesos de Capital Humano en la Organización.

Bibliografía

Michael Hammer, J. C. (1994). *Reingeniería*. New York: Norma.



Fomentando el Bienestar Emocional en el ámbito laboral- El compromiso que impulsa el éxito

Mg. Verónica Jimena Dobronich, Prof. Adjunta Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos, Licenciatura en Recursos Humanos, Virtual.

Introducción

En el mundo empresarial actual, el bienestar emocional se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito sostenido de las organizaciones. No se trata solo de un concepto abstracto, sino de una herramienta poderosa que puede transformar la dinámica de un equipo y elevar los resultados. En este artículo, exploraremos la importancia del bienestar emocional en el lugar de trabajo, proporcionando conceptos clave, recomendaciones prácticas y cómo líderes y equipos pueden comprometerse con este crucial aspecto del desarrollo empresarial.

Conceptos clave

El bienestar emocional en el trabajo se refiere a la capacidad de los empleados para manejar el estrés, mantener relaciones saludables, y sentirse motivados y satisfechos en su entorno laboral. Este bienestar no solo beneficia al individuo, sino que también se traduce en un clima laboral más positivo y en un incremento de la productividad.

Impacto en el clima y resultados empresariales

- **Clima laboral:** Un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor promueve la colaboración, la creatividad y la innovación. Los empleados que se sienten emocionalmente respaldados son más propensos a contribuir con entusiasmo y compromiso, lo que a su vez se traduce en una mayor retención del talento.
- **Productividad y rendimiento:** Estudios demuestran que empleados con un alto bienestar emocional son más productivos, creativos y se ausentan menos. Además, están mejor preparados para enfrentar desafíos y superar obstáculos, lo que impacta directamente en los resultados empresariales.

Recomendaciones prácticas

- **Fomentar la comunicación abierta:** Establecer canales de comunicación efectiva y fomentar la retroalimentación es esencial. Los empleados deben sentirse libres para expresar sus preocupaciones y necesidades sin temor a represalias.
- **Ofrecer recursos de apoyo:** Proporcionar acceso a programas de apoyo emocional, como asesoramiento y recursos para manejar el estrés, puede marcar una gran diferencia en la vida de los empleados.
- **Promover vidas equilibradas:** Flexibilidad en horarios, opciones de trabajo remoto y políticas de permisos adecuadas pueden ayudar a los colaboradores a equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales.

El compromiso de líderes y equipos

El compromiso de los líderes y equipos es esencial para cultivar un ambiente de bienestar emocional. Esto implica:

- Modelar el comportamiento deseado: Los líderes deben ser un ejemplo de la importancia del bienestar emocional al priorizar su propio cuidado y demostrar empatía hacia los demás.
- Invertir en formación y desarrollo: Proporcionar a los equipos herramientas y habilidades para manejar el estrés y fomentar la resiliencia emocional.
- Crear una cultura de cuidado: Fomentar un ambiente donde el apoyo mutuo y la preocupación por el bienestar de los demás sea la norma.

Conclusión

El bienestar emocional en el trabajo no es solo una moda, es una necesidad imperante en el mundo empresarial actual. Al priorizar la salud emocional de los empleados, las organizaciones están sembrando las semillas del éxito sostenido y la prosperidad a largo plazo. Es una inversión que no solo impacta el clima laboral, sino también los resultados financieros y la reputación de la empresa.

Bibliografía

Kjerulf, A. (2017). *The Joy of Work: Organizing for a Relational Workspace*. Woohoo Press.



Una inclusión amplia en las organizaciones exige el desarrollo de un programa de aprendizaje en todos sus niveles de gestión

Mg. Jorge Luis Ginzo, Profesor Titular Derecho Colectivo y Procesal Laboral, Carrera de Contador Público, Sede Centro.

Introducción

Es indudable que las organizaciones, sean éstas con o sin fines de lucro, están atravesando un profundo cambio en materia de una inclusión amplia, tal como se da en la propia sociedad civil.

Los debates que se van instalando en la sociedad, más temprano que tarde impactan en todo tipo de organización.

Nadie discute ya, la procedencia de la inclusión de las personas con capacidades diferentes y el aporte que éstas puedan brindar en un equipo de trabajo. La necesidad de erradicar todo tipo de violencia o discriminación, cualquiera sea el género de la víctima, sin dejar de reconocer que en la actualidad el énfasis en esta etapa está puesto en dichos malos tratos que tienen por víctima a la mujer, a la par que brindar alternativas de trabajo DIGNO, sin distinción para la población LGTB+.

En este breve trabajo trataremos de abordar algunos de los desafíos que lo expuesto conlleva y cómo gestionarlos con éxito, en beneficio de los trabajadores en general y de las propias organizaciones.

Notas comunes en la inclusión de los distintos colectivos que hemos mencionado

En primer lugar, no podemos dejar de señalar que las organizaciones están constituidas por personas pertenecientes a distintas generaciones, con valores culturales y percepciones claramente diferentes sobre muchos de los temas que vamos a abordar.

Lo expuesto en sí mismo, más allá de cuál sea el colectivo a incluir en la organización o las pautas culturales a modificar, significa un esfuerzo de planificación, concientización, información, formación y convicción desde los niveles más altos de conducción de las organizaciones en la concreción de los procesos de inclusión y de cambios culturales.

Paula Molinari (7ª. edición, 2017) en su interesante libro “Turbulencia Generacional” expone algunos conceptos que enunciaremos que pueden servirnos de guía en nuestro recorrido de los procesos descriptos.

Esta autora alude en su obra a la actual convivencia de distintas generaciones, con mentalidades diferentes en las organizaciones.

Los tradicionalistas, los baby boomer, la generación X y la generación Y. Hoy ya se habla de la generación Z que está constituida por los nacidos a mediados o fines de los noventa y que precederían a la generación Alfa.

Por la época de su nacimiento ya se están incorporando al mundo del trabajo y poseen características que los diferencian de las generaciones precedentes, p ej. por ser diversa, creativa, socialmente consciente y emprendedora. El futuro les depara el riesgo de la sostenibilidad del clima, entre otros desafíos, los que los convierte en mucho más conscientes de las cuestiones del medio ambiente. También se caracterizan por ser autodidactas y contar con habilidades en el manejo de las TICs.

Indudablemente que tanto entre los tradicionalistas y los baby boomer existen personas muy al tanto de estos cambios, pero la correcta interacción generacional conlleva un esfuerzo de gerenciamiento apreciable.

Como ejemplo, podemos mencionar que los tradicionalistas en términos generales, tanto en roles de conducción como de colaboradores, perciben al buen trabajador como aquel que no es faltador, llega temprano, se va tarde, sin tener una clara definición de objetivos a cumplir.

Por contraposición la generación Y, percibe que dicha concepción de lo que significa ser un buen trabajador no se adapta a sus creencias. Estos, al igual que los pertenecientes a la generación Z, necesitan sentirse partícipes, respetados, oídos y que su trabajo se mida por el cumplimiento de objetivos claramente preestablecidos y no por el reloj. La globalización e internacionalización del trabajo no los lleva a percibir a las organizaciones como dadoras de empleo vitalicio. Cambian de empleos cuando no se sienten cómodos, valorados y las tareas dejan de sentirlos como un desafío. Suelen ser emprendedores, lo que los ata menos al mundo del trabajo asalariado.

Los nuevos líderes necesitan adoptar un estilo de liderazgo que acompañe la percepción de las Generaciones Y y Z, para ser exitosos y lograr organizaciones muy productivas.

Estas diferencias de percepciones generacionales influyen en los procesos de inclusión de cualquiera de los colectivos a los que hemos aludido.

Personas con capacidades diferentes

Este colectivo irrumpió en el mundo del trabajo desde hace relativamente poco tiempo. Esto coincidió con los cambios de percepción social de este grupo, sobre todo al revalorizar su rol como personas con dignidad y con derecho a una vida plena.

Obviamente que existen distintos tipos de discapacidades y en algunos casos de un nivel tal, que imposibilitan su inclusión.

En general, respecto de este grupo existen básicamente dos tipos de barreras.

Una de infraestructura, p.ej. accesibilidad, infraestructura, elementos de trabajo adecuados, asignación de tareas acordes a los perfiles que presentan, etc.

Otra de las barreras somos nosotros. No todo el mundo comprende que el trabajador con capacidades especiales tiene derecho a una vida plena, lo que sin duda incluye la posibilidad de acceder a un trabajo digno, acorde a su perfil y capacidades.

Si bien las barreras mencionadas son importantes, en mi modesta opinión, terminan resultando más gravitantes las de gestión.

Es importante preparar adecuadamente al grupo que va a recibir al nuevo trabajador, asignarle tareas acordes a su perfil y capacidades, las que nunca deben ser subestimadas, a la par que acompañar al nuevo trabajador en su proceso de incorporación en la organización.

En muchos casos estos procesos fracasan y un ejemplo lo constituye el cumplimiento de la Ley del Cupo en el sector público, ya que son procesos no demasiados transparentes, lentos, sin una correcta evaluación del puesto de trabajo y del postulante y de una absoluta falta de preparación del grupo y del trabajador. Sin mencionar la falta de seguimiento sobre el proceso de inducción, para adaptarlo de resultar necesario.

En la actualidad, la tecnología es un gran aliado para facilitar la inclusión de personas con capacidades diferentes en las organizaciones, siempre que no se descuiden los aspectos mencionados en los párrafos precedentes.

Personas pertenecientes a la población LGTBI+

La concientización de los derechos de este grupo es una derivación de la concientización de la obligación de evitar cualquier tipo de discriminación y violencia de género, especialmente contra las mujeres.

Los Dres. Burlando y Baños en su obra “Violencia de Género. Compendio legal práctico para erradicar la violencia contra la mujer” (2022) nos presentan una síntesis de la evolución del tema, a la par que una interesante enunciación del marco normativo nacional e internacional sobre esta cuestión.

El movimiento feminista tuvo un rol preponderante en la lucha por el reconocimiento de los derechos de la mujer. La que prácticamente hasta entrado el siglo XX era considerada como una incapaz de derecho.

El modelo patriarcal del hombre proveedor y de la mujer como ama de casa resultaban un elemento facilitador de la discriminación y de la violencia ejercida contra las mujeres.

Como derivación de los cambios operados sobre esta cuestión, se sumó la consideración de la dignidad y de los derechos de la población LGTBI+. Se los paso a considerar, como en realidad lo son, sujetos de derecho.

La incorporación de las personas pertenecientes a este colectivo conlleva dificultades en algún modo similar a las señaladas al referirnos a la población de trabajadores con capacidades diferentes.

Las organizaciones y sus distintos niveles de mandos, desde los gerenciales a los mandos medios, y los propios trabajadores deben estar suficientemente preparados para que los procesos de inclusión resulten exitosos.

Reiteramos la necesidad de desarrollar una planificación, concientización, información, formación y desarrollo de una convicción adecuada desde los niveles más altos de conducción de las organizaciones en la ejecución de los procesos de inclusión y de cambios culturales, que la incorporación de este colectivo conllevan.

Una breve referencia a los denominados “procedimientos de hormonización o de hormonización cruzada”

La Fundación Huésped define estos procedimientos como “la forma de adecuar el cuerpo a la identidad y género auto percibidos (desarrollando rasgos femeninos o masculinos según se desee y suprimiendo los del sexo asignado al nacer) mediante la administración de hormonas. Hay varias formas de llamarlos: tratamientos o terapias hormonales, hormonización o terapia hormonal cruzada. En todos los casos estos procesos deben ser monitoreados por médicos y nunca se debe practicar la automedicación.

Deseamos poner de resalto uno de los aspectos negativos que genera el proceso de hormonización con testosterona. Las fluctuaciones emocionales que pueden derivar en una situación de mayor agresividad cuando se está atravesando por este proceso.

Por lo expuesto, resulta indispensable la convicción de la alta gerencia sobre el avance en estos procesos de inclusión y la existencia de la debida información y formación del conjunto de la organización para abordar la problemática descripta con un criterio amplio.

Desafíos profesionales para la gestión de los conflictos por discriminación, violencia o cuestiones de género

Las áreas de Recursos Humanos deben contar con personal especializado para abordar el tratamiento de este tipo de conflictos.

Nuestra experiencia nos indica que quienes asuman esa responsabilidad dentro del área debe ser un equipo conformado interdisciplinariamente. Los abogados pueden aportar el conocimiento del marco normativo de esta problemática, contar con una especialización en materia de gestión de conflictos, pero resulta indispensable contar con el acompañamiento de un Licenciado en Psicología.

En el ámbito del sector público esta es una problemática que a raíz del cupo de empleo existente del 1% para la población trans y del 4% para las personas con capacidades diferentes, se presenta con mayor frecuencia. En dicho ámbito resulta difícil gestionarla si en el centro de trabajo los responsables de abordar el tratamiento del conflicto deben lidiar con delegados de personal que en muchos casos, no resguardan los derechos de la población trans o discapacitada, sino que la utilizan como bandera de reivindicación sindical, sin tener en cuenta la situación del trabajador.

Sin dejar de señalar que las áreas de recursos humanos no siempre se comprometen adecuadamente con la cuestión.

Antes de finalizar deseamos contarles una anécdota que resulta ilustrativa de lo que significa la discriminación en toda su magnitud.

“Se sube un pasajero judío de viaje por New York a un taxi y entabla una charla con el conductor de raza afroamericana y la conversación deriva hacia la problemática de la discriminación. El pasajero judío le afirma que él sabe de qué se trata y el chofer le contesta. No señor, si usted saca la mano por la ventanilla, nadie sabe que es judío, en cambio sí yo lo hago, todo el mundo percibe que soy un afroamericano.” Que doloroso es sentirse discriminado por cualquier causa que sea.

Una novedad. La aprobación de la Norma IRAM 57001 y el Sello Igualar.

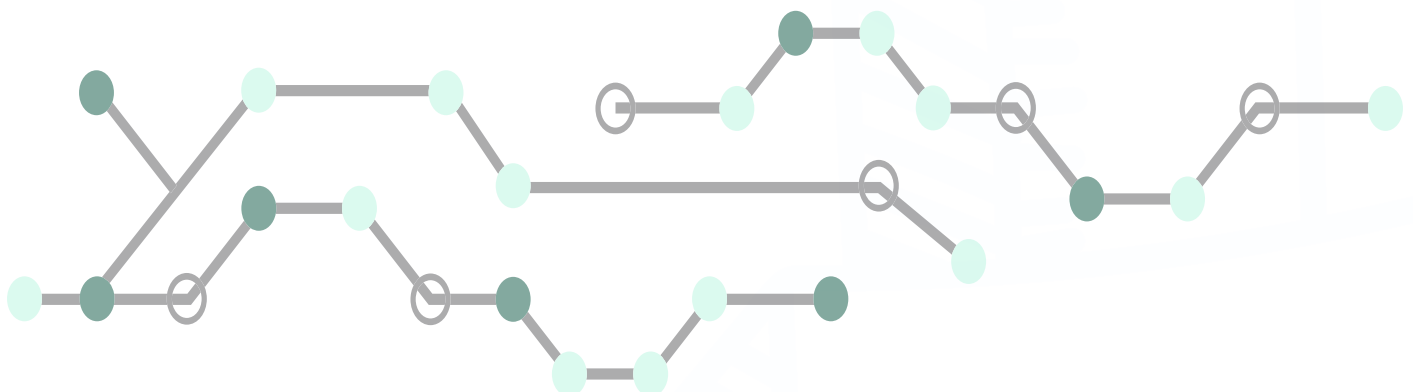
Por último, no podíamos terminar este breve artículo sin formular una referencia sobre la nueva norma IRAM 57001 que implementa un “Sistema de Gestión para la Equidad de Género (SIGEG) y el sello Igualar creado por el Ministerio de las Mujeres.”

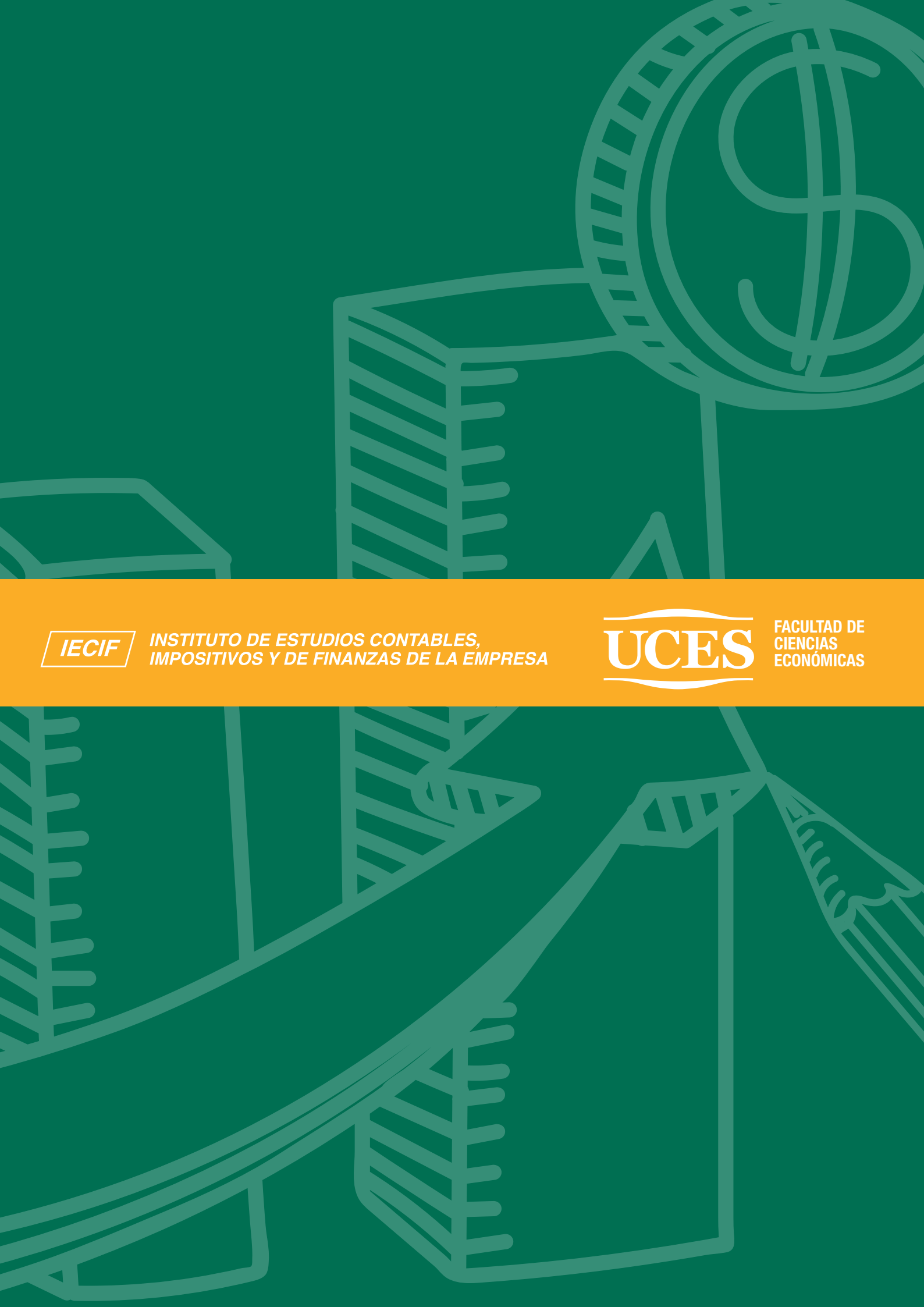
La primera es una norma que irá cobrando relevancia ya que se vincula con las cuestiones que hemos venido abordado y las compañías internacionales exigirán su cumplimiento a sus proveedores y desde el sector público, se exigirá su certificación a los proveedores y contratistas del Estado y se la incluirá en la ecuación de la ponderación de las ofertas. Sin duda influirá en la competitividad de las empresas.

El Sello Igualar es una iniciativa para que las empresas nacionales comiencen a implementar medidas que tiendan a la igualdad de género en el ámbito laboral. Establece una serie de estándares para alcanzar la igualdad de oportunidades en las compañías, como capacitaciones, protocolos de abordaje de violencias, la creación de lactarios, licencias igualitarias y otras medidas que promueven la inclusión laboral de mujeres y LGBTI+.

Bibliografía

- Acción. (8 de Noviembre de 2023). Obtenido de <https://accion.coop/las-ultimas/sello-igualar-y-nueva-norma-iram-para-lograr-equidad-de-genero-laboral/>
- BURLANDO, F., & BAÑOS, J. (2022). *Violencia de Género. Compendio Legal Práctico para erradicar la violencia contra la Mujer*. Argentina: Hummurabi.
- Fundación Huésped. (Diciembre de 2023). Obtenido de <https://huesped.org.ar/informacion/poblacion-trans/hormonizacion/>
- GENNARI, M. S. (2022). *Perspectiva de género : análisis sobre su aplicación formal y material en las diversas funciones del estado y ámbitos no gubernamentales, nacionales e internacionales*. Resistencia: Contexto.
- MOLINARI, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.





IECIF

**INSTITUTO DE ESTUDIOS CONTABLES,
IMPOSITIVOS Y DE FINANZAS DE LA EMPRESA**

UCES

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**