

ISSN 2718-7381



INTEGRACIÓN

Revista de la Escuela Superior de Economía y Negocios

UM

Universidad de Morón

Año 6 - N° 11
(Segunda época)
Abril 2023



STAFF

Directora

Prof. Elvira Venturo

PRODUCIDO POR LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Coordinación

Dra. Adriana Oliver

Diagramación y diseño

Prof. Clarisa Paula Martini

Lic. Susana Alicia Cos

Diseño de Tapa

Micaela Gonzales
(Cátedra: Informática Aplicada
Carrera: Licenciatura en Publicidad)

Corrección

Dra. Nora Lifschitz

Año 6 - N° 11 (segunda época)

ISSN 2718-7381

Universidad de Morón

Dirección: Machado 854 - Morón

Teléfono: 5627-2000. Internos: 249, 269, 235

Registro de la Propiedad Intelectual ISSN N° 2718- 7381

INTEGRACIÓN

REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Año 6 - N° 11
(Segunda época)
Abril 2023

Las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Reservados todos los derechos. Se encuentra rigurosamente prohibida sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos el tratamiento informático y la reprogramación, así como también la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE MORÓN

Rector

Dr. Héctor Norberto Porto Lemma

Vicerrector

Ing. Enrique Luis Otero

Vicerrector Emérito

Dr. Domingo Santo Liotta

Secretario General

Dr. Pablo Gabriel Navarro

Secretario de Extensión

Dr. Carlos Luis Gowland

Secretaría Académica

Mg. Arq. Marcela Kral

Secretaría de Ciencia y Tecnología

Dra. Gabriela Leighton

Decana Escuela Superior de Ciencias Exactas y Naturales

Dra. María Alejandra Milano

Decano Escuela Superior de Leyes

Dr. Walter Oscar Fernández

Decano Escuela Superior de Arquitectura y Diseño

Arq. Alejandro Borrachia

Decano Escuela Superior de Turismo y Comunicación

Lic. Alejandro Fabián Gavric

Decano Escuela Superior de Ciencias de la Salud

Dr. Juan Carlos Ortega

Director de Departamento Unificado de Ciencias Económicas y Gestión

Dr. Vicente Filletti

Decano Escuela Superior de Ciencias del Comportamiento y Humanidades

Dr. Roberto Mario Paterno

Director de Departamento Unificado de Ciencias Jurídicas y Sociales

Dr. Enrique Ferreira Morais

Decano Escuela Superior de Economía y Negocios

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Directora de Departamento Unificado de Lenguas Extranjeras

Traductora Graciela Redona

Decano Escuela Superior de Ingeniería, Informática y Ciencias Agroalimentarias

Ing. Agr. Antonio Ramón Angrisani

Director de Departamento Universitario de Actividades Curriculares Comunes

Ing. Alvaro Omar Castro Menna

FUM - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE MORÓN

El propósito de la FUM es administrar el patrimonio de la UM, velando por su subsistencia y engrandecimiento a través de la contribución a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la formación cultural en general, otorgando becas y auspicios, además de promover la creación de Institutos de Investigación y Bibliotecas. También es su función asistir y promover toda acción de vinculación que le permita a la Universidad concretar su misión de servicio a la comunidad que la sustenta.

AUTORIDADES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Decano

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Secretario Académico

Mg. German Hector Di Trolío

DIRECTORES DE CARRERAS DE GRADO

Contador Público

Dr. Marcelo Alfredo Terminiello

Licenciatura en Administración

Dr. Miguel Gregorio Skubic

Licenciatura en Economía

A cargo de la Escuela Superior de Economía y Negocios

Licenciatura en Comercio Internacional

Lic. Luciana Imperiale

Licenciatura en Comercialización

Dr. Carlos Alberto Elizondo

Licenciatura en Publicidad

Lic. Anahí Louro

Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. Jorge Luis Grande

Licenciatura en Relaciones Públicas

Lic. Geraldina Drommi

Tecnicatura Universitaria en Comercialización Minorista

A cargo de la Escuela Superior de Economía y Negocios

DIRECTORES DE CARRERAS DE POSGRADO

Esp. en Sindicatura Concursal

Dra. Stella Castaño

Maestría en Administración de Negocios

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Maestría en Gestión de Sistemas de Salud

Dr. Ricardo Ernesto Bellagio

Maestría en Insolvencia Empresarial

Dr. Jorge Frega

COMITÉ EDITORIAL

Presidente ejecutivo:

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Presidente honorífico: Dr. Jorge Raúl Lemos

Dra. Miriam Mabel Ivanega

Dra. Nancy Gallo

Dr. Jorge Omar Frega

COMITÉ ACADÉMICO

Dr. Hugo Giménez

Dr. Ricardo Sebastian Piana

Dr. Alejandro Gómez

Dr. Martín Armengol



No hay que enseñar los grandes libros; debemos enseñar el amor por la lectura. Conocer el contenido de algunas obras de la literatura es un logro trivial. Conseguir estar inclinado a seguir leyendo, es un gran logro.

B.F. SKINNER¹

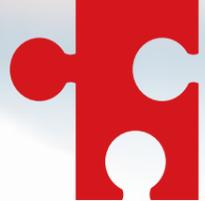
¹B.F. Skinner; "La conducta de los organismos" Copley Publishing Group. Psicólogo estadounidense, es considerado el principal divulgador del conductismo.

INTEGRACIÓN

REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Año 6 - N° 11 - (Segunda época) - ABRIL 2023

INDICE.....	7
EDITORIAL.....	8
EL TALENTO DEL FUTURO EN LA ERA DEL METAVERSO	11
LA MOTIVACIÓN COMO MEDIO PARA LOGRAR ENGAGEMENT EN GRANDES EMPRESAS DEL AMBA.....	17
EL IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL INDICE DE RETENCION LABORAL	25
DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE TRIBUTARIO PARA PYMES SOBRE EL MODELO DE LA LEY 27.401.....	31
INFORMACIÓN.....	51



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Editorial

Abrimos este año 2023 con una nueva edición de nuestra "Revista Integración".

El contexto en el que vivimos presenta grandes cambios y transformaciones tanto en el macro como en el microentorno.

Todas las organizaciones están permanentemente buscando reinventarse y adaptarse a nuevos modelos, este aggiornamento permanente involucra, entre otros aspectos, la educación.

Con los avances tecnológicos se hace necesario cubrir nuevas necesidades y al mismo tiempo, la preocupación de nuestra Universidad es ofrecer esos avances para formar así profesionales capaces de adaptarse a esta nueva realidad.

Hay mucho para repensar e ir modificando. Existen nuevos canales y formas de comunicación. Los nuevos contenidos se generan todo el tiempo. Las comunicaciones virtuales y las redes sociales están en plena expansión. Ante las nuevas tecnologías surgen nuevos desafíos pedagógicos en la educación, por ejemplo, las TIC's en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Las mismas se desplazan a escala global y eso implica, desde nuestra institución, sobreponerse a las limitaciones técnicas y estructurales y tratar de equipar, capacitar e incorporar el mundo digital en todos sus aspectos.

En esta edición incluimos un artículo sobre "La Motivación como medio para lograr engagement en grandes empresas del AMBA" a cargo de las graduadas de Licenciatura en Recursos Humanos, Guadalupe Argarate y Natalia Brignolle. El artículo desarrolla la idea del capital humano como uno de los recursos más valiosos que poseen las organizaciones. Es por ello que, en el desarrollo de las prácticas, las empresas deben asumir el compromiso de una gestión relacionada directamente a las necesidades de los colaboradores. Así, la motivación es un factor fundamental para el éxito de una organización, por lo que, aquellas que logren obtener la clave, serán capaces de alcanzar sus objetivos y metas eficientemente. A su vez, contarán con colaboradores comprometidos, cuyos valores, dedicación, esfuerzo, participación, entrega y responsabilidad

estarán enfocados también hacia la creación de un clima y ambiente positivo.

Otro tema que se abordó en esta revista es sobre el tema "El impacto del onboarding en el índice de retención laboral" a cargo de los graduados de Licenciatura en Recursos Humanos, Mauro Paolone y Sofía Bordarampe. Desarrolla el concepto de onboarding, el cual, surge como concepto en la década de los ochenta considerado como una buena herramienta empresarial, ya que se centra en el proceso de iniciación, integración y adaptación del nuevo colaborador a la organización.

De modo que, cuando un nuevo colaborador llega a la organización se puede llevar a cabo un proceso más eficiente y a su vez con una complejidad un tanto mayor respecto de una inducción. El onboarding implica una integración algo más compleja, prioriza la aprehensión de la cultura y demás aspectos intervinientes en ella, los cuales son necesarios para la integración del ingresante y su correspondiente adaptación y consecución de éste en la organización.

Incluimos también una investigación de la Dra. María Laura Ros sobre "Desarrollo de un Programa de Compliance Tributario para PyMES sobre el modelo de la Ley 27.401" donde desarrolla el concepto que la gestión de las contingencias tributarias se basa en la implementación de un Programa de Compliance Tributario. Si bien la Ley 27.401 no trata el compliance tributario, es la norma rectora sobre el tema, la Resolución 27/2018 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, brinda los lineamientos para la implementación de Programas de Integridad. Ante la ausencia de normativa específica, se buscó realizar una adaptación de los lineamientos al área tributaria. La investigación es de tipo documental, y se ejecutó mediante la revisión normativa de la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, la Resolución 27/2018 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, así como normas específicas de otros países (Norma UNE 19.602) o normas certificables como la UNE ISO-37.301. Se encontró que es posible desarrollar una adaptación de las etapas para la implementación de Programas



Fuente: <https://www.freepik.es/>

de Integridad en Compliance Penal, a la implementación de Programas de Compliance Tributario.

Por último, la Lic. Wanda Dahir, Directora de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, desarrolló la temática sobre el talento en la era del metaverso. A partir de la idea que, en la actualidad, el mayor desafío que tienen las empresas está vinculado a cómo lograr retener y atraer talento. La pandemia aceleró la transformación digital y junto a la inteligencia artificial provocaron un gran desafío desde la perspectiva laboral, en donde, la guerra por el talento pasó a

Agradecemos

AGRADECEMOS A DOCENTES Y GRADUADOS, QUE CON SUS TRABAJOS HICIERON POSIBLE ESTE NÚMERO EN LA ESPERA QUE LOS MISMOS CONTRIBUYAN A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS, TRANSFERIR CONOCIMIENTO Y FOMENTAR LA CAPACIDAD CREATIVA.

Prof. Dr. Domingo José Mazza
Decano
Escuela Superior de Economía y Negocios.

EL TALENTO DEL FUTURO EN LA ERA DEL METAVERSO



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Autora: *Wanda Elizabeth Dahir**

Resumen

Hoy el mayor desafío que tienen las empresas está vinculado a cómo lograr retener y atraer talento. La pandemia aceleró la transformación digital y junto a la inteligencia artificial provocaron un gran desafío desde la perspectiva laboral, en donde, la guerra por el talento pasó a ser protagonista en la mesa estratégica de las compañías.

Nuestro enfoque desde Recursos Humanos consiste en diseñar una propuesta de captación de talento que esté pensada de la misma manera que cuando salimos a buscar un nuevo cliente. "Sin talento, no hay resultados".

El metaverso es un término que se utiliza para describir un universo virtual en línea y en tiempo real, que permite la interacción de los usuarios a través de avatares y la utilización de tecnologías como la realidad virtual y aumentada. El metaverso ofrece una nueva dimensión en la que las empresas pueden interactuar con sus empleados, clientes y otros stakeholders.

El Meta tiene el potencial de transformar la forma en que las empresas interactúan con su talento humano. A medida que se desarrolle, es probable que

² * Wanda Elizabeth Dahir. Lic. en Recursos Humanos - Universidad de Morón. Directora de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. Docente y HR Manager en Consultora Work Finder LATAM & España.

surjan nuevas oportunidades para mejorar el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y la colaboración de los empleados. Las empresas que adopten estas nuevas tecnologías pueden tener una ventaja competitiva en la atracción y retención de talento.

A medida que el metaverso se desarrolla y se convierte en un lugar de trabajo virtual, se espera que las habilidades soft skills sean aún más valoradas, ya que serán esenciales para el éxito en el futuro del trabajo metaverso.

El metaverso transformará nuestras vidas, a las empresas, el sistema educativo y el management en las organizaciones.

Tenemos mucho camino por delante; no debemos esperar a encontrarnos sumergidos en el, sino ir transitándolo de la mejor manera para que cuando llegue el momento podamos contar con las habilidades necesarias ante los requerimientos tecnológicos.

Los perfiles que se van a necesitar para darle forma al metaverso serán mayormente los perfiles técnicos, profesionales de las Ingenierías vinculadas al desarrollo de diversas tecnologías con habilidades especiales y conocimiento en computación gráfica que puedan programar todo lo que va a suceder en el mundo virtual.

Su éxito dependerá de que los seres humanos tengan la capacidad de reconvertir sus habilidades con el objetivo de poder satisfacer la demanda vinculada a los puestos del futuro.

Como bien mencionan algunos especialistas en el tema, **"No es una época de cambios, es un cambio de época"** en donde el metaverso puede ser una oportunidad para las generaciones que se vienen y sigan desafiando a la actuales en el proceso de transformación digital.

Abstract

Today, the biggest challenge for companies is linked to how to retain and attract talent. The pandemic accelerated the digital transformation and, together with artificial intelligence, caused a great challenge from the labor perspective, where the war for talent became the protagonist in the strategic table of companies.

Our approach from Human Resources is to design a talent acquisition proposal that is designed in the same way as when we go out to find a new client. **"No talent, no results"**.

The metaverse is a term used to describe an online, real-time virtual universe that allows user interaction through avatars and the use of technologies such as virtual and augmented reality. The metaverse offers a new dimension in which companies can interact with their employees, customers and other stakeholders.

Meta has the potential to transform the way companies interact with their human talent. As it develops, new opportunities to improve employee recruit-

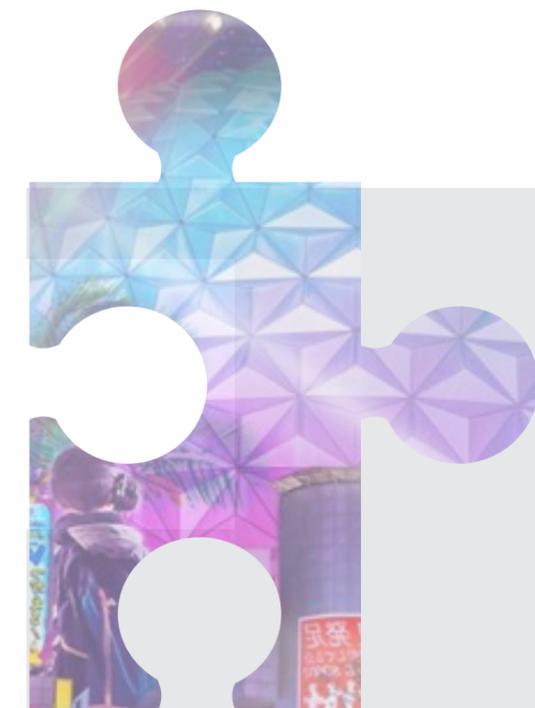
PALABRAS CLAVE:

metaverso - soft skills -

KEYWORDS:

metaverse

- soft skills



"Sin talento,
no hay
resultados"



ment, training, development and collaboration are likely to emerge. Companies that adopt these new technologies may have a competitive advantage in attracting and retaining talent.

As the metaverse develops and becomes a virtual workplace, soft skills are expected to be even more highly valued, as they will be essential for success in the future of metaverse work.

The metaverse will transform our lives, businesses, the education system and management in organizations.

We have a long road ahead of us; we should not wait until we are immersed in it, but we should go through it in the best way possible so that when the time comes we will have the necessary skills to meet the technological requirements.

The profiles that will be needed to shape the metaverse will be mostly technical profiles, engineering professionals linked to the development of various technologies with special skills and knowledge in computer graphics that can program everything that will happen in the virtual world.

Their success will depend on human beings having the ability to reconvert their skills in order to be able to meet the demand linked to the jobs of the future.

As mentioned by some specialists in the field, **"It is not an era of change, it is a change of era"** where the metaverse can be an opportunity for the coming generations to continue challenging the current ones in the process of digital transformation.

Hoy el mayor desafío que tienen las empresas está vinculado a cómo lograr retener y atraer talento. La pandemia aceleró la transformación digital y junto a la inteligencia artificial provocaron un gran desafío desde la perspectiva laboral, en donde, la guerra por el talento pasó a ser protagonista en la mesa estratégica de las compañías.

Todos se encuentran en la búsqueda de los mismos perfiles tanto para desarrollar, programar, potenciar o liderar nuevos proyectos tecnológicos, por ende, el nivel de exigencia en el technical skills es indispensable, al igual que contar con las habilidades profesionales con mayor demanda en el mercado laboral.

Nuestro enfoque desde Recursos Humanos consiste en diseñar una propuesta de captación de talento que esté pensada de la misma manera que cuando salimos a buscar un nuevo cliente. "Sin talento, no hay resultados".

El **metaverso** es un término que se utiliza para describir un universo virtual en línea y en tiempo real, que permite la interacción de los usuarios a través de avatares y la utilización de tecnologías como la realidad virtual y aumentada. El metaverso ofrece una nueva dimensión en la que las empresas pueden interactuar con sus empleados, clientes y otros stakeholders.

EL TALENTO DEL FUTURO LA ERA DEL METAVERSO



Fuente: <https://www.freepik.es/>

En cuanto al talento humano y el metaverso en el mundo de RRHH, es probable que haya una serie de cambios y oportunidades a medida que el metaverso se desarrolle y se expanda. A continuación se detallan algunas posibles implicaciones:

1. RECLUTAMIENTO EN EL METAVERSO: LAS EMPRESAS PUEDEN UTILIZAR EL METAVERSO PARA ATRAER Y SELECCIONAR CANDIDATOS. EL METAVERSO PUEDE OFRECER UN MEDIO PARA REALIZAR ENTREVISTAS VIRTUALES Y SIMULACIONES DE TRABAJO PARA EVALUAR A LOS CANDIDATOS.

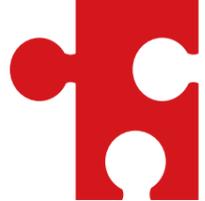
2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: EL METAVERSO TAMBIÉN PUEDE OFRECER UN ESPACIO VIRTUAL PARA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS. LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL METAVERSO PUEDEN SER MÁS INTERACTIVOS Y EFECTIVOS QUE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN TRADICIONALES.

3. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO: EL METAVERSO PUEDE PERMITIR UNA MAYOR COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO ENTRE EMPLEADOS QUE SE ENCUENTRAN EN DIFERENTES LUGARES GEOGRÁFICOS. EL METAVERSO TAMBIÉN PUEDE AYUDAR A FOMENTAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN AL PROPORCIONAR UN ESPACIO VIRTUAL PARA COMPARTIR IDEAS Y COLABORAR EN PROYECTOS.

4. BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS: LAS EMPRESAS PUEDEN UTILIZAR EL METAVERSO PARA OFRECER BENEFICIOS ATRACTIVOS A LOS EMPLEADOS, COMO LA POSIBILIDAD DE TRABAJAR DESDE CASA O LA FLEXIBILIDAD EN LOS HORARIOS DE TRABAJO.

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: EL METAVERSO TAMBIÉN PUEDE OFRECER UNA PLATAFORMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS. LAS EMPRESAS PUEDEN UTILIZAR EL METAVERSO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DE SIMULACIONES DE TRABAJO Y OTRAS HERRAMIENTAS VIRTUALES.

"No es una época de cambios, es un cambio de época"



En resumen, el metaverso tiene el potencial de transformar la forma en que las empresas interactúan con su talento humano. A medida que se desarrolle el metaverso, es probable que surjan nuevas oportunidades para mejorar el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y la colaboración de los empleados. Las empresas que adopten estas nuevas tecnologías pueden tener una ventaja competitiva en la atracción y retención de talento.

En relación a las habilidades soft skills, o habilidades blandas, es importante destacar que son aquellas habilidades no técnicas que se refieren a las capacidades sociales y emocionales que tienen los individuos para interactuar con los demás y trabajar en equipo. Estas habilidades son cada vez más importantes en el mundo laboral actual y en el futuro del trabajo, incluyendo el entorno del metaverso.

A medida que el metaverso se desarrolla y se convierte en un lugar de trabajo virtual, se espera que las habilidades soft skills sean aún más valoradas. A continuación, se describen algunas razones por las cuales las habilidades blandas serán importantes en el futuro del trabajo metaverso:

1. COMUNICACIÓN: EN EL METAVERSO, LA COMUNICACIÓN SERÁ FUNDAMENTAL PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y REALIZAR TAREAS DE FORMA EFECTIVA. LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, COMO LA ESCUCHA ACTIVA Y LA CAPACIDAD DE EXPRESARSE CON CLARIDAD, SERÁN VITALES PARA INTERACTUAR CON LOS DEMÁS.

2. COLABORACIÓN: EL METAVERSO OFRECERÁ OPORTUNIDADES PARA COLABORAR CON COLEGAS Y EQUIPOS DE TRABAJO DISTRIBUIDOS GEOGRÁFICAMENTE. LAS HABILIDADES BLANDAS, COMO LA CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO Y LA FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A DIFERENTES ENTORNOS DE TRABAJO, SERÁN CRÍTICAS PARA COLABORAR EFECTIVAMENTE.

3. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: EN EL METAVERSO, ES PROBABLE QUE SURJAN SITUACIONES INESPERADAS Y PROBLEMAS QUE REQUERIRÁN HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS. LAS HABILIDADES BLANDAS, COMO LA CREATIVIDAD Y EL PENSAMIENTO CRÍTICO, SERÁN ESENCIALES PARA RESOLVER ESTOS DESAFÍOS.

4. GESTIÓN EMOCIONAL: EN UN ENTORNO VIRTUAL, ES POSIBLE QUE LOS EMPLEADOS EXPERIMENTEN MÁS ESTRÉS Y AISLAMIENTO. LAS HABILIDADES BLANDAS, COMO LA EMPATÍA Y LA GESTIÓN EMOCIONAL, SERÁN FUNDAMENTALES PARA GARANTIZAR LA SALUD MENTAL Y EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS.

5. ADAPTABILIDAD: EL METAVERSO ES UN ENTORNO EN CONSTANTE EVOLUCIÓN Y ES PROBABLE QUE LOS CAMBIOS Y LA INNOVACIÓN OCURRAN CON FRECUENCIA. LAS HABILIDADES BLANDAS, COMO LA ADAPTABILIDAD Y LA CAPACIDAD DE APRENDER NUEVAS HABILIDADES Y TECNOLOGÍAS, SERÁN NECESARIAS PARA MANTENERSE AL DÍA Y SER COMPETITIVO.

"Sin talento, no hay resultados".



En resumen, las habilidades soft skills serán esenciales para el éxito en el futuro del trabajo metaverso. Las empresas y los trabajadores deberán enfocarse en desarrollar y mejorar estas habilidades para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el metaverso y enfrentar los desafíos que puedan surgir en este nuevo entorno virtual.

El metaverso transformará nuestras vidas, a las empresas, el sistema educativo y el management en las organizaciones.

Tenemos mucho camino por delante; no debemos esperar a encontrarnos sumergidos en el, sino ir transitándolo de la mejor manera para que cuando llegue el momento podamos contar con las habilidades necesarias ante los requerimientos tecnológicos.

La pandemia nos dejó la enseñanza que lo que estaba previsto para dentro de 10 años, sucedió en 2, desafiando fuertemente a las empresas y a sus equipos en la capacidad de adaptarse a entornos virtuales.

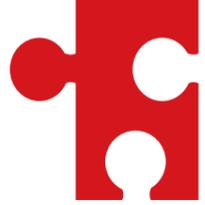
Los puestos del área de metaverso tendrán su propósito centrado en desarrollar equipos competitivos y altamente creativos con formación técnica especializada, en donde deberán ir aprendiendo en un contexto de prueba y error constante, con una gran capacidad de adaptación a entornos cambiantes. El foco estará en compartir espacios de trabajo tridimensionales, representado con nuestro avatar programado con nuestra misma identidad.

Por otro lado tendrán que tener un nivel de conocimiento técnico priorizando la formación académica IT para luego realizar una especialización o máster en formación digital que se complementará con la práctica del proceso de desarrollo del metaverso.

Los perfiles que se van a necesitar para darle forma al metaverso serán mayormente los perfiles técnicos, profesionales de las Ingenierías vinculadas al desarrollo de diversas tecnologías con habilidades especiales y conocimiento en computación gráfica que puedan programar todo lo que va a suceder en el mundo virtual, por ejemplo las expresiones, cuestiones climáticas, acciones de marketing para fomentar el consumo, a tal punto que lo virtual superará la realidad física. Será fundamental tener conocimiento en criptomonedas, telecomunicaciones, arte digital, programación de lenguaje y animadores de juegos que se convertirán en Desarrolladores de Realidad Virtual.

En los próximos años, se espera que el metaverso se manifieste a través de la realidad virtual, en un mundo digital alternativo. Su éxito dependerá de que los seres humanos tengan la capacidad de reconvertir sus habilidades con el objetivo de poder satisfacer la demanda vinculada a los puestos del futuro.

Como bien mencionan algunos especialistas en el tema, **"No es una época de cambios, es un cambio de época"** en donde el metaverso puede ser una oportunidad para las generaciones que se vienen y sigan desafiando a la actuales en el proceso de transformación digital.



LA MOTIVACIÓN COMO MEDIO PARA LOGRAR ENGAGEMENT EN GRANDES EMPRESAS DEL AMBA



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Las empresas PyMES nacionales en general no reconocen a la Ley Penal Empresarial en términos culturales; no ha formado parte de las prioridades de las mismas

Autor: *Argarate Guadalupe**
*Brignole Natalia**

Resumen

El capital humano es uno de los recursos más valiosos que poseen las organizaciones. Es por ello que, en el desarrollo de las prácticas, las empresas deben asumir el compromiso de una gestión relacionada directamente a las necesidades de los colaboradores. Así, la motivación es un factor fundamental para el éxito de una organización, por lo que, aquellas que logren obtener la clave, serán capaces de alcanzar sus objetivos y metas eficientemente. A su vez, contarán con colaboradores

comprometidos, cuyos valores, dedicación, esfuerzo, participación, entrega y responsabilidad estarán enfocados también hacia la creación de un clima y ambiente positivo.

Abstract

Human capital is one of the most valuable resources that organizations possess. That is why, in the development of the practices, companies must assume the commitment directly related to the needs of the collaborators. Thus, motivation is a fundamental factor for the success of an organization, so those who manage to obtain the key will be able to achieve their objectives and goals efficiently. In fact of, they will have committed collaborators, whose values, dedication, effort, participation, dedication and responsibility will also be focused. towards the

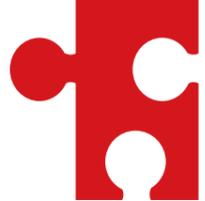
PALABRAS CLAVE:

recursos humanos, factores motivadores, políticas de estímulo, futuras tendencias, gestión de capital humano.

creation of a positive climate and environment. Teniendo en cuenta la competitividad actual, la inestabilidad, la complejidad e incertidumbre, creemos conveniente proponer las mejores prácticas de recursos humanos para optimizar y lograr un óptimo clima laboral, colaboradores motivados y comprometidos que se interesen por aportar valor. Por el contrario, cuando no es posible lograr tal escenario sucede que; la productividad es baja, el colaborador no está satisfecho y el talento busca otras oportunidades laborales, impactando, además, en la rotación del personal, el índice de ausentismo y enfermedad.

KEYWORDS: *human resources, motivating factors, stimulus policies, future trends, human capital management.*

* Tesis realizada para la asignatura TRABAJO DE INVESTIGACIÓN de la Carrera Lic. En Recursos Humanos. Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón. Argentina



De esta manera, se ha observado que, muchas empresas satisfacen las necesidades de los colaboradores, los cuales se tornan cada vez más exigentes. Por lo que el compromiso con la organización permite e impulsa a trabajar con pasión, creatividad, y lograr un desempeño superior.

Procuramos dar una visión general pero aproximada respecto a la realidad, que enfrentan las grandes empresas en cuanto al impacto del engagement. Con el fin de lograr organizaciones competitivas y prevenir quedar fuera del mercado laboral, se ha orientado a describir y analizar las ventajas que otorgan las buenas prácticas de recursos humanos como un medio para el logro de objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades individuales.

Introducción

Proponemos identificar si existe relación entre la motivación laboral y el engagement, así establecer, si al aumentar los niveles motivacionales en el trabajo se puede lograr trabajadores engaged.

Analizamos los elementos que influyen en la motivación laboral y las variables intervinientes en el concepto de engagement, confirmar que existe relación entre ambos y cuál es la misma. El concepto engagement según autores contemporáneos, es entendido como un estado del colaborador que siente una conexión con su trabajo en la medida que lo percibe como un reto y no como una carga, siendo un estado mental positivo. Motivo por el cual se observa que, ante su ausencia, emergen conductas negativas en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la propia satisfacción de necesidades personales.

El concepto de grandes empresas es utilizado para referirse al tipo de empresa que supera una cierta cantidad de colaboradores, algunas de las que ocupan los primeros lugares elegidos en el último ranking de Great Place to Work en el 2021 fueron MercadoLibre, empresa argentina dedicada al comercio electrónico, con una nómina de 6600 colaboradores. Otras como, Galicia, Toyota, YPF, Unilever S.A., MercadoLibre, Santander, Arcor, BBVA, Google y Tarjeta Naranja.

Desarrollo

Entendiendo que el engagement de un colaborador se refleja en los resultados de su trabajo y el nivel de compromiso que éste siente hacia la organización donde trabaja, llegamos a la conclusión de que esto se va a traducir en un mayor rendimiento laboral, mayor satisfacción personal y mejor salud mental. Teniendo en cuenta entonces, que la motivación y el engagement son conceptos fundamentales al momento de elaborar y diseñar las mejores prácticas de RRHH; van a estar sin dudas, orientadas al desarrollo de nuestro capital humano. De lo contrario, podríamos plantear que las existirán consecuencias en cuanto a la actitud hacia el trabajo y la organización, como la satisfacción laboral y personal, compromiso hacia la organización y el desempeño.

Al comparar a los colaboradores comprometidos con los que no lo están, se los observa más satisfechos con su trabajo, se sienten comprometidos, leales a la organización y tienen menos intenciones de buscar un cambio laboral. Además, tienen conductas proactivas y de iniciativa personal, así como niveles altos de motivación para aceptar nuevos desafíos, lograr autonomía en sus tareas, y aceptar mayores responsabilidades. Por ello, es recomendable que, desde la Dirección de Recursos Humanos, se otorgue gran importancia a la gestión y desarrollo de los colaboradores y los considere el recurso más valioso dentro de la organización.

ENGAGEMENT EN GRANDES EMPRESAS DEL AMBA

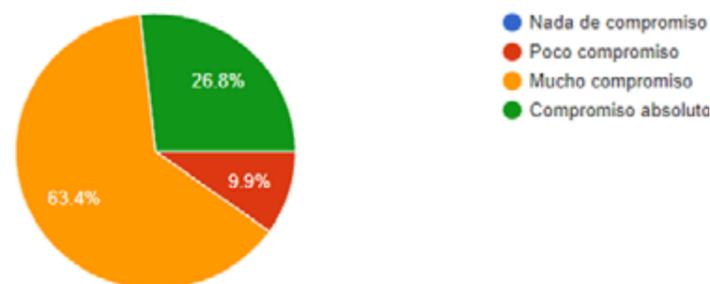
Determinamos cuáles son las consecuencias de las variables enunciadas y qué generan, para lograr plasmar cuál es el valor agregado de su desarrollo, en favor de las organizaciones como del cliente interno, fortaleciendo y potenciando el engagement, como su sentido de pertenencia. Asimismo, se demostramos la relevancia de los factores que contribuyen a posicionar a la empresa de una manera competitiva en el mercado.

Resultados

Habiendo realizado nuestro trabajo de campo, obtuvimos 71 encuestas respondidas por colaboradores que se encuentran económicamente activos, que eligen trabajar en grandes empresas, entre ellas fueron protagonistas: Unilever S. A., Accenture, Philip Morris, Siemens Healthineers, Veolia, PwC, Pan American Energy, PepsiCo, Mercado McCann, BioMerieux, Google, Voolkia, IDB Invest, Festo, Ford, Disney y American Airlines. Obteniendo los siguientes resultados; el 65% resultó que no están buscando empleo de forma activa y que, si tuvieran la oportunidad de optar por cambiar de empleo, sin excepción lo harían por un puesto mayor y un incremento económico. El 63% afirmó que sus intereses de adaptan de los de la empresa de la que forman parte, con el mismo porcentaje encontramos que también, en cuanto a la responsabilidad de motivar y comprometer es un compromiso mutuo, sumado a esto la gran mayoría percibe que la comunicación ya sea vertical como horizontal es buena.

Retomando con las fuentes de la motivación, haciendo hincapié en que el dinero no es la única fuente, pudimos observar satisfactoriamente que en la actualidad existen otros factores primordiales que se repitieron a través de las personas con las que tuvimos la oportunidad de conversar. El resultado fue que consideran cinco opciones que se adaptan a la variable en cuestión, y el resultado fue relevado en el siguiente orden: el clima laboral, la participación en las decisiones, la comunicación efectiva, la satisfacción de necesidades personales y por último alcanzar

FIGURA 1 -



FUENTE: Elaboración propia (2021)

LA MOTIVACIÓN COMO MEDIO PARA LOGRAR ENGAGEMENT EN GRANDES EMPRESAS DEL AMBA

nuevos desafíos y retos. El 64% consideró que su nivel de compromiso hacia la empresa es elevado, y que está de acuerdo en que el nivel de compromiso se refleja en los resultados de su trabajo diario.

Conclusión

LA INFORMACIÓN RECABADA POR MEDIO DE LAS TRES TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN; ENCUESTAS, ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES-Y EL ESTUDIO DE UN CASO DE ÉXITO, HA SIDO DE VITAL IMPORTANCIA. CON EL OBJETIVO DE ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE COLABORADORES Y EL ENGAGEMENT, EN GRANDES EMPRESAS DEL AMBA.

LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS CONSULTADAS COINCIDIÓ EN QUE SE SIENTEN MOTIVADOS A TRABAJAR DÓNDE LO HACEN DEBIDO A, LA REMUNERACIÓN PERCIBIDA, EL BUEN CLIMA LABORAL, LA EXISTENCIA DE DESAFÍOS, LA GRAN OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL, LA PARTICIPACIÓN, EL DESARROLLO DE CARRERA Y EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBEN DE SUS SUPERIORES. SE OBSERVÓ CONCORDANCIA EN LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA OBTENER, A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO, LA ESCUCHA DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES, CONOCER AL CLIENTE INTERNO, LA IMPORTANCIA DEL BUEN CLIMA LABORAL Y EL COMPAÑERISMO. ASÍ COMO TAMBIÉN, LAS TAREAS ATRACTIVAS, ASPECTOS COMO EL BALANCE VIDA PERSONAL- LABORAL, ENTENDER QUE, EN DEFINITIVA, LA COMUNICACIÓN ES LA HERRAMIENTA MÁS VALIOSA.

SE DESPRENDE DEL ESTUDIO DEL CASO DE ÉXITO ANALIZADO, LOS BENEFICIOS QUE OTORGAN LA BUENA COMUNICACIÓN Y LA CAPACIDAD DE ENTENDIMIENTO, EN CUANTO A LAS NECESI-



Fuente: <https://www.freepik.es/>

DADES DE LOS COLABORADORES, EL APOYO ECONÓMICO ENTRE OTROS BENEFICIOS A LOS ESTUDIANTES, Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE CARRERA.

DESDE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERAMOS QUE, SE DEBE CONTINUAR TRABAJANDO PARA EL DISEÑO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS, PROMOVRIENDO LA INNOVACIÓN, LA VERSATILIDAD Y LA FLEXIBILIDAD CON EL FIN DE SUPERAR LOS DESAFÍOS QUE PROPONE ESTE MUNDO VOLÁTIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO.

CONCLUIMOS QUE UN COLABORADOR COMPROMETIDO ASUME RESPONSABILIDADES, TIENE INICIATIVA, ES PROACTIVO, COLABORA CON LOS DEMÁS Y SU ESTADO MENTAL HACIA EL TRABAJO ES POSITIVO. MIENTRAS QUE LA ORGANIZACIÓN, ALCANZA ALTOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, BAJA LOS NIVELES DE ROTACIÓN DE PERSONAL, PERCIBE EL COMPROMISO A LARGO PLAZO Y OPTIMIZA RECURSOS.

POR TODO LO MENCIONADO SE CONCLUYE QUE EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL AMBA, MOTIVAR A LOS COLABORADORES GENERA ENGAGEMENT, LO QUE SE LOGRÓ VALIDAR EN EL ESTUDIO DE CAMPO LLEVADO A CABO DE SEPTIEMBRE A OCTUBRE DEL PRESENTE AÑO.

DESDE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERAMOS QUE, SE DEBE CONTINUAR TRABAJANDO PARA EL DISEÑO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS, PROMOVRIENDO LA INNOVACIÓN, LA VERSATILIDAD Y LA FLEXIBILIDAD CON EL FIN DE SUPERAR LOS DESAFÍOS QUE PROPONE ESTE MUNDO VOLÁTIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO.

CONCLUIMOS QUE UN COLABORADOR COMPROMETIDO ASUME RESPONSABILIDADES, TIENE INICIATIVA, ES PROACTIVO, COLABORA CON LOS DEMÁS Y SU ESTADO MENTAL HACIA EL TRABAJO ES POSITIVO. MIENTRAS QUE LA ORGANIZACIÓN, ALCANZA ALTOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, BAJA LOS NIVELES DE ROTACIÓN DE PERSONAL, PERCIBE EL COMPROMISO A LARGO PLAZO Y OPTIMIZA RECURSOS.

POR TODO LO MENCIONADO SE CONCLUYE QUE EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL AMBA, MOTIVAR A LOS COLABORADORES GENERA ENGAGEMENT, LO QUE SE LOGRÓ VALIDAR EN EL ESTUDIO DE CAMPO LLEVADO A CABO DE SEPTIEMBRE A OCTUBRE DEL PRESENTE AÑO.

SE OBSERVÓ CONCORDANCIA EN LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA OBTENER, A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO, LA ESCUCHA DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES, CONOCER AL CLIENTE INTERNO, LA IMPORTANCIA DEL BUEN CLIMA LABORAL Y EL COMPAÑERISMO. ASÍ COMO TAMBIÉN, LAS TAREAS ATRACTIVAS, ASPECTOS COMO EL BALANCE VIDA PERSONAL- LABORAL, ENTENDER QUE, EN DEFINITIVA,

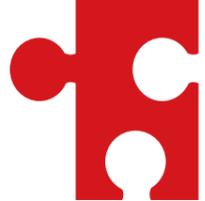
LA COMUNICACIÓN ES LA HERRAMIENTA MÁS VALIOSA. SE DESPRENDE DEL ESTUDIO DEL CASO DE ÉXITO ANALIZADO, LOS BENEFICIOS QUE OTORGAN LA BUENA COMUNICACIÓN Y LA CAPACIDAD DE ENTENDIMIENTO, EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES, EL APOYO ECONÓMICO ENTRE OTROS BENEFICIOS A LOS ESTUDIANTES, Y LA PLANIFICACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE CARRERA.

DESDE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERAMOS QUE, SE DEBE CONTINUAR TRABAJANDO PARA EL DISEÑO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS, PROMOVRIENDO LA INNOVACIÓN, LA VERSATILIDAD Y LA FLEXIBILIDAD CON EL FIN DE SUPERAR LOS DESAFÍOS QUE PROPONE ESTE MUNDO VOLÁTIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO.

CONCLUIMOS QUE UN COLABORADOR COMPROMETIDO ASUME RESPONSABILIDADES, TIENE INICIATIVA, ES PROACTIVO, COLABORA CON LOS DEMÁS Y SU ESTADO MENTAL HACIA EL TRABAJO ES POSITIVO. MIENTRAS QUE LA ORGANIZACIÓN, ALCANZA ALTOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, BAJA LOS NIVELES DE ROTACIÓN DE PERSONAL, PERCIBE EL COMPROMISO A LARGO PLAZO Y OPTIMIZA RECURSOS.

POR TODO LO MENCIONADO SE CONCLUYE QUE EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL AMBA, MOTIVAR A LOS COLABORADORES GENERA ENGAGEMENT, LO QUE SE LOGRÓ VALIDAR EN EL ESTUDIO DE CAMPO LLEVADO A CABO DE SEPTIEMBRE A OCTUBRE DEL PRESENTE AÑO.

ENGAGEMENT EN GRANDES EMPRESAS DEL AMBA



Bibliografía

- Chiavenato, I. (1998), Administración de Recursos Humanos, quinta edición Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999) "Administración de recursos humanos". Ed. Mc Graw Hill
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1998), Administración una perspectiva global - México: Mc Graw Hill, p.501
- Maul, D. (2019). La Organización Internacional del Trabajo. 100 años de políticas sociales a escala mundial. Ed. OIT.
- Mochón y Becker, (1993). Economía Elementos de Micro y Macroeconomía.
- Naranjo, P. (2009): Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Educación 2009
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University Pearson.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. Ed. Alianza. España.
- Salanova, M. (2008), Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos. Ed Alianza. España
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009), "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión" Alianza Editorial - España
- Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W. (2005), "Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement" Ed. Ansiedad y Estrés. España
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurements, and validation". Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465.
- Trapiello, David (2015), "Compromiso laboral. Distintivo de las mejores organizaciones". España
- Ulrich D., (1997), Human resources champions, Boston, MA Harvard Business School Press.
- Acosta, H., Salanova, M & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. Recuperado el día 27 de octubre de 2021 de <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%03%0BAsculo-Esquel%03%0A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%03%0B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%03%0ADA-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%03%0B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=35>.
- Berardi, A. (2015), Motivación Laboral y Engagement. Tesis de grado Universidad Fasta - Mar del Plata, Argentina. Recuperado el 20 de septiembre de 2021 de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1
- Blog psicopedagogiaaprendizajeuc Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Recuperado el día 27 de octubre de 2021 de www.psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/
- Clima laboral y motivación, ¿son conceptos que van de la mano?. Blog de Innovation Factory. Recuperado el día 16 de septiembre de 2021 de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/clima-laboral-y-motivacion-son-conceptos-que-van-de-la-mano/>
- Da Costa, S., Sánchez, F. & Páez, D. (2016). "Confianza en las organizaciones y su relación con la creatividad y la innovación percibida." Trabajo de investigación. Universidad de Granada. Recuperado el 10 de septiembre de https://www.researchgate.net/publication/303752580_Confianza_en_las_organizaciones_y_su_relacion_con_la_creatividad_y_la_innovacion_percibida
- Enciclopedia virtual. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tautyuca. Recuperado el día 2 de septiembre de 2021 de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/antecedentes.html>
- Infoleg, Secretaría de Empleo, Resolución 1479/2013Resoluciones N° 905/2010 y 2186/2010. Modificaciones. Recuperado el día 28 de octubre de 2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-21999>
- Juárez A. (2015) "Engagement Laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli". Recuperado el día 5 de agosto de 2021 de https://www.researchgate.net/publication/289527971_ENGAGEMENT_LABORAL_UNA_CONCEPCION_CIENTIFICA_ENTREVISTA_CON_WILMAR_SCHAUFELI
- Lagos Gutiérrez, S (2016), "Diseño de una intervención para mejorar el engagement en empleados en tienda retail y su impacto en el desempeño a nivel organizacional" Tesis de grado. Universidad de Concepción de Chile. Recuperado el 5 de septiembre de 2021 de http://repositorio.udec.cl/jspui/bitstream/11594/2186/3/Tesis_Diseño_de_una_intervencion.pdf
- La pirámide de Maslow. Recuperado el día 28 de octubre de 2021 de <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Lozano Bonilla, P y Forero Ramos, J (2020), "Estrategias del engagement para el clima laboral" Trabajo de investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el día 10 de septiembre de 2021 https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20199/1/2020_estrategias_engagement_clima.pdf
- Marín, K. O., Ruiz, A. A. & Henao, E. A. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. Colección Académica de Ciencias Sociales, 3(2), 22-35. Recuperado el 5 de septiembre de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2013).

- Do it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. Positive psychology intervention.18 (2): 173-195. Recuperado el 5 de septiembre de 2021 de www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/400.pdf
- Ortega, P. (15 de abril de 2021) Estas son las 100 empresas con mejor imagen de la Argentina. Recuperado el día 27 de septiembre de 2021 de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/ranking-exclusivo-estas-son-las-100-empresas-con-mejor-imagen-de-la-argentina/>
 - Quiceno, M y Vinaccia Alpi, S (2007), Burnout: "Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)" Acta Colombiana de Psicología 10 (2): 117-125 Recuperado el día 20 de agosto de 2021 de <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v10n2/v10n2a12.pdf>
 - Revista ESPACIOS. Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Recuperado el día 10 de agosto de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
 - Rivera, D. & Orozco, C. (2014). Diseño de una escala de desgaste laboral en personal del sector salud. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Norte de Santander - Colombia. Recuperado el 5 de septiembre de www.bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168?show-full
 - Salanova et al. (2013), Tres modelos de organizaciones saludables y sus efectos en los empleados. Recuperado el día 27 de octubre de 2021 de <https://www.grandespymes.com.ar/2019/02/09/3-modelos-de-organizaciones-saludables-y-sus-efectos-en-los-empleados/>
 - Significado de Engagement. Recuperado el día 8 de septiembre 2021 de https://www.significados.com/engagement/Thaymis_L_Engagement_en_el_trabajo Recuperado el día 27 de octubre de 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=q4-20ugaply>



Fuente: <https://www.freepik.es/>

LA MOTIVACIÓN
COMO MEDIO PARA LOGRAR ENGAGEMENT EN GRANDES
EMPRESAS DEL AMBA



Fuente: <https://www.freepik.es/>

EL IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL INDICE DE RETENCION LABORAL

PALABRAS CLAVE: *Onboarding. Inducción. Organización. Generaciones.*

KEYWORDS: *Onboarding. Induction- Organization.*

Autor: *Paolone Mauro** y
*Bordarampé Sofia**

“La influencia del onboarding en el índice de retención laboral dentro de las multinacionales radicadas en Buenos Aires”

El **onboarding** surge como concepto en la década de los ochenta considerado como una buena herramienta empresarial, ya que se centra en el proceso de iniciación, integración y adaptación del nuevo colaborador a la organización.

De modo que, cuando un nuevo colaborador llega a la organización se puede llevar a cabo un proceso más eficiente y a su vez con una complejidad un tanto mayor respecto de una inducción. El onboarding implica una integración algo más complejo, prioriza la aprehensión de la cultura y demás aspectos intervinientes en ella, los cuales son necesarios para la integración del ingresante y su correspondiente adaptación y consecución de éste en la organización.

Resumen

El onboarding comprende procesos interpersonales, tales como socializar con los compañeros y ganar confianza, un buen clima laboral el cual facilite la realización de las tareas.

Este proceso es imprescindible porque permite a los colaboradores adaptarse a su puesto de trabajo, a la filosofía de la empresa y a aquello que la empresa tiene para ofrecerles. También, ayuda a motivar a los empleados y a crear trabajadores comprometidos con el éxito de la empresa, así como a retener a los nuevos miembros, al hacerlos sentirse parte del equipo.

La hipótesis de la investigación da a conocer que las organizaciones buscan que el nuevo colaborador tome consciencia de su rol desde el primer día y que el mismo logre adaptarse a la organización lo más rápido posible.

Las organizaciones con un fuerte proceso de integración mejoran la retención de nuevos empleados y la productividad de éstos. Por otro lado, las compañías con programas débiles de integración pierden la confianza de sus colaboradores, generando en gran medida el abandono de los mismos en el primer año.

A partir de distintos conceptos explorados, y con el soporte de distintos métodos como entrevistas a informantes clave y un caso de éxito, pudimos analizar la implementación del proceso de onboarding en las organizaciones multinacionales localizadas en la Ciudad de Buenos Aires.

Abstract

Onboarding includes interpersonal processes, such as socializing with colleagues and gaining confidence, a good work environment which facilitates the completion of tasks.

This process is essential because it allows employees to adapt to their job, the company's philosophy and what the company has to offer them. Also, it helps motivate employees and create workers committed to the success of the company, as well as retain new members, by making them feel part of the team.

The research hypothesis reveals that organizations want the new collaborator to become aware of her role from the first day and that he manages to adapt to the organization as quickly as possible.

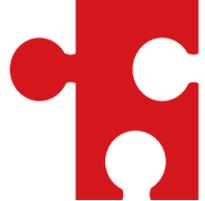
Organizations with a strong onboarding process improve new hire re-

tention and employee productivity. On the other hand, companies with weak integration programs lose the trust of their collaborators, generating to a great extent their abandonment in the first year.

Based on different concepts explored, and with the support of different methods such as interviews with key informants and a success case, we were able to analyze the implementation of the onboarding process in multinational organizations located in the City of Buenos Aires.

En base al onboarding, en el ámbito organizacional, se le identifica como un proceso estructurado que tiene como objetivo facilitar la adhesión de un nuevo colaborador a la organización, permitiéndole interiorizar de manera más efectiva actitudes, conocimientos, comportamientos y habilidades propias de su rol y de la compañía.

**La instauración
de la ideología
capitalista
neoliberal**



El **onboarding** es un proceso progresivo, diseñado para ayudar a los empleados a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional y que, gracias a esto, los nuevos colaboradores toman conciencia de su rol desde el primer día.

A su vez, Bersin (2008) dispone que el onboarding es el proceso estratégico para asegurar que los colaboradores asimilan la cultura y progresan de manera rápida hasta el nivel de productividad requerido.

En concordancia con los anteriores autores Talya N. Bauer (2021) explica que es un proceso, cuyo objetivo es el de ayudar a los nuevos colaboradores a adaptarse a los distintos aspectos culturales y de rendimiento de sus nuevos puestos de trabajo de forma rápida y sin inconvenientes.

Asimismo, la autora, en su libro Bauer (2013) **“Onboarding: The power of connection.”** expone cuatro aspectos fundamentales que, si se implementan en sincronía, estos aspectos podrían generar. múltiples efectos positivos para la organización, tales como, el aumento en la tasa de cumplimientos de objetivos, mayor productividad y una disminución de la tasa de rotación de personal.

Por su parte, Ibáñez (2018) sostiene que el proceso de onboarding es fundamental ya que es la primera impresión de los nuevos colaboradores y que la permanencia en el empleo depende en gran parte de esa acogida.

Asimismo, el autor menciona que, los objetivos dan pie a promover que el nuevo empleado se sienta a gusto en su llegada a la compañía y asegurar que adquiera las habilidades y conocimientos necesarios para su posición en el trabajo, pero, sobre todo que se adapte adecuadamente en la cultura de la compañía. Ayuda a que sea más que un natural recibimiento, que el evento de un día, más que alistar un contrato, una computadora, darle un presente de la empresa o asignarle una capacitación.

No se trata de conseguir que tenga un buen primer día de trabajo, sino de ocuparse de que sienta que su decisión de unirse a la compañía ha sido acertada.

Adicionando a lo mencionado, Bevegni (2014) publicó un artículo en la plataforma “Business LinkedIn”, haciendo énfasis en la importancia que tiene la primera impresión del nuevo colaborador. El mismo, dispone que el 4% de los nuevos empleados abandona el empleo después de un primer día desastroso. El 22% de la rotación se produce durante los primeros 45 días, generando que los costes para la empresa sean de al menos el triple del sueldo del antiguo colaborador. Con lo cual termina exponiendo que un buen plan de integración no solo facilita

RETENCION LABORAL

“Comenzar en un nuevo puesto es una transición compleja y a veces turbulenta con el potencial de cambios sustanciales en la emoción y la actitud. La emoción y la anticipación previas al ingreso pueden cambiar rápidamente no solo a incertidumbre sino también a desconcierto, estrés, duda, desorientación, desapego, o choque”



Fuente: <https://www.freepik.es/>

la transición de candidato a colaborador: también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado.

A su vez, expone que este proceso debe durar como mínimo un periodo de 90 días y que estos son fundamentales para el desarrollo del nuevo colaborador, y para el supervisor, quien es el responsable de agilizar el aditamento del ingresante. Indica, que el departamento de recursos humanos es un pilar fundamental en este proceso y a su vez el mismo, tiene la obligación de colaborar junto al supervisor y lograr formar al nuevo personal de manera eficaz, personalizada y constructiva.

A continuación, acorde a lo mencionado anteriormente, Klein y Heuser (2008) elaboran una descripción clara de la situación a la que se enfrentan los nuevos colaboradores de una organización.

Concluyendo con este apartado, Pike (2014) certifica lo anteriormente mencionado y concluye en que, los procesos de onboarding son un elemento clave para las organizaciones ya que, logran aumentar la productividad, disminuyen problemas internos y producen una mejora en los índices de rotación que, a su vez, reducen los costes de la misma. Asimismo, ratifica la importancia de este proceso ya que, mediante este, los nuevos colaboradores logran asimilar la cultura y valores de la organización o de lo contrario finalizan la relación laboral.

En la actualidad, muchas organizaciones hacen uso de esta práctica a fin de que los nuevos colaboradores logren integrarse perfectamente a la organización. La manera de gestionar el ingreso a la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una nueva incorporación. De modo tal, que permite llevar a cabo un proceso progresivo diseñado en pos de ayudar a los nuevos colaboradores a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, el cual permite

Comenzar en un nuevo puesto es una transición compleja

tomar conciencia de su rol desde el primer día.

Asimismo, el onboarding va más allá del simple aprendizaje, implica una adaptación completa e integral de los colaboradores a la organización. Este proceso es fundamental para generar un bienestar, como así también, una rápida y ágil inserción del nuevo colaborador.

Mediante la implementación de un análisis e investigación de distintos conceptos se puede hacer frente a la rotación laboral generando una retención del mismo. La investigación realizada tiene como objetivo analizar el impacto que genera el proceso de onboarding en la etapa de adaptación de los nuevos colaboradores dentro de las organizaciones mul-

Las motivaciones del estudio se encuentran en el bienestar del nuevo colaborador y su trayectoria dentro de la organización.

EL IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL ÍNDICE DE RETENCIÓN LABORAL

tinacionales de la Ciudad de Buenos Aires y cómo influye en el índice de retención laboral de las mismas.

Las motivaciones del estudio se encuentran en el bienestar del nuevo colaborador y su trayectoria dentro de la organización. También, desde el punto de vista de la empresa, el buen rendimiento del nuevo colaborador y su funcionalidad dentro de la misma basándose en las principales necesidades del mismo.

En una primera instancia, se expone el concepto de onboarding que según lo expuesto por diversos autores es una práctica la cual facilita la integración y adaptación de los nuevos colaboradores al puesto al cual aplica, como también, a los aspectos psicológicos de la organización como lo son la cultura y sus respectivos valores que la fundamenta.

Asimismo, se detallan un conjunto de emociones que pueden presentarse en los primeros días del colaborador tales como el estrés, duda y la desorientación. Por ello, es esencial llevar a cabo el onboarding para lograr disipar estas emociones y lograr la correcta adaptación del colaborador.

A su vez, se mencionan las distintas metodologías de aplicación como pueden ser un onboarding convencional presencial, mixto o digital, desarrollando en profundidad la última y exponiendo las ventajas que la misma tiene para ambas partes. Por un lado, al ser 100% digital permite que las organizaciones puedan incorporar a nuevos colaboradores de cualquier parte del mundo sin necesidad de que el mismo se presente físicamente, como así también, permite ahorrar costes ya que se eliminan ciertos gastos contemplados en los procesos presenciales. A su vez, posibilita en gran medida una estandarización, automatización y optimización del proceso.

Por otro lado, en mismo sentido, aumenta la satisfacción de los ingresantes ya que evitan el tiempo de movilización hacia la empresa y los costes relacionados a este, que él mismo debería realizar si fuese presencial, ahorrando tiempo el cual pueden utilizar para sus actividades.



Fuente: <https://www.freepik.es/>

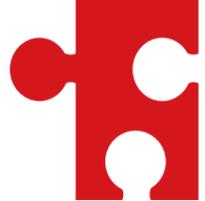
Por consiguiente, se menciona la correcta aplicación del onboarding y las etapas para llevarlo a cabo las cuales son:

- **1. ESTABLECER EL PROCESO**
- **2. PLANIFICAR EL PRIMER DÍA**
- **3. EJECUCIÓN**
- **4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Por otro lado, se introdujo la definición de inducción a efectos de poder diferenciar su funcionalidad con la del onboarding. La diferencia en cuestión se centra en la importancia que cada proceso le asigna a ciertos aspectos técnicos y psicológicos. De modo que, la inducción es un proceso formal el cual facilita la introducción de la persona al puesto y a la organización. No obstante, no tiene en cuenta ciertos aspectos como la internalización y adaptación en su totalidad del nuevo colaborador con la cultura y valores de la organización.

Se introdujo la definición y concepto del tablero de control el cual es una herramienta que permite medir y diagnosticar mediante distintos indicadores una situación en particular. Los datos provenientes del mismo son utilizados en la planeación y administración estratégica de toda la organización.

Asimismo, se desarrolló el concepto de retención de personal, ya que, el mismo es un indicador propio del tablero del control y en efecto el de mayor relevancia, ya que en este se centra la investigación. El mismo, deviene de la importancia de retener a los colaboradores en los cuales la organización presenta interés y que, a su vez, la misma ha realizado inversiones de capacitación y desarrollo en ellos, por lo cual su salida de



la organización involucra una pérdida del capital intelectual de la misma.

Por otra parte, se hace mención al concepto de cultura y la relación de ésta con la adaptación del nuevo colaborador. Por lo tanto, se entiende a la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores y hábitos los cuales son comprendidos y compartidos por los miembros de una organización.

Permitiendo diferenciarse de otras organizaciones y estableciendo un comportamiento laboral fin con los valores establecidos por la organización.

En efecto, las organizaciones que cuenten con una cultura fuerte la cual es compartida por todos sus miembros, serán más propicias a lograr una exitosa integración por parte del nuevo colaborador ya que las relaciones con sus pares facilitarán la asimilación e internalización de la cultura y en definitiva su metodología de trabajo.

A su vez, se menciona el concepto de comunicación y la importancia de establecer una **escucha activa**. Dado que, es una práctica la cual genera valor para la persona que ingresa a la organización ya que el emplear una escucha activa permite reducir las emociones detalladas anteriormente como la duda, el estrés y la desorientación. Como así también, genera en el ingresante un sentimiento reconfortante al contar con personas dispuestas a ayudarlo y a establecerse conformemente, logrando así una correcta adaptación.

Por último, se desarrolla la definición de empresa multinacional dado que estas son el campo en el cual se desarrolla nuestra investigación. No obstante, en una primera instancia se realiza una mención al concepto de empresa y a sus clasificaciones.

En el marco investigativo, la información obtenida, por medio de las técnicas de recolección mencionadas anteriormente, han sido de vital importancia con el propósito de analizar el impacto que genera un proceso de onboarding en el índice de retención laboral en las multinacionales radicadas en Buenos Aires, Argentina.

Mediante la implementación de un cuestionario de tipo bi direccional, realizado a colaboradores de empresas multinacionales radicadas en Buenos Aires, en el cual se analizaron dos tipos de muestras distintas cuya diferenciación se debe al criterio con el cual los encuestados realizaban el cuestionario.

A efectos de poder realizar un desarrollo claro, se menciona a continuación las denominaciones de dichas muestras analizadas:

- **SECCIÓN “DATOS HIPOTÉTICOS”**
- **SECCIÓN “DATOS EMPÍRICOS”**

Por consiguiente, se ha observado en ambas secciones una semejanza entre las preguntas realizadas y los datos obtenidos, ya que, en ambas muestras el resultado fue positivo, dado que un 50% de la sección “datos hipotéticos” y el 79% de “datos empíricos” consideraron que el onboarding es un proceso influyente en la adaptación de un ingresante a la organización.

EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER UNA ESCUCHA ACTIVA.

EL IMPACTO DEL ONBOARDING

Comenzar en un nuevo puesto es una transición compleja y a veces turbulenta con el potencial de cambios sustanciales en la emoción y la actitud

A su vez, en relación con lo mencionado anteriormente, ambas muestras coincidieron al expresar su conformidad con la existencia de los programas de onboarding. De modo que, al 74% de la sección “datos hipotéticos” le hubiese gustado haber contado con un programa de onboarding, mientras que el 86% de la sección “datos empíricos” afirmó que este proceso facilitó su adaptación al puesto y a la organización.

Del mismo modo, los informantes clave certifican la importancia e influencia de este, ya que, mediante su aplicación, se logra generar una primera impresión positiva respecto de la organización y proporciona el acompañamiento necesario para evitar ciertas causales que podrían generar la renuncia de la persona.

A su vez, lo enunciado por los informantes clave es ratificado por la especialista ya que ambos mencionan que el proceso se traduce en un proceso evolutivo y de mejora continua del nuevo colaborador.

Por otro lado, se consultó a los encuestados de la sección “Datos empíricos” sí la información recibida en materia de cultura y valores durante las primeras etapas del onboarding se veía reflejada en el día a día. Como resultado, se obtuvo un relevamiento negativo, dado que un 55% de los encuestados afirmaron que una vez establecidos en la organización no percibían lo enunciado en el onboarding, esto denota una cultura débil en dichas organizaciones.

Sin embargo, los informantes clave consideran de suma importancia que la organización cuente con una cultura organizacional fuerte, ya que esto genera un sentido de pertenencia en sus miembros creando un clima laboral favorable el cual facilita la adaptación de los nuevos colaboradores.

Complementando lo mencionado por los informantes claves, en el estudio de caso analizado, la especialista alega que la predisposición de los colaboradores se debe a la identificación e internalización de la cultura organizacional, la cual genera un sentido de pertenencia y fomenta el trabajo en equipo.



De modo que, si bien es importante familiarizar a los ingresantes con la cultura organizacional, no se debe descuidar el impacto que esta tiene en la motivación y eficiencia de los colaboradores.

Por consiguiente, se indagó en la predisposición y capacidad comunicacional que presentaba la organización con los encuestados al momento de presentar una duda o pregunta. El 29% de los encuestados notaron mucha predisposición por parte de sus colaboradores, mientras que un 52% noto que el grado de predisposición

era el adecuado. De modo que, se puede deducir que la comunicación interna de dichas organizaciones era la correcta.

En efecto, los informantes clave consideran la importancia de establecer una comunicación abierta y promover una escucha activa, con lo cual no solo sea posible esclarecer las posibles dudas del nuevo colaborador sino también, comunicar expectativas, tareas, y objetivos a realizar.

Por otra parte, los encuestados de ambas muestras fueron consultados sobre si en algún momento de su carrera laboral habían renunciado previo a completar el primer año laboral.

En consecuencia, se obtuvo un resultado igualitario, dado que el 35% de la sección "datos hipotéticos" y el 38% de la sección "datos empíricos" afirman fehacientemente haber renunciado previo a completar el primer año laboral.

A continuación, resultó de interés indagar cuáles fueron los motivos por los cuales optaron por tomar esa decisión. De los resultados obtenidos se exponen tres factores de mayor relevancia, que llevaron a los encuestados a optar por esta decisión:

- **MALAS CONDICIONES DE TRABAJO.**
- **DESCONOCIMIENTO DE TAREAS Y PROCESOS.**
- **PREFERENCIA POR OTRO TRABAJO.**

Por otra parte, al 35% de la sección "datos hipotéticos" que indicó haber renunciado, fue consultado sobre si hubiese alterado su decisión el haber contado con un programa de onboarding. En efecto, la respuesta fue positiva ya que el 50% afirmó que si hubiese alterado su decisión.

Del mismo modo, al 38% de la sección "datos empíricos", se le consultó si la empresa a la cual se desvinculó contaba con un programa de onboarding y si en caso de tenerlo, consideraban que el mismo era eficiente. Resultando que

la totalidad de los encuestados indicaron que la empresa si contaba con un onboarding pero que él mismo no era eficiente.

Por consiguiente, se procedió a realizar la misma pregunta que en la sección anterior. Si el haber contado con un onboarding correctamente planificado hubiese alterado su decisión de desvinculación. Del mismo modo, se obtuvo una respuesta positiva dado que el 58% indicó que, si la empresa hubiese llevado a cabo un programa de onboarding bien estructurado, podría haber sido un factor modificativo de su decisión de desvinculación.

En cuanto a las entrevistas de los informantes claves, se han obtenido distintos puntos de vista que se complementan con los datos obtenidos de los colaboradores encuestados.

Sin bien, el proceso de onboarding no es igual ni tiene la misma duración en todas las organizaciones, cuando es correcta su implementación, no deja de ser exitoso para la adaptación del nuevo colaborador ni para la organización, la cual a fin de cuentas obtendrá una persona con conocimiento y con una visión clara hacia dónde se dirige la organización.

A su vez, el seguimiento, comuni-

cación activa, capacitaciones y relaciones con colaboradores permiten que el ingresante realice sus tareas de manera adecuada y se adapte de la mejor manera posible.

Como resultado del análisis realizado, se ha concluido que la influencia que genera un proceso de onboarding en la adaptación de un nuevo colaborador y en las ventajas que esto conlleva para una organización, son positivas. Obteniendo a su vez, un proceso eficaz que impacte de manera positiva en el índice de retención laboral.

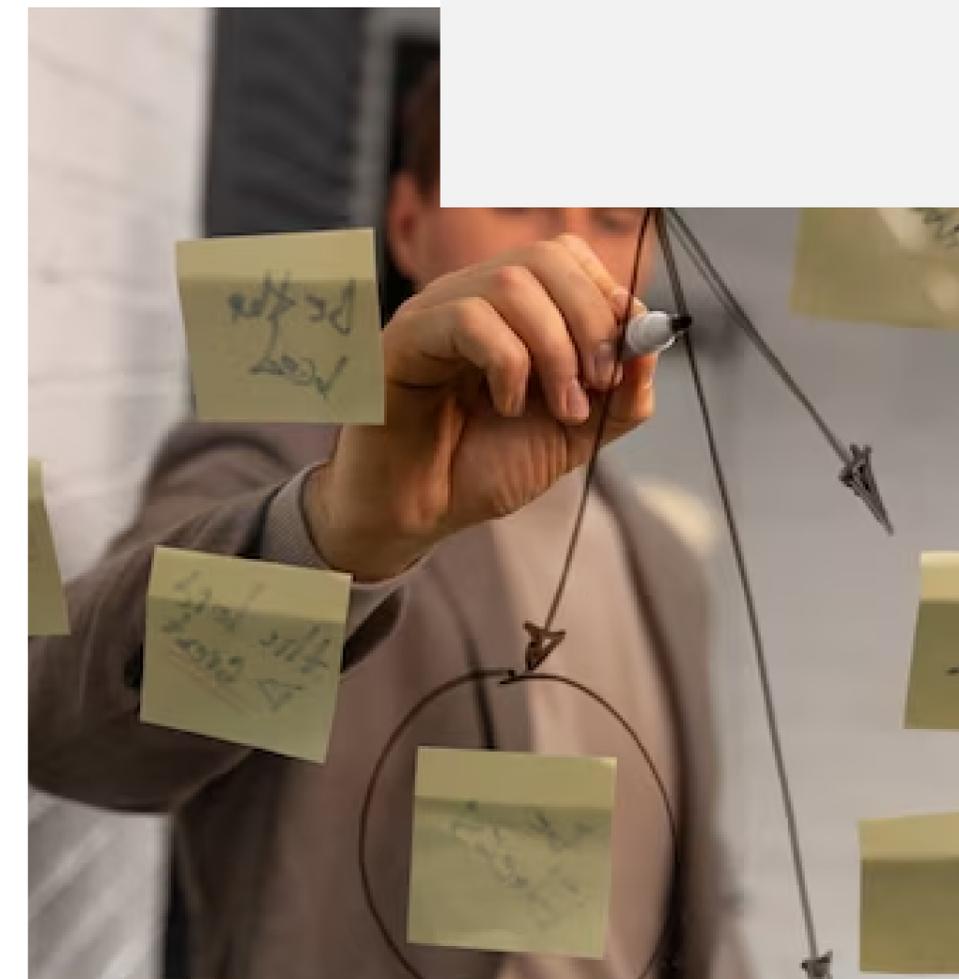
El trabajo de investigación procuró estudiar y analizar la influencia positiva que abarca un proceso estructurado de onboarding en el índice de retención laboral dentro de las multinacionales, y a su vez, la relevancia del mismo en la etapa de inserción laboral de nuevos colaboradores.

De modo que, se llevó a cabo un análisis teórico en base a aportes de diversos autores respecto de la temática abordada y de conceptos que resultan relevantes a los fines últimos de la investigación.

Asimismo, se llevó a cabo un relevamiento de campo mediante un cuestionario bidireccional, enfocado a colaboradores de multinacionales que fueron partícipes de un programa de onboarding en algún punto de su trayectoria laboral, como así también, a colaboradores de multinacionales que nunca experimentaron el proceso en cuestión. Del mismo modo, a efectos de complementar la investigación, se llevaron adelante entrevis-

tas realizadas a diversos profesionales con conocimiento y experiencia del tema los cuales fueron denominados, informantes clave. A modo de complemento, se llevó a cabo el análisis de un estudio de caso.

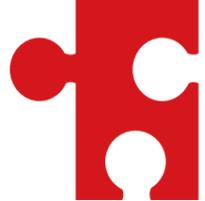
Mediante la fundamentación teórica recopilada en el Marco Teórico y los datos relevados en el Marco Investigativo mediante la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, ha sido posible establecer una relación análoga entre la teoría y lo relevado en el campo, la cual resultó pertinente a los fines de la investigación.



Fuente: <https://www.freepik.es/>

“La influencia del onboarding en el índice de retención laboral dentro de las

EL IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL INDICE DE RETENCION LABORAL



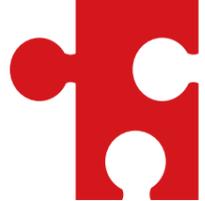
A partir de los temas desarrollados por los autores en el Marco Teórico y los resultados obtenidos por el trabajo de campo realizado en el Marco Investigativo, se proponen las siguientes propuestas de mejora y temáticas que pueden complementar o aportar a la investigación en otros trabajos:

EL IMPACTO DEL ONBOARDING

- **TENIENDO EN CUENTA EL CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO LABORAL Y LOS CONSTANTES CAMBIOS A LOS CUALES LAS ORGANIZACIONES DEBEN ADAPTARSE, ES IMPRESCINDIBLE INVERTIR Y RETENER EN AQUELLOS TALENTOS REQUERIDOS Y QUE GENERAN VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN. POR ESTE MOTIVO SE DEBERÍA CONSIDERAR DISEÑAR UNA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL QUE PERMITA IDENTIFICAR ESPECÍFICAMENTE LOS MOTIVOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.**
- **RESULTA IMPRESCINDIBLE, ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO A FINES DE PROMOVER OBJETIVOS, METAS, CAMBIOS Y OTROS ASPECTOS ORGANIZACIONALES. YA QUE, ESTO GENERA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES Y RESULTA UN FACTOR DE RETENCIÓN EL SABER QUE LA ORGANIZACIÓN LOS TIENE EN CUENTA AL COMUNICAR ESTOS ASPECTOS.**
- **CONSIDERAR LA INFLUENCIA DEL EMPLOYER BRANDING A EFECTOS DE POSICIONAR A LA ORGANIZACIÓN COMO UNA DE LAS MÁS ATRACTIVAS LOGRANDO ASÍ ATRAER, INCENTIVAR Y RETENER A LOS MEJORES TALENTOS.**
- **REALIZAR EVALUACIONES PERIÓDICAS A LOS COLABORADORES QUE TENGAN COMO OBJETIVO CONOCER EL GRADO DE ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN QUE EMPLEAN SUS SUPERIORES. RESULTA UN DATO DE INTERÉS, YA QUE LA ADAPTACIÓN Y CONFORMIDAD DE UN INGRESANTE PUEDE SER AFECTADA POR ELLO.**
- **DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN BASE A LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y LLEVAR A CABO PLANES DE ACCIÓN CUYO OBJETIVO SEA LA INTERNALIZACIÓN DE ESTOS ASPECTOS POR PARTE DE LOS COLABORADORES.**
- **IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL CON**

- **INDICADORES RELEVANTES EN POS DE RECONOCER FACTORES DE ROTACIÓN E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MEJORA APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA DE LOS MISMOS.**
- **ESTUDIAR LAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS MEJOR RANKEADAS EN GREAT PLACE TO WORK.**
- **CREAR UN ÁREA O EN LO POSIBLE UN PUESTO, EL CUAL SE DEDIQUE EXCLUSIVAMENTE A LA ESTRUCTURACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROCESOS ONBOARDING.**
- **TENIENDO EN CUENTA EL CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO LABORAL Y LOS CONSTANTES CAMBIOS A LOS CUALES LAS ORGANIZACIONES DEBEN ADAPTARSE, ES IMPRESCINDIBLE INVERTIR Y RETENER EN AQUELLOS TALENTOS REQUERIDOS Y QUE GENERAN VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN. POR ESTE MOTIVO SE DEBERÍA CONSIDERAR DISEÑAR UNA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL QUE PERMITA IDENTIFICAR ESPECÍFICAMENTE LOS MOTIVOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.**
- **RESULTA IMPRESCINDIBLE, ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO A FINES DE PROMOVER OBJETIVOS, METAS, CAMBIOS Y OTROS ASPECTOS ORGANIZACIONALES. YA QUE, ESTO GENERA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES Y RESULTA UN FACTOR DE RETENCIÓN EL SABER QUE LA ORGANIZACIÓN LOS TIENE EN CUENTA AL COMUNICAR ESTOS ASPECTOS.**
- **CONSIDERAR LA INFLUENCIA DEL EMPLOYER BRANDING A EFECTOS DE POSICIONAR A LA ORGANIZACIÓN COMO UNA DE LAS MÁS ATRACTIVAS LOGRANDO ASÍ ATRAER, INCENTIVAR Y RETENER A LOS MEJORES TALENTOS.**
- **REALIZAR EVALUACIONES PERIÓDICAS A LOS COLABORADORES QUE TENGAN COMO OBJETIVO CONOCER EL GRADO DE ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN QUE EMPLEAN SUS SUPERIORES. RESULTA UN DATO DE INTERÉS, YA QUE LA ADAPTACIÓN Y CONFORMIDAD DE UN INGRESANTE PUEDE SER AFECTADA POR ELLO.**
- **DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN BASE A LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y LLEVAR A CABO**

RETENCIÓN LABORAL



EL IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL ÍNDICE DE RETENCIÓN LABORAL

A partir de lo desarrollado en la investigación, se proponen los siguientes aportes a fin de continuar con la investigación en un futuro:

- **PLANES DE ACCIÓN CUYO OBJETIVO SEA LA INTERNALIZACIÓN DE ESTOS ASPECTOS POR PARTE DE LOS COLABORADORES.**
- **IMPLEMENTAR UN TABLERO DE CONTROL CON INDICADORES RELEVANTES EN POS DE RECONOCER FACTORES DE ROTACIÓN E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MEJORA APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA DE LOS MISMOS.**
- **ESTUDIAR LAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS MEJOR RANKEADAS EN GREAT PLACE TO WORK.**
- **CREAR UN ÁREA O EN LO POSIBLE UN PUESTO, EL CUAL SE DEDIQUE EXCLUSIVAMENTE A LA ESTRUCTURACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROCESOS ONBOARDING.**
- **ANALIZAR LA INCIDENCIA DE ASPECTOS QUE ATAÑEN A CADA UNA DE LAS GENERACIONES Y EN BASE A ESTO, ESTRUCTURAR DISTINTOS PROGRAMAS DE INSERCIÓN EN BASE A LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA GENERACIÓN.**
- **LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACIÓN RESPECTO DE LOS FACTORES Y ESTADOS PSICOLÓGICOS QUE PRESENTA UNA PERSONA AL INGRESAR A UNA ORGANIZACIÓN, Y DE QUÉ MANERA INFLUYEN EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN.**
- **PROFUNDIZAR ACERCA DE LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN Y RETENCIÓN EN MULTINACIONALES. A EFECTOS DE REALIZAR UN ANÁLISIS EFICIENTE Y QUE EL MISMO SEA DE UTILIDAD EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.**
- **ANALIZAR LA INFLUENCIA DE DIVERSOS BENEFICIOS EN EL ÍNDICE DE RETENCIÓN LABORAL.**

- **INVESTIGAR Y PROFUNDIZAR EN LA INFLUENCIA DEL EMPLOYER BRANDING.**
- **LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACIÓN RESPECTO DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO Y SUS TIPOS, EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES.**
- **PROFUNDIZAR SOBRE LA INCIDENCIA DE LA CULTURA Y EL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES.**
- **RESULTA RELEVANTE LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE SIMILARES CARACTERÍSTICAS, UTILIZANDO COMO MUESTRA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

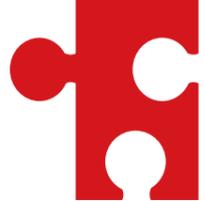


Fuente: <https://www.freepik.es/>

“LA INFLUENCIA DEL ONBOARDING EN EL ÍNDICE DE RETENCIÓN LABORAL DENTRO DE LAS MULTINACIONALES RADICADAS EN BUENOS AIRES”

Bibliografía

- Bauer (2013). Onboarding: The power of connection.
- Bersin. (2008). Strategic Onboarding: Transforming New Hires into Dedicated Employees.
- Bevegni (2014). Kit de incorporación del personal.
- Klein, H., Leigh, K. & Polin, B. (2008). Specific onboarding practices for the socialization of new employees.
- Ibañez (2018). Onboarding.
- Pike, K. L. (2014). New employee onboarding programs and person-organization fit: An examination of socialization tactics.



Desarrollo de un Programa de Compliance Tributario para PYMES sobre el modelo de la Ley 27.401

Development of a Tax Compliance Program for SMEs on the model of Law 27,401

Compliance Tributario; Programa de Cumplimiento Tributario; Ley 27401; Compliance; Tributación



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Gestión de las contingencias tributarias

Resumen

La gestión de las contingencias tributarias se basa en la implementación de un Programa de Compliance Tributario. Si bien la Ley 27.401 no trata el compliance tributario, es la norma rectora sobre el tema, la Resolución 27/2018 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, brinda los lineamientos para la implementación de Programas de Integridad. Ante la ausencia de normativa específica, se buscó realizar una adaptación de los lineamientos al área tributaria. La investigación es de tipo docu-

mental, y se ejecutó mediante la revisión normativa de la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, la Resolución 27/2018 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, así como normas específicas de otros países (Norma UNE 19.602) o normas certificables como la UNE ISO-37.301. Se encontró que es posible desarrollar una adaptación de las etapas para la implementación de Programas de Integridad en Compliance Penal, a la implementación de Programas de Compliance Tributario. ¿peto de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la comunidad?

Seguidamente, se analizarán: el nuevo protagonismo de las empresas transnacionales, el marco normativo a nivel nacional e internacional que responsabiliza a los estados, el escenario complejo y dinámico por la que atravesó la empresa desde su instauración hasta el momento, la cual está paralizada por tiempo ilimitado tras una gran rentabilidad sumado a denuncias por contaminación ambiental y enfrentamientos con sus operarios por irregularidades en las condiciones laborales de sus empleados, entre otras variables.

Abstract

The management of tax contingencies is based on the implementation of a Tax Compliance Program. Although Law 27,401 does not address tax compliance, it is the guiding norm on the subject, Resolution 27/2018 of the Ministry of Justice and Human Rights, provides the guidelines for the implementation of Integrity Programs. In the absence of specific regulations, an adaptation of the guidelines to the tax area was made. A documentary research of descriptive scope was carried out, through the normative review of Law 27.401 on Criminal Liability of Legal Entities, Resolution 27/2018 Ministry of Justice and Human Rights, as well as specific standards from other countries (UNE Standard 19.602) or certifiable standards such as UNE ISO-37.301. It was found that it is possible to develop an adaptation of the stages for the implementation of Integrity Programs in Criminal Compliance, to the implementation of Tax Compliance Programs.

PALABRAS CLAVE:

Compliance Tributario; Programa de Cumplimiento Tributario; Ley 27401; Compliance; Tributación

KEYWORDS:

Tax Compliance; Tax Compliance Program; Law 27401; Compliance; Taxation

La implementación de un Programa de Compliance Tributario

• INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los negocios conlleva en sí mismo el riesgo de incumplimiento normativo, sin importar su tamaño o su naturaleza jurídica, ya que el establecimiento mismo de una empresa trae aparejado una serie de obligaciones jurídicas (Pareja García:2018). En este entorno de globalización de los negocios, los estados se han comprometido cada vez más en desarrollar el control de cumplimiento, persiguiendo los delitos nacionales y transnacionales que tengan como sujeto a las empresas, dando lugar al nacimiento de la responsabilidad penal de las personas jurídicas y, consecuentemente, el corporate compliance.

El Dr. Emilio Cornejo Costas (H) define el compliance al decir "nos referimos a un conjunto de prácticas que en su conjunto actúan para prevenir determinados delitos, así como también controlar los riesgos penales que generan algunos incumplimientos normativos" (17/08/2022), mientras que en otros textos puede encontrarse que "el compliance es una forma de autorregulación de las empresas con el fin de asegurarse de que su actividad se ajusta a la legalidad vigente" (Confederación Canaria de Empresarios, 2018:3). Ha tenido su primer antecedente normativo a nivel mundial en la década de 1930, cuando la Comisión de Valores de los Estados Unidos de América (US. Securities

...Sistemas de cumplimiento normativo.



and Exchange Commission) estableció controles internos a las empresas para evitar abusos en el uso de información privilegiada.

Con posterioridad, algunas empresas, como Siemens, establecieron programas de cumplimiento con el objetivo de prevenir conductas contrarias a la competencia, y comenzaron a surgir diversas normativas internacionales como la Foreign Corrupt Practices Act y la Insider Trading and Securities Enforcement Act, en EEUU, o la Bribery Act del Reino Unido (Arocena y García Elorrío, 2013), hasta la creación de la UNE:19602 (2019), y la ISO 37301 (2021), que vinieron a dar uniformidad conceptual a nivel internacional para la implementación de normas de cumplimiento en general, y cumplimiento tributario en particular, así como su certificación.

Si bien hace algunos años que se habla de compliance tributario en ámbitos profesionales, es mucho más len-

ta su incorporación al vocabulario de las empresas, y aún más todavía cuando se habla de PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas). Siendo éstas las empresas que mayor impulso le dan a la economía a nivel global, son las más vulnerables, por su estructura y conformación, a verse afectadas por sanciones, y reviste especial importancia acercarlas a la idea del cumplimiento preventivo en materia fiscal mediante la implementación de un programa de compliance tributario.

Algunos países, como por ejemplo España, han avanzado respecto a la implantación de compliance tributario en las empresas de todos los tamaños, dando especial importancia a las PyMEs. Es por ello que, Pareja García, ante la fragmentación del sistema tributario español, originado por la atribución de competencias internamente y las Instituciones de la Unión Europea y de los Convenios y Tratados internacionales celebrados por el Estado, exter-

namente, intentó indagar acerca de las ventajas que para toda empresa supondría la implantación y gestión de este instrumento a fin de favorecer su propia seguridad y competitividad, encontrando que

Los procedimientos de control normativo deben estar adaptados a la propia naturaleza y características de la empresa, por lo que, en definitiva, si bien existen marcos de actuación común, habrá que adaptarse a las propias necesidades de las entidades que deseen establecer estos sistemas de cumplimiento normativo. (2018:164).

Durante el 2019, Campanón Galiana realizó un análisis sobre la aplicación de la UNE 19602 en España, donde resalta la idea de crear una nueva relación entre la Administración y los administrados, y dice

El fomento de esta nueva relación jurídico-tributaria basada en la transparencia, confianza mutua, prevención y colaboración, debe predicarse en todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño y actividad. Por ello, resulta de vital importancia, la difusión y formación de los miembros de las organizaciones en la correcta implantación de sistemas de compliance tributario para el correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

En este contexto, Campanón Galiana (2019) encontró que las principales ventajas de la implementación de un sistema de compliance tributario son:

- **SIERRA GRANDE: LA MINERA DE HIERRO SUBTERRÁNEA MÁS GRANDE DE LATINOAMÉRICA**
- **LA ATENUACIÓN O EXIMENTE DE RESPONSABILIDAD PENAL POR COMISIÓN DELITOS CONTRA EL FISCO,**



Fuente: <https://www.freepik.es/>

- **CONSTITUYE PRUEBA DE LA VOLUNTAD DE CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS FRENTE A LA COMISIÓN DE SANCIONES ADMINISTRATIVAS,**
- **IMPLICA UNA REDUCCIÓN DE LA LITIGIOSIDAD Y AUMENTO DE LA SEGURIDAD JURÍDICA DE LA EMPRESA, Y**
- **MEJORA LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA.**

Por su parte, Grande Serrano planteó que para estimular el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias se había utilizado en España un modelo de contribuyente, que realizaba un análisis de costo-beneficio de la oportunidad de cumplir sus obligaciones tributarias, apelando a la racionalidad e intentado construir conciencia fiscal, para que el sujeto obligado esté más predispuesto a cumplir voluntariamente. Sostiene que, por el contrario Hemos visto que las personas no buscamos nuestro propio interés, estamos dispuestos a cooperar aun cuando nos perjudique, somos criaturas sociales a las que les afectan lo que hagan el resto de las personas, las normas sociales y la visión que tenemos de nosotros mismos. (2019: 34). Es decir que, como seres sociales, el cumplimiento voluntario de los obligados tributarios es mayor ante la creación de la expectativa de comportamientos similares de sus pares.

En Latinoamérica, por su parte, el planteo de incorporar el compliance tributario en empresas pequeñas o medianas no está ampliamente difundido, ni existe normativa específica que obligue a incorporarlo ni a certificarlo, pero esto no hace menos beneficioso para las mismas la implantación de un Programa de Compliance Tributario. Así, Cotrina Llamocca, R., Montoro Mendoza, C. J. & Rodríguez Chumpitaz, A. M. desarrollaron un estudio en la zona de Villa El Salvador en Lima, Perú, durante 2017, encontrando que un control anticipado de cumplimiento tributario ayuda a mitigar los riesgos tributarios ya que permite a la empresa conocer la situación real tributaria en la que se encuentra, permitiendo corregir de forma óptima los errores encontrados de manera anticipada, contrarrestar los posibles reparos tributarios ante una fiscalización y evitar a que incurra

en sanciones administrativas o económicas, por lo que se recomienda que la empresa aplique un control integral de manera anticipada como política institucional y que actúe dentro del marco legal cumpliendo con sus obligaciones tributarias adecuadamente. (2018:2).

Tiempo después, en un estudio desarrollado en la Ciudad de Cuenca (Ecuador) sobre la incidencia de los impuestos en las PyMEs de la zona entre 2016 y 2018, Brito-Brito et al, concluyeron que

Para las Pyme de la ciudad de Cuenca la gestión tributaria es necesaria para el éxito organizacional, por consiguiente, la incorporación de estrategias es primordial con la finalidad de obtener ventajas competitivas para el desarrollo de sus actividades. Adicional, se infiere que la gestión tributaria debe ser estructurada con procesos administrativos y contables que proporcionen beneficios para la entidad, mediante el uso eficiente de los recursos y menores gastos por obligaciones fiscales. (2020, 134).

"crear una nueva relación entre la Administración y los administrados"

Se plantea, así, la necesidad de integrar la gestión del compliance tributario a los procesos normales de la empresa, entendiendo que, un adecuado control de las obligaciones tributarias, conlleva un ahorro o menor gasto fiscal para la empresa, Así mismo, Carrasco-Paz y Erazo-Álvarez consideraron, en un estudio posterior desarrollado en Venezuela, que

La importancia del compliance tributario a nivel mundial ocupa un lugar importante y trascendental en las organizaciones sin considerar su tamaño o actividad, tiene un crecimiento constante e innovador porque toda sociedad debe cumplir con la normativa tributaria vigente; por esta razón, se enfatiza en las herramientas de gestión de riesgos para que las empresas mitiguen sus sanciones. (2021:368). En la misma época, Rojas Arias (2021) realizó en Colombia un estudio exploratorio sobre la existencia de un sistema de compliance tributario en el país encontrando que en el mismo no existe una norma de estandarización ni exigencia desde la legislación tributaria o medidas de atemperación de sanciones. También en Colombia, Ruiz Peña (2021) desarrolló un análisis práctico de la funcionalidad que el compliance tributario genera a nivel organizacional, concluyendo que implantar un Sistema de Gestión de Compliance Tributario ayuda a mejorar y fortalecer la responsabilidad fiscal, cumpliendo de forma adecuada la vigilancia y control en cada proceso relacionado con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

En uno de los primeros artículos escritos sobre cumplimiento tributario en Argentina por Chapelet y Ferré-Olive concluyen, entre otras cosas

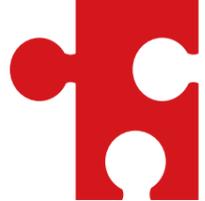
Se debe internalizar en la sociedad la idea del "ciudadano fiscal", como miembro de una sociedad con conciencia fiscal. Para ello, se debe continuar trabajando en educación tributaria, con el desarrollo de una "nueva cultura tributaria", abordando la

dimensión social y económica de los impuestos, como herramienta de justicia social. (2010:17).

En Argentina, con la sanción de la Ley 27.401 (B.O. 01/12/217) de Responsabilidad Penal Empresaria, se establecieron una cantidad de delitos, cuya responsabilidad penal es atribuible a las personas jurídicas privadas, pero también se establecen una serie de parámetros para los jueces en cuanto a la graduación de penas, que permiten la ponderación de comportamientos y conductas desarrollados por los infractores a la ley, pudiendo atenuar la gravedad del castigo, entre los cuales se encuentra la implementación de medidas de prevención internas.

Pero años antes, la Ley 24.769 Régimen Penal Tributario (luego abrogada por la Ley 27.430), aplicable a todos los contribuyentes sin importar su tipificación, contemplaba ya la graduación de las penas, en los casos de personas jurídicas, en su artículo 14 de la siguiente manera

Para graduar estas sanciones, los jueces tendrán en cuenta el incumplimiento de reglas y procedimientos internos, la omisión de vigilancia sobre



la actividad de los autores y partícipes, la extensión del daño causado, el monto de dinero involucrado en la comisión del delito, el tamaño, la naturaleza y la capacidad económica de la persona jurídica. (Párrafo incorporado por art. 13 de la Ley N° 26.735 B.O. 28/12/2011).

Respecto a esto, Borinsky (2013:155), consideró que “es crucial la inclusión de la regla según la cual no puede sancionarse penalmente a una empresa si no le es reprochable a la entidad el no haber tomado todas las precauciones exigibles para impedir el delito”, dando paso a lo que, años después, afirmaron Rozen, C., Posentti, E. & Etchepare, L. (04/10/2022) en su artículo

Hoy somos parte de una tendencia global que se llama Cumplimiento Colaborativo: que consiste en buscar lugares de entendimientos entre el contribuyente y el fisco, como para obtener beneficios comunes.

Estos mismos autores identifican una serie de objetivos propios y específicos del compliance tributario, entre ellos:

- **IDENTIFICAR Y PREVENIR LOS RIESGOS TRIBUTARIOS A LOS QUE SE VE EXPUESTA LA EMPRESA.**
- **CUIDAR LA REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL, SOBRE TODO RELACIONADA A LA MALA PUBLICIDAD POR VERSE SUJETOS A SANCIONES.**
- **FACILITAR LA CREACIÓN DE MECANISMOS DE DETECCIÓN Y CORRECCIÓN, ASÍ COMO PAUTAS DE PREVENCIÓN CON MIRAS AL FUTURO.**
- **DEMOSTRAR LA CORRECTA ACTUACIÓN DE LA EMPRESA, EVITANDO ASÍ CALIFICACIÓN DOLOSA EN CASO DE INCUMPLIMIENTOS.**
- **APORTAR SEGURIDAD JURÍDICA A LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO A LOS STAKEHOLDERS.**



Fuente: <https://www.freepik.es/>

“CIUDADANO FISCAL”,

Herramienta de justicia social.
“NUEVA CULTURA TRIBUTARIA”

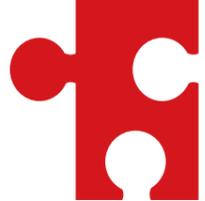
Estos objetivos se ven plasmados dentro de los Programas de Compliance Tributario, que la Dra. Teresa Gómez (18/07/2022), referente argentina en Derecho Tributario y una de las primeras impulsoras de la aplicación del Compliance Tributario para todas las empresas, con un acabado conocimiento de la complejidad del sistema tributario argentino indica

El directorio de la empresa podrá afirmar, luego de haber preparado un compliance tributario, que, en su sociedad, se ha dado un marco técnico-jurídico para:

- **A) EVITAR LAS OMISIONES DE PRESENTACIÓN DE DECLARACIÓN JURADA O LAS PRESENTACIONES FUERA DE TÉRMINO.**
- **B) EVITAR LA INCORRECTA LIQUIDACIÓN DE LOS TRIBUTOS.**
- **C) EVITAR LAS OMISIONES DE ACTUACIÓN COMO AGENTE DE RETENCIÓN/PERCEPCIÓN EN LAS CORRESPONDIENTES JURISDICCIONES.**
- **D) EVITAR LA APROPIACIÓN INDEBIDA DE RETENCIONES IMPOSITIVAS Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL.**
- **E) EVITAR LA UTILIZACIÓN DE FACTURAS APÓCRIFAS.**
- **F) DISMINUIR LA MALA CALIFICACIÓN EN EL SIPER**
- **G) EVITAR EL AUMENTO DE ALÍCUOTA EN EL SIRCREB.**
- **H) EVITAR MALA CALIFICACIÓN DEL ESTADO ADMINISTRATIVO DE LA CUIT.**
- **I) LIMITAR LA IMPUGNACIÓN DE GASTOS POR IMPROCEDENCIA.**

Dada la situación de las empresas PyME en nuestro país, existe cierta incredulidad sobre la posibilidad de implantar un Programa de Compliance Tributario, por lo que se desarrollarán las etapas necesarias para establecer un Programa de Compliance Tributario, adaptado a una empresa PyME, y siguiendo los lineamientos de la Resolución 27/2018 (B.O. 04/10/2018) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Oficina Anticorrupción.

Development of a Tax Compliance Program for SMEs on the model of Law 27,401
Desarrollo de un Programa de Compliance Tributario para PYMES sobre el modelo de la Ley 27.401



• **DESARROLLO
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPLIANCE TRIBUTARIO**

La organización de nuestro sistema tributario se proyecta en tres niveles de estado, el nacional, el provincial y el municipal, y la alta complejidad en cada uno de ellos, aumenta la inseguridad jurídica de los administrados. En este contexto, Sánchez Macías reflexiona sobre los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de compliance tributario diciendo

Un sistema de gestión de compliance tributario (SGCT) adecuado permite a la empresa evitar, corregir o minimizar las consecuencias negativas asociadas al incumplimiento de exigencias legales o limitaciones autoimpuestas en el ámbito tributario, que conjuntamente se denominan requisitos de naturaleza tributaria. (2020: 5).

El concepto de sistema es también adoptado por la Ley 27.401, al establecer es un artículo 9, que serán eximidas de pena y responsabilidad administrativa las personas jurídicas, cuando, entre otros

- **B) HUBIERE IMPLEMENTADO UN SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISIÓN ADECUADO EN LOS TÉRMINOS DE LOS ARTÍCULOS 22 Y 23 DE ESTA LEY, CON ANTERIORIDAD AL HECHO DEL PROCESO, CUYA VIOLACIÓN HUBIERA EXIGIDO UN ESFUERZO DE LOS INTERVINIENTES EN LA COMISIÓN DEL DELITO.**

En palabras de Sánchez Macías y Leo Castela (2020: 34) un sistema de gestión de compliance tributario puede ser definido como “Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para concretar y medir el nivel de con-



...Sistemas de cumplimiento normativo.

Desarrollo de un Programa de Compliance Tributario para PyMEs sobre el modelo de la Ley 27.401

secución de objetivos de compliance tributario, así como las políticas, procesos y procedimientos para lograr dichos objetivos”. Grainger (2022) menciona que el sistema de gestión de compliance, en general, “comprende todas las medidas, estructuras y procesos que una empresa u organización establece para garantizar el cumplimiento de las normas y la ley”, advirtiendo que es una herramienta útil a la hora de implementar los requisitos de compliance, así como que sus principales elementos son el programa de compliance y los riesgos.

CONCEPTO DE PROGRAMA DE COMPLIANCE TRIBUTARIO

Reconocida por la máxima autoridad de una organización la necesidad de implantar un Sistema de Gestión de Compliance Tributario, se debe comenzar a trabajar en uno de

los elementos fundamentales del mismo, el Programa de Compliance Tributario. Éste, es definido por la World Compliance Association en los siguientes términos el programa de compliance o compliance program, es un conjunto de normas internas, procesos, procedimientos, buenas prácticas y políticas que las empresas implementan, en el ejercicio de su autorregulación, para identificar, evaluar y mitigar los riesgos legales asociados a las actividades económicas que realizan, contribuyendo así al desarrollo de una cultura de cumplimiento en el interior de las organizaciones. (Torres Robles, 2021:8). Por su parte, la Confederación Canaria de Empresarios (2018:3), menciona al plan de Compliance diciendo

Un plan de compliance es, por tanto, un conjunto de normas internas y procesos, políticas y medidas, controles y evaluaciones, instaurados en y por la empresa con la finalidad de implementar un modelo de organización y gestión idóneo para evitar las penas por incumplimientos legales o, al menos, mitigar este riesgo en la medida de lo posible.

En Argentina la Ley 27.401 (B.O. 01/12/2017), de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, no regula ni menciona específicamente a los Programas de Compliance Tributario, pero dedica su artículo 22 a los Programas de Integridad, en relación a los delitos establecidos por la misma en su artículo 1º. En el mismo establece

Las personas jurídicas comprendidas en el presente régimen podrán implementar programas de integridad consistentes en el conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por esta ley.

El Programa de Integridad exigido deberá guardar relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica, de conformidad a lo que establezca la reglamentación.

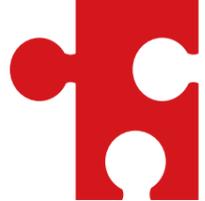
Estas definiciones, si bien hablan de los programas de compliance en general, no obstan la aplicación del mismo concepto al ámbito tributario en particular, ya que como explica el Libro blanco de la función de Compliance respecto a los programas de compliance

La organización puede disponer de uno o varios Programas de Compliance destinados a la prevención, detección y gestión de riesgos específicos de incumplimiento asociados con las obligaciones de Compliance sobre las que se proyectan respectivamente (riesgos penales, de vulneración de la privacidad, medioambientales, fiscales, regulatorios, etc). También puede disponer de un Programa de Compliance transversal que asuma o coordine esta pluralidad (superestructura de Compliance). (2017:10).

Es decir, que se puede establecer un Programa de Compliance específico para los riesgos propios del área tributaria, sin ser un impedimento para la existencia de otros programas que se destinen a riesgos de otras áreas de la misma empresa.

Se debe destacar que un Programa de Compliance Tributario debe ser adecuado a las circunstancias internas y externas de la organización, pero todas las obligaciones de compliance tributario deben quedar sujetas a uno o más programas, en todos los casos documentados, para determinar sus alcances, sus cometidos y sus responsables. La Resolución 27/2018 (B.O. 04/10/2018) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Oficina

“Un programa no equivale a una receta definida y su contenido varía y se adapta según las características y la dinámica de cada organización”



Anticorrupción, cuyo Anexo I contiene los “Lineamientos de Integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas” refuerza este punto al mencionar “Un programa no equivale a una receta definida y su contenido varía y se adapta según las características y la dinámica de cada organización” (p. 21).

En cuanto a la importancia de establecerlo, Rozen, C., Posentti, E. & Etchepare, L. (04/10/2022) sostienen que un Programa de Compliance Tributario bien estructurado traerá como beneficios:

- **EXIMIR O REDUCIR LAS SANCIONES TRIBUTARIAS**
- **DISMINUIR LA POSIBILIDAD DE GENERAR DEUDA FIRME, JUICIOS DE EJECUCIÓN FISCAL Y TRABAS DE EMBARGO**
- **DISMINUIR EL RIESGO DE INCURRIR EN DELITOS PENALES TRIBUTARIOS**
- **FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES SER PROVEEDOR DEL ESTADO Y O DE COMPAÑÍAS EXTRANJERAS CON CONTROLES DE EXIGENCIA EXHAUSTIVA**
- **DISMINUIR LAS PRIMAS DE SEGURO DE CAUCIÓN Y DE SEGURIDAD DE ADMINISTRADORES**
- **FACILITAR LA CONTRATACIÓN DE DIRECTIVOS**
- **MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE ACCIONISTAS Y DIRECTORES**
- **DISMINUIR LAS PROBABILIDADES DE INCURRIR EN CAUSAS INICIADAS POR AFIP REFERIDAS A UTILIZACIÓN DE FACTURAS APÓCRIFAS**
- **AGILIZAR Y FACILITAR LAS INSPECCIONES IMPOSITIVAS**
- **DISMINUIR LOS COSTOS POR LITIGIOS TRIBUTARIOS**
- **MAXIMIZAR EL VALOR DE LA SOCIEDAD EN CASO DE DECIDIR VENDER LA MISMA**

Herramienta de justicia social.
“NUEVA CULTURA TRIBUTARIA”

Sorzana (2022), por su parte, menciona que, para que un Programa de Compliance resulte exitoso, deben darse una serie de requisitos:

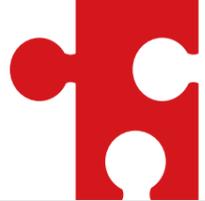
- **DEBE ESTAR ADECUADAMENTE DISEÑADO, ATENDIENDO ESPECÍFICAMENTE LOS RIESGOS INHERENTES AL NEGOCIO, Y LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA QUE BUSCA IMPLEMENTARLO**
- **SE DEBEN EVALUAR CUIDADOSAMENTE LOS RIESGOS A LOS QUE LA EMPRESA ESTÁ EXPUESTA, LO QUE PERMITIRÁ TAMBIÉN ASIGNAR ADECUADAMENTE EL PRESUPUESTO**
- **SE DEBE LOGRAR UN BALANCE ENTRE PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES QUE CONTRIBUYAN A PREVENIR Y DETECTAR INCUMPLIMIENTOS, SIN CAER EN TRABAS QUE TORNEN MÁS COMPLEJA LA OPERACIÓN Y SUMEN COSTOS INNECESARIAMENTE**
- **DEBE PRESTARSE ATENCIÓN A LA EDUCACIÓN DEL PERSONAL, LA CAPACITACIÓN CONTINUA ES UN ELEMENTO CENTRAL**
- **DEBE CONTAR CON UN ACTIVO APOYO DE LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **DEBE CONTAR CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CONTENGAN LOS LINEAMIENTOS DE CONDUCTA ESPERADOS DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA, EVITANDO AMBIGÜEDADES, E IDENTIFICANDO LOS CANALES A DISPOSICIÓN DE LOS EMPLEADOS Y TERCEROS PARA REALIZAR CONSULTAS O DENUNCIAS RELACIONADAS.**

Haciendo foco en particular sobre el apoyo que deben brindar los más altos funcionarios de una empresa, se expresan otros autores, como Torres Robles et al (2021: 11), quien resalta el papel la dirección de la organización al manifestar

De esta manera, para que un programa de compliance sea efectivo, se considera como elemento esencial que se estructure acompañado de los valores empresariales enmarcados en el código de ética y en el compromiso y liderazgo activo de la alta dirección, que es la llamada a crear, mantener y fortalecer una cultura de cumplimiento desde la integridad y coherencia en su discurso.



“ciudadano fiscal”



Autor:

Sebastián

Campanario^{*10}

Editorial Sudamericana (2022).

El Futuro del Bienestar
Ideas, hábitos e Innovación para
vivir más y mejor

El autor (prestigioso periodista de La Nación) es un curioso explorador de los escenarios futuros en todos los campos: la alimentación, la salud, los nuevos negocios, la biotecnología, el trabajo, el avance de la inteligencia artificial, el cambio climático y todo lo relacionado con tendencias que ya se están visualizando como otras megatendencias que sí o sí se consolidarán en un futuro que es hoy.

Respetando una modalidad de trabajo de permanente consulta y haciendo referencias a citas y frases de personalidades indiscutibles en sus temas el libro recorre los distintos contenidos todos enfocados a proteger y potenciar nuestro mejor activo: la salud de cuerpo y mente.

Todo el texto es gestionado con atractiva dinámica. Por citar la creciente evolución de star ups vinculadas con well tech (tecnología del bienestar que incluye tecnologías para adultos) que estarán rentabilizando al corto plazo negocios que representarán un tercio del PBI global.

Acude a Byung-Chul Han y su libro "La sociedad del cansancio" para describir la batalla que el ser humano contra los obstaculizadores del sueño: fatiga, estrés, exceso laboral, y remata el tema con la célebre



¹⁰ Periodista, divulgador y economista. Escribe sobre economía no convencional e innovación en La Nación. También sobre creatividad, bienestar, biotech y cubo Rubik.

frase de Reed Hastings (CEO de Netflix) que decía que el enemigo de Netflix no es ni HBO ni otra plataforma, es el sueño.

Cuánto hemos escuchado o leído acerca de cambio climático?. Muchos comentarios, alarmas, advertencias y escaso curso de acciones conjuntas para dar avances concretos sobre esta problemática. Nucleando la información de fuentes de inocultable talla, el autor nos desborda con registros cuantitativos acerca de cuánto se daña el planeta y nos recuerda que vivimos en situación de "default ambiental" dado que planeta gasta todos los recursos hasta que un día pasa "a deber", así de sencillo como un movimiento contable. "La inteligencia artificial va a ganar" aseguró Kahneman (Psicología y Premio Nobel de Economía). Esa aseveración tiene destino de sentencia, sólo hay espacio para debate en términos de alcances y plazos. El modelo de lenguaje GPT-3 juega con 175.000 millones de parámetros y da respuestas de asombrosa eficiencia a tal punto que allí se registran casos de resolución que médicos especializados no pudieron diagnosticar.

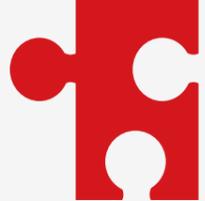
En cuestiones de salud mental el 70% de los casos no es tratado adecuadamente quedando los pacientes en una situación conocida como "niebla mental". Según la Dra. Lorena Llobenes los psicodélicos van a legalizarse y permitirán el debido tratamiento de enfermedades como depresión, traumas, adicciones y trastornos alimentarios.

Campanario remata su obra hablando de posibles escenarios en los que combina atinadamente la utopía y la distopía, con marcada aceptación de la última (recordar la serie Black Mirror) donde futuro y ciencia ficción se dan la mano en forma pragmática.

El libro no intenta ser un catálogo de citas de innovaciones tecnológicas, por el contrario apela a todas ellas como plataforma de búsqueda de soluciones que nos ayuden a nuestras vidas y apunten el bienestar en un futuro que ya empezó hace un tiempo.

Lic. Eduardo M. Martínez ^{*11}

¹¹ Lic. en Recursos Humanos / Lic. en Relaciones Públicas – Docente de Administración de los RRHH



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Información

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Aprobada por CONEAU N° 11484/13, RESOLUCIÓN N° 2788/15 del Ministerio de Educación. El título que se obtiene es MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

Está dirigida a profesionales con título de grado universitario con potencial adecuado para la proyección, gestión y administración de negocios en sus áreas de formación profesional.

Los objetivos de la carrera son nuestros doce:

1. Promover la formación de profesionales y analistas en la administración de negocios que les permitan desempeñarse de modo óptimo en el marco del bien personal y del bien común.
2. Impartir conocimientos tendientes a capacitar a profesionales en la aplicación de sus aptitudes en beneficio del desarrollo y progreso nacionales.
3. Valorar la trayectoria educativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y de la Universidad de Morón y el caudal de egresados en la generación de impacto en el ámbito de la administración de negocios de la comunidad.
4. Promover y cubrir la necesidad de acceder al conocimiento de diversidad de campos de la administración de los negocios.
5. Optimizar la administración de los negocios locales y a nivel internacional desde el más alto nivel de avance científico y profesional.
6. Promover el aprovechamiento de los recursos favorecedores de la calidad de vida de las naciones.
7. Apoyar desde el saber las realizaciones económicas en su ámbito de influencia y de brindar a la comunidad local y regional un espacio de promoción de sus emprendimientos.
8. Generar innovación, promover y gestionar negocios en el mejoramiento de la calidad de vida individual y social-comunitaria.
9. Promover la interacción teoría-práctica en la elaboración de propuestas superadoras en el ámbito de las decisiones de la administración de negocios.
10. Profundizar en el ámbito tecnológico como factor potenciador de los negocios y su administración.
11. Generar ámbitos de encuentro, discusión y elaboración de soluciones desde diferentes aportes profesionales acerca de proyectos en la Administración de Negocios.

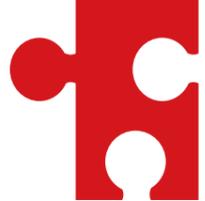
Estos **objetivos** fueron fijados con el criterio de brindarle al maestrando una trayectoria de tipo "profesional" con fuerte impronta en la aproximación al ámbito de negocios a través de prácticas internas y externas, permitiéndole generar y administrar negocios en su ámbito de incumbencia.

Esta maestría tiene una carga horaria total de 700 horas dentro de las cuales, el maestrando realizará 130 horas de actividades prácticas comprendiendo ejercicios de simulación de negocios, estudio de casos y Taller de Trabajo Final. Además, realizará 30 horas de prácticas externas que serán desarrolladas en empresas de primera línea como Toyota Argentina S.A., Mastellone Hnos. S.A., Banco Santander Río S.A., Arcos Dorados S.A.

El plan de estudios se divide en 4 cuatrimestres, habiéndose considerado 5 áreas en la selección de asignaturas y tareas: comercial, operaciones, administración, finanzas y humanidades. Las actividades curriculares alternan contenidos conceptuales con la promoción de habilidades y destrezas a través de prácticas acordes a la Maestría de tipo "profesional". Se manifiesta a lo largo del plan un proceso formativo de complejidad creciente, pivotando so-



Fuente: <https://www.freepik.es/>



bre el eje "profesional". Esto se observa en las prácticas internas de las asignaturas de primer año. En el tercer y cuarto cuatrimestres el proceso formativo profundiza la complejidad lo cual se manifiesta en la asignatura "Simulación de Negocios", de carácter eminentemente práctico, donde los maestrandos ejercitarán situaciones de las cinco áreas en las que se asienta la Maestría.

La culminación de la Maestría en Administración de Negocios consiste en la realización de un trabajo final, que permita evidenciar la integración de aprendizajes realizados en el proceso formativo, la profundización de los conocimientos y el manejo de destrezas y perspectivas innovadoras en la profesión.

Plan de Estudios

Información

**MAESTRIA EN
ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

Escuela Superior de Economía
y Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



POSGRADOS

UM

UNIVERSIDAD DE MORÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

APROBACIÓN CONEAU N° 410/14
RESOLUCIÓN N° 2788/15 MINISTERIO EDUCACIÓN

Duración:
2 años

Título:
Magíster en Administración de Negocios

Días de cursada:
Viernes de 17 a 22
Sábados de 9 a 15

Inicio:
Marzo 2022

Requisitos de Ingreso

Original y fotocopia (tamaño A4 u oficio) del diploma con legalización del Ministerio de Educación y del Ministerio del Interior (para diplomas anteriores al año 2012).

Original y fotocopia del DNI (anverso y reverso).

Admisibilidad:

- Graduados o universitarios en carreras de duración no menor a 4 años como mínimo.

- Todos los aspirantes deberán realizar un curso de nivelación, salvo aquellos graduados en carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía, Contador Público, Licenciatura en Comercialización y Licenciatura en Comercio Internacional o equivalentes, a criterio del Comité Académico.

PLAN DE ESTUDIOS

PRIMER AÑO

- NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
- INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
- ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN
- ESTRATEGIAS FINANCIERAS
- LIDERAZGO
- GESTIÓN DE LOS COSTOS
- GESTIÓN DE OPERACIONES
- MÉTODOS CUANTITATIVOS
- TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS A LOS NEGOCIOS
- CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO Y POLÍTICO
- EMPRENDERISMO E INNOVACIÓN

SEGUNDO AÑO

- MERCADO DE CAPITALES
- ETICA Y DESARROLLO SUSTENTABLE
- CONTROL DIRECTIVO
- ESTRUCTURAS FINANCIERAS
- NEGOCIOS INTERNACIONALES
- SIMULACIÓN DE NEGOCIOS
- PRÁCTICA EXTERNA EN EMPRESAS
- ALTA DIRECCIÓN
- PROYECTOS DE INVERSIÓN Y PLAN DE NEGOCIOS
- TALLER TRABAJO FINAL
- TRABAJO FINAL

Escuela Superior de Economía y
Negocios

CARRERAS DE GRADO

- CONTADOR PÚBLICO
- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN - MODALIDAD A DISTANCIA -
- LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN
- LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN - MODALIDAD A DISTANCIA -
- LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
- LICENCIATURA EN ECONOMÍA
- LICENCIATURA EN PUBLICIDAD
- LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
- LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS



UM

UNIVERSIDAD DE MORÓN

Escuela Superior de Economía y Negocios