

Universidad Empresarial Siglo 21
Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Responsabilidad Social Interna

Estrategias para una
Comunicación Responsable

Comunicación Interna en Tubos Trans Electric

ALUMNA :: Luisina Castellano

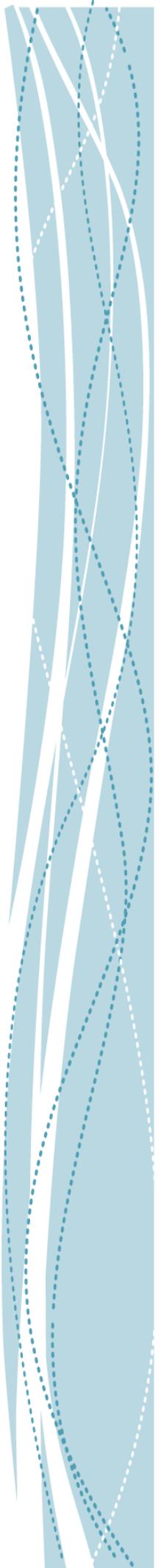
LEGAJO :: RPI00867

AÑO :: 2011

A mi papá y hermanos
Por su cariño, confianza y enseñanzas.

A mi mamá
Por enseñarme a vivir, luchar y amar.

A Federico
Por ser mi compañero y apoyarme con amor y generosidad.



Resumen

En el siguiente Trabajo Final de Graduación de la carrera Relaciones Públicas e Institucionales se ha trabajado con la organización Tubos Trans Electric (TTE) de la ciudad de Córdoba. El mismo tiene como objetivo evaluar la comunicación de las actividades de Responsabilidad Social Interna (RSI) que realiza la empresa al interior de la organización con el fin de proponer un proyecto de Aplicación Profesional que responda a las necesidades comunicacionales de la organización. Se presentará una primera etapa de diagnóstico en la que el lector podrá interiorizarse sobre la realidad de la organización, el conjunto de conceptos, supuestos y teorías que enmarcarán el objeto de estudio, los objetivos que guiarán el proceso de investigación y que permitirán, a través del diseño y la aplicación de instrumentos metodológicos, identificar aspectos que serán necesarios mejorar. Una segunda fase de intervención profesional, incluirá un conjunto de propuestas que se enfocarán a la resolución de deficiencias detectadas mediante una estrategia concerniente al campo de las Relaciones Públicas e Institucionales. Para ello se desarrollarán diferentes tácticas incluyendo la presentación de un cronograma en el que se visualizarán los tiempos demandados, el presupuesto que se deberá asignar y la distribución del dinero a invertir para la implementación de las tácticas.

Abstract

The following paper to be presented for getting a University Degree in Institutional and Public Relations deals with the organization Tubos Trans Electric (TTE) from the city of Córdoba. Its aim is to evaluate the communication of the activities of Internal Social Responsibility (ISR), which are carried out in order to propose a Professional Application project that meets the communication needs of TTE. In the first stage of diagnosis, the reader will be able to internalize the reality of the organization, the set of concepts, assumptions and theories that will frame the object of study, the objectives that will guide the research process and allow them, through design and implementation of methodological tools, to identify areas that will need improvement. A second section of professional intervention will include a set of proposals focused on the solution of deficiencies identified through a strategy that belongs to the field of Internal Public and Institutional Relations. Different tactics will be developed, including the submission of a schedule in which one will be able to watch the time required, the budget that must be allocated and the distribution of money to invest for the implementation of these tactics.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
1 Introducción	5
2 Planteamiento de objetivos	7
3 Justificación del Tema	8
4 Marco de Referencia Institucional	10
5 Marco Contextual	16
6 Marco Conceptual	21
7 Diseño Metodológico	48
8 Análisis e Interpretación de datos	52
9 Consideraciones del trabajo de campo	61
10 Problemática de Relaciones Públicas e Institucionales	62
11 Análisis de Factibilidad	63
12 Estrategia	65
13 Presentación de tácticas	66
Actividad: Definición de políticas responsables	66
Actividad: Sensibilización y capacitación	71
Actividad: Comunicación de prácticas responsables	118
14 Cronograma de actividades: Diagrama de Gantt	128
15 Evaluación global del plan	129
16 Presupuesto detallado	130
17 Presupuesto	134
18 Conclusión	135
19 Bibliografía	138
Anexos	142

1 INTRODUCCIÓN

Las condiciones sociales, políticas y económicas obligan a las empresas a estar en una constante búsqueda de estrategias para generar valor a largo plazo.

Las organizaciones han ido modificando su enfoque estratégico para adaptarse al entorno y hoy forman parte de un nuevo paradigma empresarial que ha evolucionado hacia la definición de la empresa, no sólo como agente económico, sino también como agente social que puede y debe contribuir al desarrollo de la sociedad en la que está inmersa.

Dentro de este contexto, se plantea el desafío de compatibilizar la necesaria rentabilidad empresarial con unos criterios de gestión responsable y sostenible que se encuentren enmarcados dentro de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), tanto en su dimensión interna como externa.

Y esto se debe a que la RSE se instituye como una forma de entender la empresa basada en la transparencia, integridad, legitimidad social y en los principios de sostenibilidad del negocio a largo plazo, como una filosofía adoptada en la gestión de la empresa para escuchar y responder a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades.

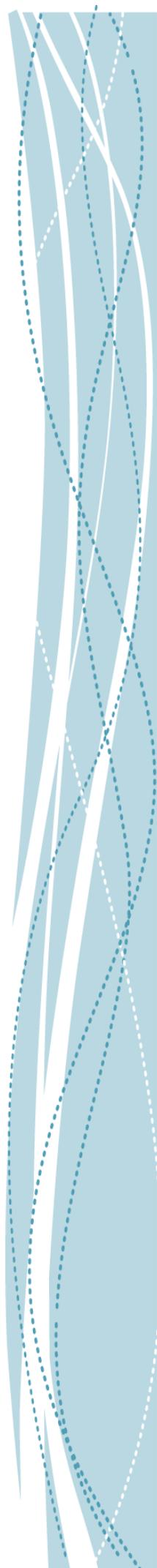
El auge de la Responsabilidad Social ha traído consigo un nuevo concepto, el de Comunicación Responsable, que se refiere no sólo a cómo comunicar las prácticas de RSE de la empresa sino también cómo, cuándo, a quiénes y por qué las empresas deben comunicar estas políticas con criterios de transparencia. Una comunicación que tiene voluntad de permanecer como instrumento de acercamiento entre la empresa y sus grupos de interés y que cumple un papel estratégico en la creación de valor para ésta.

El presente trabajo, titulado “Responsabilidad Social Interna. Estrategias para una Comunicación Responsable” pone de manifiesto la estrecha sinergia que existe entre las prácticas responsables que la empresa Tubos Trans Electric desarrolla al interior de la organización y la manera en que las comunica a sus empleados.

A continuación se presentará una primera etapa de diagnóstico en la que el lector podrá interiorizarse sobre la realidad de la organización, el conjunto de conceptos, supuestos y teorías que enmarcarán el objeto de estudio, los objetivos que guiarán el proceso de investigación y que permitirán, a través del diseño y la aplicación de instrumentos metodológicos, identificar aspectos que serán necesarios mejorar.

Una segunda fase de intervención profesional, incluirá un conjunto de propuestas que se enfocarán a la resolución de deficiencias detectadas mediante una estrategia concerniente al campo de las Relaciones Públicas e Institucionales. Para ello se desarrollarán diferentes tácticas que sean congruentes con las prácticas cotidianas que la organización desarrolla de modo que no resulten incompatibles con los modos de actuar del establecimiento. La definición del plan también incluirá la presentación de un cronograma en el que se visualizarán los tiempos demandados, el presupuesto que se deberá asignar y la distribución del dinero a invertir para la implementación de las tácticas.

Como gestores de la comunicación somos conscientes de la extraordinaria importancia que hoy reviste la Responsabilidad Social Empresarial en todas sus vertientes. En este contexto, las Relaciones Públicas e Institucionales deben intervenir favoreciendo procesos de diálogo que permitan comunicar los valores que le dan sentido y proyección, reconociendo que para las empresas, lejos de ser una moda pasajera o una herramienta de la publicidad o el marketing, la Responsabilidad Social debe llegar a formar parte de su propio ADN.



2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la comunicación de las actividades de Responsabilidad Social Interna (RSI) que realiza Tubos Trans Electric (TTE) al interior de la organización con el fin de proponer un proyecto de Aplicación Profesional que responda a las necesidades comunicacionales de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INDAGACIÓN

- Identificar las acciones de Responsabilidad Social Interna (RSI) que desarrolla la organización.
- Identificar los objetivos buscados por la empresa con la realización de dichas actividades/políticas.
- Identificar y evaluar los canales y acciones de comunicación interna que se utilizan en la organización.
- Indagar las percepciones del personal sobre las actividades/políticas de RSI de la empresa y la comunicación de dichas actividades/políticas.
- Conocer las expectativas del personal sobre la comunicación de dichas actividades/políticas.

3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad, el medioambiente. Pero esta nueva forma de gestión, encuentra en su dimensión interna la Responsabilidad Social Interna (RSI). Y esto se debe a que antes de definir y llevar a cabo una política de RSE con la comunidad, las organizaciones deben actuar responsablemente con su propio capital humano, difundiendo una ética corporativa, buenas prácticas, otorgando reconocimientos internos, favoreciendo la inducción del empleado, entre otros aspectos.

El Libro Verde (2001) de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas”, identifica esta dimensión interna de la RSE al expresar que

“dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio, mientras que las prácticas responsables con el medio ambiente tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción”¹.

En este sentido, algunas de las prácticas responsables que una empresa puede llevar a cabo con los trabajadores, se traducen en seguridad y salud en el ambiente de trabajo, fomento de un entorno de aprendizaje y formación continua, ambiente

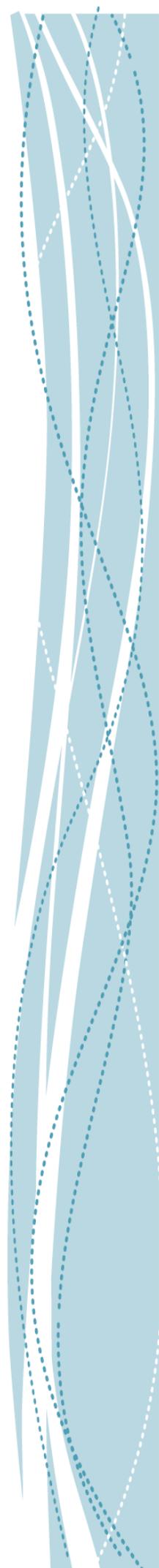
¹ Fuente www.jussempere.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/libroverdedelaue.html. *El Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”* publicado en julio de 2001, establece las directrices básicas de responsabilidad social y medioambiental para las empresas europeas. Consultado en marzo de 2010.

participativo, transparencia de todas las actividades que lleva a cabo la empresa, entre otros.

En este contexto, la comunicación interna se constituye como forma de expresión de una práctica responsable con los empleados, sobre todo si hemos identificado a éstos como a uno de nuestros grupos de interés prioritarios; de modo que su alcance se extiende más allá de mantener a todos adecuadamente informados, para además generar y gestionar la confianza del personal, un ambiente más participativo y motivarlo para que utilice y dinamice los canales de retroalimentación para conocer sus necesidades y expectativas.

De este modo, gestionar la comunicación hace posible proyectar de modo creíble y transparente las principales actuaciones de la empresa en el ámbito de la Responsabilidad Social Interna contribuyendo a la generación de valor y a la consolidación de una marca interna sólida.

Entendiendo a la Responsabilidad Social Interna como una herramienta motivadora, generadora de confianza, lealtad y un buen clima laboral, se convierte en una verdadera necesidad comunicarla, diseñando e implementando una campaña de comunicación a través de los canales internos para promover y difundir todo el proyecto de RSI. Se trata de llevar a la práctica de aquel axioma de las Relaciones Públicas: “hacerlo bien y hacerlo saber”.



4 MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

ACTIVIDAD ²

Tubos Trans Electric (TTE) es una empresa que hace más de cincuenta años se dedica a la fabricación de transformadores y autotransformadores de potencia. Cuenta con una cantidad total de 306 empleados que se encuentran distribuidos en dos establecimientos industriales ubicados en la ciudad de Córdoba: Planta Villa Páez (90 empleados de planta + 101 administrativos) y Planta Ferreyra (99 empleados de planta + 16 administrativos).

Tiene presencia en centro y sur América (Chile, Brasil, Paraguay, Uruguay, Perú, Venezuela, República Dominicana), USA, Canadá, Reino Unido, Sudáfrica, Argelia, Egipto y Oriente Medio.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Visión

"Constituirse en una empresa competitiva a nivel internacional, actualizada tecnológicamente, en permanente crecimiento, con la que su Personal se sienta identificado y a la cual se sienta orgulloso de pertenecer. Integrada a sus clientes y proveedores. Vinculada al medio Social e Institucional en el que le toque desenvolver su actividad, respetando las normas vigentes y la conservación del medio ambiente".

Misión

"Ser un proveedor de transformadores de potencia y distribución de Clase Internacional. Líder de ventas en ambos segmentos en el mercado local en condiciones de rentabilidad que aseguren el crecimiento sostenido en el tiempo para lograr la permanencia a largo plazo de la Compañía en el mercado. Lograr una participación sostenida en el mercado regional y mundial que sirva al mantenimiento del equilibrio

² La información presente en este apartado fue extraída de la página web oficial de TTE: <http://www.ttesa.com.ar/>

en la gestión, compensando los efectos de los ciclos de negocio en el mercado doméstico".

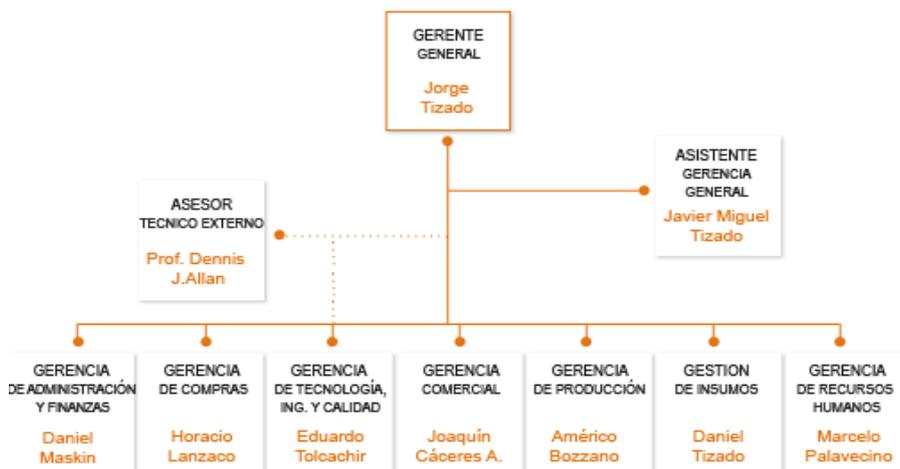
Valores Organizacionales

- Valoración de los Recursos Humanos
- Seguridad y Cuidado del Medio ambiente
- Motivación Operativa
- Mejora Continua
- Conducta en los Negocios
- Administración Profesional
- Comunicación Interna
- Inversiones
- Liderazgo
- Orientación al Cliente

ISOLOGOTIPO DE LA EMPRESA



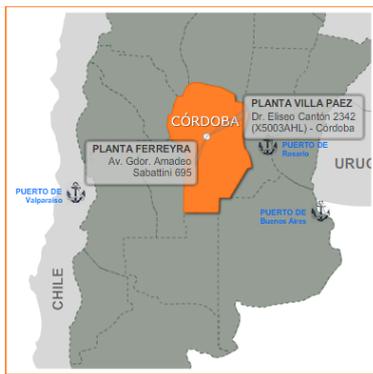
ESTRUCTURA CORPORATIVA



PRESIDENTE	JAVIER OSVALDO TIZADO
VICEPRESIDENTE	BEATRIZ GLORIA HEREDIA
DIRECTOR TITULAR	JORGE FRANCISCO TIZADO
DIRECTOR TITULAR	JAVIER MIGUEL TIZADO
DIRECTOR SUPLENTE	SANTIAGO JAVIER TIZADO
AUDITOR EXTERNO INDEPENDIENTE	DELOITTE

PLANTAS INDUSTRIALES

Para la fabricación de transformadores, Tubos Trans Electric (TTE) cuenta con dos establecimientos industriales en la Ciudad de Córdoba.



Planta Villa Páez
11.170m²



- Corte y flejado
- Armado de núcleo
- Área de bobinado
- Montaje de parte activa
- Secado
- Montaje Final y Terminación

Planta Ferreyra
11.000m²



- Calderías
- Elaboración de conductores de cobre
- Unidad de transformadores de distribución

Los transformadores son ensayados en un Laboratorio Eléctrico propio, equipado para realizar todos los ensayos de rutina como así también ensayos especialmente solicitados por el cliente. Además, cuenta con un Laboratorio Físico-Químico mediante el cual se brinda una amplia gama de servicios de análisis físico químico y eléctrico del aislante dieléctrico, incluyendo cromatografía en fase gaseosa y en fase líquida.

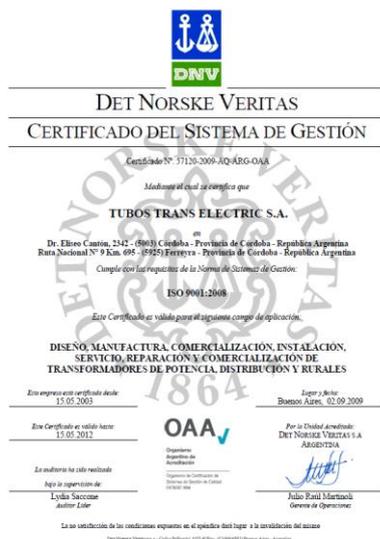
RECURSOS HUMANOS

Tubos Trans Electric entiende que los recursos humanos de alta calificación que se desempeñan en la organización son la clave para el éxito y el desarrollo de los negocios. Es por ello que el compromiso con los objetivos de los proyectos, la flexibilidad y la alta calificación técnica del personal han sido las características que definen la gestión de los recursos humanos de la organización; de modo que participan en programas de capacitación continua, desde programas de capacitación técnica y nuevas tecnologías hasta cursos de formación académica de posgrado; que mejoran sus habilidades con el fin de aumentar la productividad, calidad y seguridad de productos y servicios.

CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Desde el inicio de sus actividades, TTE ha centrado su atención en la calidad del producto y en la satisfacción de las necesidades del cliente, logrando implementar y manteniendo vigente un Sistema de Aseguramiento de Calidad basado en las normas internacionales **ISO 9001**.

Asimismo, y como consecuencia del trabajo realizado en un marco de responsabilidad y compromiso con el medio ambiente, se ha implementado y se mantiene vigente un Sistema de Gestión Ambiental basado en las normas internacionales **ISO 14001**.



Certificado ISO 9001



Certificado ISO 14001

POLÍTICA INTEGRADA DE TUBOS TRANS ELECTRIC

POLÍTICA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Tubos Trans Electric S.A. en todas sus actividades relacionadas con el diseño, fabricación, reparación y comercialización de transformadores de potencia, distribución y rurales define a la calidad a partir de una visión de constituir una empresa competitiva a nivel internacional, actualizada tecnológicamente, en permanente crecimiento, con la que su personal se sienta identificado y a la cual se sienta orgulloso de pertenecer. Integrada a sus clientes y proveedores. Vinculada al medio social e institucional en el que desarrolla su actividad respetando las normas vigentes y la conservación del medio ambiente.

Compromisos Asumidos

- Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros Clientes, entregando productos de Calidad en tiempo y forma acorde a sus requerimientos.
- Desarrollar nuestros procesos, productos y servicios bajo un sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, contemplando la normativa ambiental vigente y otros requisitos a los que adherimos previniendo la contaminación y reduciendo los impactos ambientales derivados del desarrollo de éstos.
- Incentivar y motivar la participación del personal, con propuestas y mejoras a los procesos, tanto productivos como administrativos, alentando además, la adquisición de hábitos y conductas ambientales correctas.
- Instalar el concepto “cliente-proveedor interno” para optimizar la comunicación y el respeto de los compromisos asumidos entre los integrantes de la Compañía.
- Desarrollar el potencial de nuestros recursos humanos ampliando el grado de capacitación y perfeccionamiento en todos los niveles de la Empresa, promoviendo además, el uso racional del consumo energético, agua y de recursos naturales renovables y los no renovables.
- Desarrollar relaciones estables con nuestros proveedores para asegurar el abastecimiento fluido, con productos que cumplan con las especificaciones en los plazos requeridos.
- Gestionar adecuadamente los residuos peligrosos y no productivos, disponiéndolos finalmente de manera segura.
- Mantener niveles de tecnología que permitan el acceso a mercados internacionales.

Córdoba, Agosto de 2009

COMPROMISO SOCIAL EMPRESARIO

Tubos Trans Electric desarrolla y colabora en programas sociales como:

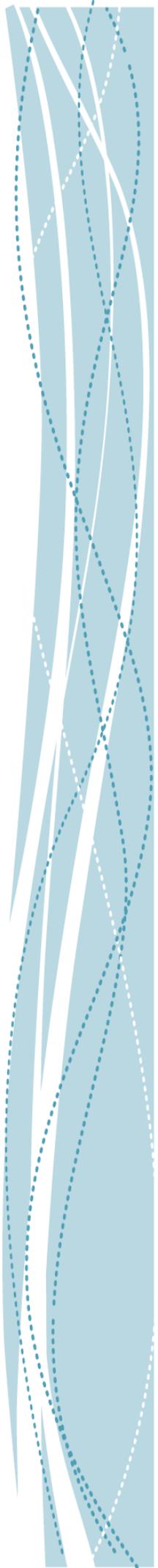
Programa de Responsabilidad Social Empresaria convenio con la Fundación JUNIOR ACHIVEMENT.

Programa de voluntariado corporativo, a través del cual trabajadores de la Compañía dictan cursos de capacitación en escuelas primarias y en colegios secundarios.

Campaña Papel Solidario en colaboración con el Hospital Infantil de Niños de la ciudad de Córdoba donando papel, cartón, revistas y diarios. Con el dinero obtenido, la Asociación compra insumos destinados a recuperar la salud de los niños que se asisten en el Hospital Infantil de Alta Córdoba.

Tareas de colaboración con diversos centros comunitarios y escuelas ubicados en proximidades de nuestras operaciones.

Al interior de la organización, también existen políticas de calidad de los procesos, normas ambientales para reducir los impactos, políticas relacionadas con la salud y seguridad laboral, prácticas responsables de contratación, beneficios para el personal, entre otros aspectos.



5 MARCO CONTEXTUAL

El sector que nos compete en este informe se inscribe principalmente en el marco de la industria metalmecánica argentina, pero también se extiende al sector eléctrico, minero y petrolero.

La industria metalmecánica comprende la fabricación de una diversa gama de productos que van desde las formas básicas de metal hasta las maquinarias más complejas.

En este sentido, constituye un eslabón fundamental en el entramado productivo del país, no sólo por su contenido tecnológico y valor agregado, sino también por su articulación con distintos sectores industriales.

El sector opera en forma determinante sobre el proceso de reproducción material de la economía: la inversión y el conocimiento. En consecuencia, su desempeño no sólo define las trayectorias de crecimiento sino también su sustentabilidad en el largo plazo, constituyendo un sector estratégico para el desarrollo.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO ARGENTINO

Según el estudio³ desarrollado en el marco de la Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina, en el mes de agosto de 2008, la industria metalmecánica presentó una caída interanual del 5,9%, que se suma a la baja del 2,6% de julio y derivó en un incremento acumulado en los primeros ocho meses del año de sólo 1,5%, muy por debajo de lo observado en años anteriores.

Al margen de los problemas de carácter estructural, entre los cuales cabe mencionar la falta de mano de obra capacitada, las escalas de producción reducidas, la ausencia de

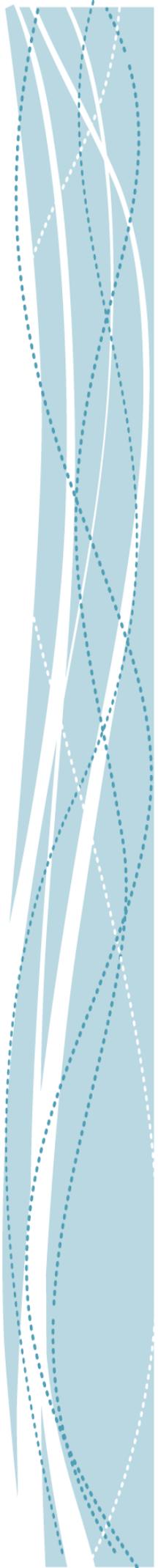
³Fuente www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Motores,%20Generadores%20y%20Transformadores%20El%C3%A9ctricos.pdf
Informe sectorial. Sector de Motores, Generadores y Transformadores Eléctricos. Elaborado en el año 2009 en el marco de la Subsecretaría de Comercio Internacional de la Cancillería Argentina, a través de la Dirección de Oferta Exportable, que depende de la Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior.

proveedores especializados a nivel nacional, la falta de estandarización de procesos y la fuerte competencia de productos importados, esta contracción en el nivel de actividad sectorial es producto del constante incremento de costos, en un contexto en el cual las mejoras de productividad alcanzadas no han sido suficientes para mantener los niveles de precios sin perder participación tanto en el mercado interno como en los externos.

Cabe mencionar que esta dinámica sectorial forma parte de un cambio de tendencia que tuvo lugar a comienzos del cuarto trimestre de 2007 y que se profundizó a partir de 2008, cuando se empezaron a observar tasas de crecimiento anual que eran un tercio de las observadas en los años previos. En otros términos, los indicadores de actividad sugerían que ya a principios del año la producción metalmecánica se situaría en niveles de crecimiento levemente superiores al 3%. En este contexto, algunos sectores fabricantes de bienes de capital, el sector de fundiciones, electromecánica, electrónica y autopartes son los más comprometidos.

El deterioro en la competitividad del sector también se refleja en la reducción del crecimiento de las exportaciones, que pasaron de estar motorizadas por el incremento de las cantidades a apoyarse en el incremento de precios, ubicándose en torno al 3% por encima de los niveles de 2007, mientras que en los años previos el incremento había rondado el 20%.

En lo relativo al mercado interno, el avance de las importaciones sigue operando sobre los niveles de participación de la industria local. Entre 2002 y lo que va de 2008 se estima que las importaciones han ganado alrededor de 20 puntos de participación sobre el consumo aparente.



PERSPECTIVAS A FUTURO

Hacia delante, dadas las subas de precios en los principales insumos utilizados en la producción metalmeccánica, el desafío sigue siendo ampliar la base competitiva del sector avanzando sobre aquellas acciones que permitan un mayor abastecimiento de la demanda interna, conteniendo el notable crecimiento que experimentaron las importaciones, fundamentalmente de China y Brasil, países con los que existen fuertes asimetrías en la producción.

Ello sugiere, además, proyectar el crecimiento de la industria metalmeccánica fronteras afuera, en el marco de una inserción internacional con mayor valor agregado para el país.

TTE Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR

Tubos Trans Electric mantiene relaciones con diversas asociaciones y cámaras que regulan diversos aspectos de su actividad cotidiana. Entre ellas se pueden mencionar:

Sigla	Organización
ADIMRA	Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina
CACEC	Cámara de Comercio Exterior de Córdoba
CADIEEL	Cámara Argentina de Industrias Electromecánicas, Luminotécnicas, Telecomunicaciones, Informática y Control Automático
CEADE	Cámara de Empresarios Argentinos de la Energía
CERA	Cámara de Exportadores de la República. Argentina
CIGRE Arg.	Centro de Investigaciones de Grandes Redes Eléctricas
CIMCC	Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes de Córdoba
CIPIBIC	Cámara de Industriales de Proyectos e Ingeniería de Bienes de Capital de la República Argentina
FM	Fundación Mediterránea
IAEF	Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas
IRAM	Instituto Argentino de Normalización y Certificación

PROPYMES Programa de cooperación del Grupo Techint hacia PyMEs clientes y proveedoras

IEEE Instituto de Ingenieros en Electricidad y Electrónica

La empresa también colabora con estas instituciones para el desarrollo sustentable de la industria nacional en general y del sector de bienes de capital, en particular. En CADIEEL y CEADE, TTE forma parte de la Comisión Directiva, aportando ideas para la solución de los inconvenientes del sector.

Asimismo trabaja fuertemente en el desarrollo del comercio internacional, participando activamente en la Comisión Directiva de la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), en el Consejo Directivo de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC), y en asociación con los siguientes grupos exportadores:

- Grupo NEXAR - Núcleo Eléctrico Exportador Argentino
- Grupo GAPP - Grupo Argentino de Proveedores de Petróleo

En cuanto a las principales empresas nacionales que compiten con TTE se encuentran las siguientes:

- Tadeo Czerweny (Santa Fe)
- Mayo Transformadores (Santa Fe - Córdoba)
- Faraday (Buenos Aires)
- Vasile (Buenos Aires)
- Argeltra (Buenos Aires)
- Artrans (Mendoza)

CLIENTES

TTE comercializa sus productos tanto en el mercado doméstico como en el internacional a empresas de generación eléctrica, de distribución de energía y a la industria en general. Se exporta regularmente a Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, España, Brasil, Perú, Paraguay, Costa Rica, Venezuela, Ecuador, Bolivia y Chile.



Sector	Clients	Rubro
Energía	ENDESA 	Generación
	Transba 	Transporte
	EDELAP 	Distribución
	ENERSA 	Distribución
Industria	Tenaris Siderca 	Siderúrgica
	Ternium Siderar 	Siderúrgica
	Aluar 	Metalúrgica
	Repsol YPF 	Petrolera
	Pan American Energy 	Petrolera
	Chevron 	Petrolera
	Toyota 	Automotriz
	Cargill 	Cerealera
PBB Polisur 	Petroquímica	
Internacional	Compañía Paranaense de Energía 	Distribución
	Campanario Generación SA 	Generación
	South Western Power Administration 	Distribución
	Industrias Metalúrgicas Pescarmona SA 	Metalúrgica
	EDE Este 	Distribución

Principales Clientes

Distribución de ventas – Año 2008

6 MARCO CONCEPTUAL

6.1 RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES Y SU FUNCIÓN ESTRATÉGICA

Comenzaremos por señalar que entendemos a las Relaciones Públicas e Institucionales como “una disciplina psico-social administrativa orientada a la integración humana” (Flores Bao, 1991:112). En este sentido, se trata de equilibrar los intereses propios de la organización con los del público a los que afecta, a través de la dirección y gestión de las comunicaciones (Grunig; Hunt, 2000).

Como se desprende de la definición anterior, las Relaciones Públicas e Institucionales son una función de comunicación, una disciplina que lleva a cabo acciones planificadas, continuas y de comunicación recíproca destinadas a mantener una afinidad y comprensión provechosa con sus públicos.

Además, el profesional de Relaciones Públicas realiza lo que los teóricos llaman un papel límite fronterizo, es decir, sirviendo de enlace entre la organización y su ámbito externo (Grunig; Hunt, 2000) a la vez que “intenta generar una conducta de comprensión y confianza recíproca en el ámbito interno” (Flores Bao, 1991: 112).

Esta acción continua de entendimiento con sus públicos, da como resultado el reconocimiento de aquella función social que tienen las organizaciones y que se traduce en el deber del relacionista público de hacer valer uno de los principales derechos de sus públicos, que es el derecho a la información, a ser informados de cuantas actividades le afecten o puedan afectar.

Otro hecho que señala la compatibilidad entre la profesión y la responsabilidad social de las empresas, es la declaración emitida en el Acuerdo de México que plantea que

“El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas exige una acción planeada, con apoyo de la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella

vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece”.⁴

De ahí que Bernays expresa que “las Relaciones Públicas son la práctica de la Responsabilidad Social” (cit. en Grunig; Hunt, 2000: 106) si consideramos que es el rol del relacionista público el de comunicar las percepciones del público acerca de la responsabilidad de la organización, a los altos directivos y al resto de subsistemas que se comportan irresponsablemente.

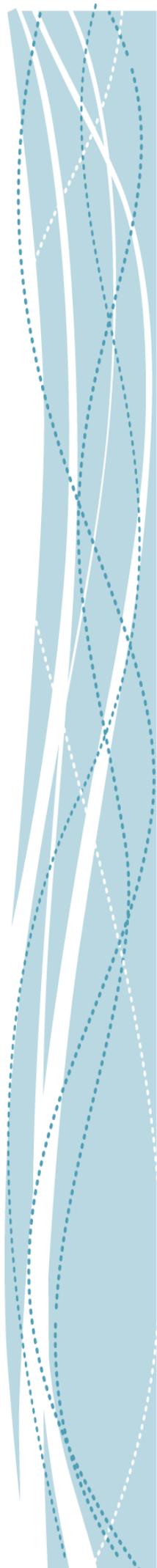
Desde este punto de vista seguimos la propuesta de Grunig y Hunt (2000) quienes plantean cuatro modelos de Relaciones Públicas partiendo de sus funciones específicas. En este sentido, de ambos autores sólo tomamos el cuarto modelo ya que es el único que permite una comunicación equilibrada bidireccional que proporciona el mecanismo más eficaz para que una organización evalúe su responsabilidad social.

Los autores, describen al modelo simétrico bidireccional como el modelo de las Relaciones Públicas ideales, de ahí que sea un modelo normativo, que refleja más un pensamiento que una realidad empírica (Grunig; Hunt, 2000).

Según los autores, en este enfoque, las Relaciones Públicas tienen una función de mediación y comprensión mutua entre la organización y sus públicos. Además se utilizan teorías de la comunicación, antes que teorías de persuasión para la planificación y evaluación de las Relaciones Públicas. En este modelo, la investigación formativa muestra cómo es percibida la organización por el público y determina qué consecuencias tiene aquella sobre éste, lo cual permite asesorar a la organización sobre la reacción del público ante las políticas y sobre cómo podrían ajustarse dichas políticas para servir mejor al interés del público.

A lo largo de las reflexiones teóricas aquí expuestas, observamos que la contribución de las Relaciones Públicas es la de gestionar eficazmente los flujos

⁴ Fragmento extraído del texto completo de la disertación de Julio César Pereira Parodi en el “Primer Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Relaciones Públicas”, realizado del 4 al 6 de agosto de 1994 en la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos, Argentina: “Contexto general y realidad de las Relaciones Públicas hoy”.



comunicacionales para diagnosticar, planificar, diseñar e implementar acciones comunicativas tendientes al logro de los objetivos empresariales y al establecimiento de vínculos de confianza entre la empresa y las necesidades de sus públicos.

6.1.1 Públicos y Percepción de los Públicos

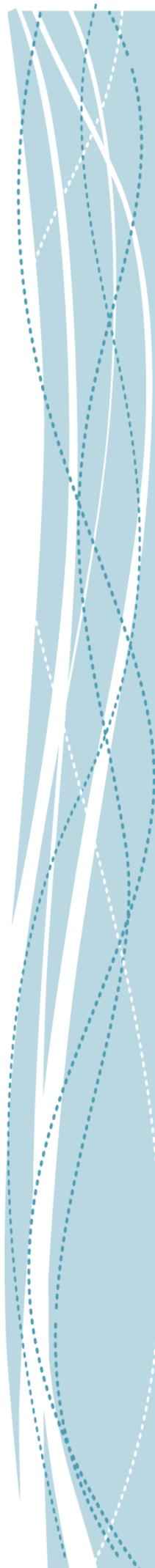
Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, el público es su elemento vital; es el objetivo permanente de sus planes y acciones. Es el termómetro o evaluador que medirá el éxito o fracaso de un programa de Relaciones Públicas. Sin un público, las Relaciones Públicas dejan de ser públicas y carecen de sentido y dirección.

Para nosotros, el público de las Relaciones Públicas, es el conjunto diversificado y heterogéneo de personas que sirven de permanente referencia para la aplicación de la política de Relaciones Públicas de una organización y del que se espera obtener actitudes y opiniones de aceptación. Como los define Grunig y Hunt (2000), se tratan de los grupos que, teniendo intereses comunes, resultan afectados por los actos y las políticas de una organización determinada, o cuyos actos y opiniones afecten a tal organización.

A pesar de las diversas clasificaciones que se han establecido respecto a los públicos, por ejemplo la clásica categorización que los divide en Públicos Internos y Externos, consideramos que es una forma de reducir y simplificar las relaciones tan complejas que pueden vincular a la organización con cada uno de estos grupos. Y esto se debe a que los empleados, por ejemplo, típicamente públicos internos, pueden también convertirse en consumidores de los productos que ofrece la organización (Amado Suárez; Castro Zuñeda, 1999).

Al respecto, tomamos el aporte de estos teóricos al expresar que “los públicos no son compartimentos estancos separados del tejido social, ni están a salvo de las influencias de los media masivos, por lo que reciben todos ellos, indiscriminadamente, los mensajes genéricos de los productos, la publicidad, etc., lo que constituye un telón de fondo débil pero común” (Amado Suárez; Castro Zuñeda, 1999: 33).

A partir de todos estos mensajes, informaciones y comunicaciones que reciben los públicos, resulta de interés hablar de la percepción, entendiéndola como un “proceso mediante el cual un sujeto conoce a una organización, y llega a concebir sus características y cualidades” (Capriotti, 1992: 50) a partir de un proceso de recepción de información y otro de procesamiento.



Toda la información que el sujeto recibe, es interpretada y estructurada en su mente a partir de rasgos organizadores de la percepción, entre los cuales se destacan los rasgos organizadores centrales que son aquellos que ejercen mayor influencia a la hora de reconocer las cualidades distintivas de la organización (Capriotti, 1992).

Conocer estos atributos, resultan de suma importancia para identificar cómo es comprendida la organización por sus públicos.

A partir de ello, resulta necesario hacer referencia al clima organizacional para referirnos a algunas características, rasgos y atributos del funcionamiento de la organización que son percibidas e interpretadas por sus miembros, quienes las evalúan con relación a la definición que hacen de la situación en la que se encuentran (Fisher, 1990).

6.2 ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL, ACTOR MORAL Y COMUNICATIVO

La organización implica el marco fundamental en que pueden enmarcarse las actividades que el hombre realiza. Su rasgo esencial es que las personas que la integran se comuniquen y estén de acuerdo en actuar de forma coordinada en el logro de los objetivos propuestos que los lleven a cumplir efectiva y satisfactoriamente con su misión.

Las organizaciones, para alcanzar esta coordinación y comunicación, casi siempre funcionan a través de normas que servirán en la consecución de propósitos, de modo que entre algunas de las características que distinguen a una organización, podemos mencionar a un conjunto de personas con recursos, objetivos asignados, normas y orden jerárquico establecido, satisfacción de necesidades, producción o venta de bienes o servicios, transmisión de cultura, generación de trabajo, creación, conservación y transmisión de conocimiento, entre otras.

Con los elementos antes mencionados podemos definir a la organización como “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes” (Bonilla Gutiérrez, 1998: 16), como un todo dinámico en el que intervienen todas y cada una de las partes componentes del sistema u organización.

Es por ello que a los fines de este trabajo, se considera más adecuado, definir el concepto de organización, desde el enfoque sistémico, y particularmente entendiendo a

ésta como un sistema social, como una gran unidad donde el comportamiento se procesa como resultado de la interacción.

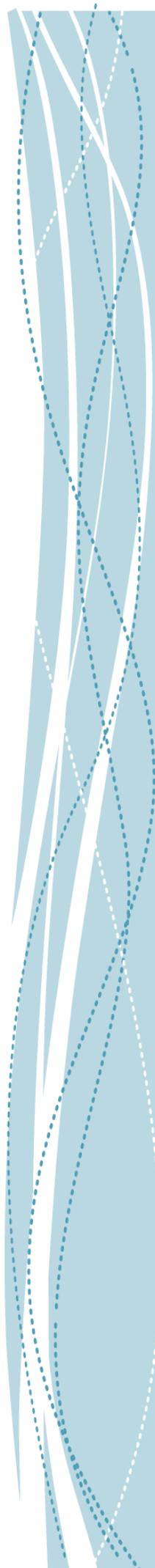
“Las organizaciones son sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, poseedoras de ciertas características culturales. Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular” (Abravanel, 1992: 4).

Se tratan entonces de agrupaciones compuestas por individuos cuyos comportamientos están limitados relativamente por un sistema de autoridad, normas, valores y significados que permiten la consecución de actividades en orden a alcanzar fines previamente establecidos.

Para Capriotti (1992), una forma de analizar las organizaciones consiste en visualizarlas como seres vivos, que tienen un “cuerpo”, una historia, que evolucionan y cambian, que viven en un entorno con el cual se relacionan siendo éstas modificadas por la acción de ese entorno, a la vez que las organizaciones responden a esa interacción. Frente a esta situación, es frecuente que “la organización tenga la necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración no ya económica sino social con el entorno” (Capriotti, 1992: 15).

En este sentido, “comunicar lo que las empresas hacen es crear cultura, porque no se crea verdadera e intencionalmente si no se la comunica” (Paladino; Álvarez Teijeiro, 2009: 23). Esto significa que la organización se erige como actor comunicativo, creadora de cultura y sentido, que enmarca, amplía y trasciende las funciones y acciones empresariales.

También consideraremos a las organizaciones como actores morales, esto es, que “además de su condición de persona jurídica, es capaz de tener una conducta moral y puede ser considerada responsable y rendir cuentas desde una perspectiva ética” (Cantarelli, 2003: 18). Esto implica que puede elegir entre diferentes cursos de acción, controlar su conducta y su impacto, implicando una dimensión ética o de valores. En este contexto, la ética empresarial se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios, por lo que el verdadero reto se encuentra en la inclusión de un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un arduo trabajo en la cultura organizacional y una decisión



explícita y comprometida de los directivos en adoptar códigos de ética y de gobierno corporativo.

Incorporar el proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones y trabajar las empresas como organizaciones sociales complejas, en las que se potencian y privilegian las relaciones sociales, y no como simples entidades económicas, será entonces un objetivo estratégico en el contexto de este trabajo.

6.3. CULTURA CORPORATIVA

En párrafos anteriores decidimos interpretar a las organizaciones como creadoras de cultura y sentido. Se necesita entonces adentrarse en un modelo de organización cuyos principios de crecimiento sean los conceptos de organización, cultura y sentido. De hecho, establecen Paladino y Álvarez Teijeiro (2009) que crear cultura implica siempre una forma de crecimiento de la organización porque supone una ganancia de sentido para la organización y comunidad en la que está inserta, comunica un sentido de realidad y la comunicación es la cultura de la ética de las organizaciones, precisamente porque se espera mayor transparencia de las empresas.

Más aún, todos los programas y actividades de comunicación que se desarrollan en la empresa, deben formar parte de una estrategia común cuya finalidad será contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos. “Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia afuera, de acuerdo con su propia cultura” (Fernández Collado, 1995:33).

“(…) Lo que la organización es y desea ser, tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera como desarrolla sus ideas y sus acciones, es decir, en la Cultura Organizacional” (Capriotti, 1992: 108). Según lo expuesto por Capriotti (1992) la cultura de la organización o “Cultura de Empresa”, denominación que utiliza este autor, es concebida como “el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, tomando como referencia al conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización” (1992: 108).

Para ello, Capriotti (1992) plantea la posibilidad de analizar factores sociológicos (valores, normas, ritos, mitos, tabúes y sociolecto); factores de dirección (documentos de la

organización como el organigrama, estrategias directivas) y factores comunicacionales (medios utilizados para la comunicación interna y externa).

En otras palabras, “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, lo que quiere decir que le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa” (Fernández Collado, 1995: 112).

De lo anterior se desprende que la definición e implantación de la cultura de la organización posibilitará la identificación y definición de los rasgos significativos que caractericen a esa organización.

La cultura organizacional tiene como función, a nivel interno, fortalecer la identidad del cuerpo social, favorecer la implicación de los individuos y orientar los comportamientos hacia los objetivos sociales; y a nivel externo, buscar perennidad, credibilidad y legitimidad de la organización.

Considerando que la comunicación se imbrica esencialmente con la cultura, podemos considerar a la segunda como un “conjunto de procesos de construcción de significados compartidos que nos permiten obtener como producto final, una identidad corporativa que admite desarrollar un espíritu de pertenencia y un compromiso objetivo y claro con la organización” (Abravanel, 1992: 105).

6.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los términos comunicación y Relaciones Públicas no son contradictorios y entre ellos no existe una relación de subordinación como algunos teóricos han pretendido señalar. “Diríamos más bien que las funciones de comunicación y de relaciones públicas recorren caminos coincidentes en más de un punto vital de las relaciones entre personas o grupos sociales” (Bonilla Gutiérrez, 1998: 42).

La necesidad por parte de la empresa de gestionar la información y la toma de conciencia por parte de ésta de la importancia de la comunicación en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico. En este sentido, Villafañe señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda

actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa” (1998: 237).

Entendiendo a las Relaciones Públicas como una “ciencia social interdisciplinaria que mediante la comunicación tiene por objeto lograr la integración de intereses comunes y necesidades complementarias del hombre, de la entidad corporativa y de la sociedad dentro de un marco de solidaridad y responsabilidad social” (Del Solar Rojas, 1996: 17), la comunicación se convierte en la herramienta por excelencia para diseñar planes y estrategias.

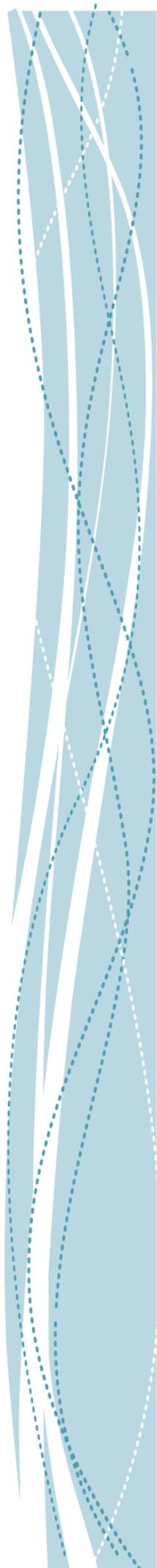
Asimismo, definida la organización como un sistema social, donde sus integrantes interactúan, intercambian información y llevan a cabo acciones para alcanzar los objetivos organizacionales, queda claro que el factor que hace posible esa interacción, la coordinación de actividades y el logro de objetivos es la comunicación.

Paladino y Álvarez Teijeiro (2009) conciben a la comunicación organizacional como un proceso social, como una red de relaciones a través de la cual se le otorga un sentido a la realidad ya que implica un proceso de comprensión por parte del receptor.

De este modo, la comunicación corporativa es la encargada de gestionar la información institucional y de poner en práctica la estrategia comunicacional, integrando todas las acciones de comunicación a través de una gestión coordinada de todos los recursos de la empresa. De allí la relevancia que adquiere la planificación de las comunicaciones que se imponen en el ámbito organizacional como figura esencial y protagónica.

Para una gestión eficiente de la comunicación, entonces también resulta necesario planificar el tipo de discurso según los objetivos, públicos y canales que se utilicen. Para Regouby (cit. en Bartoli, 1992) existen cuatro tipos de discursos que se deben tener en cuenta en el momento de planificar una estrategia de comunicación integral y global:

1. Discurso de identidad: Es aquel tipo de discurso que permite que la organización sea identificada y se diferencie del resto. La identidad es lo que determina la vida de institución y sus códigos fijos de existencia, tales como el logo, la misión, el nombre y los fines organizacionales.



2. Discurso de personalidad: Se relaciona con la comunicación de marca y el desarrollo de la imagen de marca. Supone su continuidad en el tiempo y la existencia de coherencia entre el contenido y la forma del discurso.
3. Discurso fáctico: Es un discurso cuyo fin es la descripción de la fabricación, tecnologías, organización y procedimientos implicados en los productos o servicios de la institución.
4. Discurso cultural: Es aquel que manifiesta los valores corporativos.

Nos adherimos también a la concepción que propone Fernández Collado (1995) en donde la comunicación organizacional implica un conjunto de actividades y técnicas cuya finalidad es facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio; o bien, influir en las conductas, opiniones y actitudes de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el propósito de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Para este autor, los mensajes transmitidos cubren diversas funciones de comunicación, entre las que destaca:

1. Producción y Regulación
 - a. Determinar metas y objetivos
 - b. Determinar las áreas problema
 - c. Evaluar el rendimiento
 - d. Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
 - e. Determinar las normas del resultado del rendimiento
 - f. Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes
 - g. Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas
 - h. Guiar e influir
2. Innovación
3. Social o Mantenimiento
 - a. Todo lo que afecte a la autoestima de los miembros

- b. Relaciones Interpersonales en la organización
- c. Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales

En este sentido, para Fernández Collado (1995) la comunicación organizacional se clasifica en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización como directivos, gerencia media, empleados y obreros; y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización.

6.4.1 Comunicación Interna

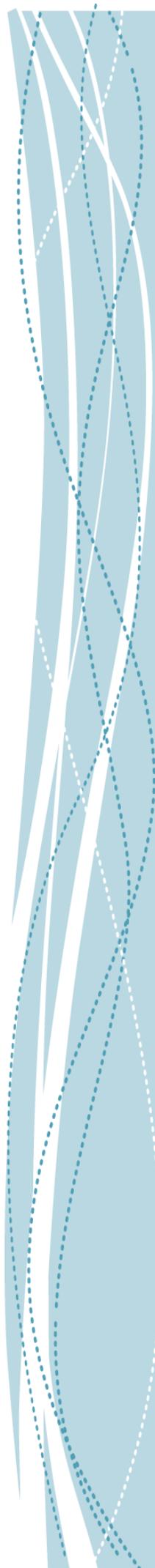
De lo expuesto en párrafos anteriores, se desprende la necesidad de hacer referencia a la Comunicación Interna como una herramienta concerniente al campo de las Relaciones Públicas e Institucionales y un factor clave estratégico que mejora la competitividad organizacional, el compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Para Villafañe, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (1998: 239). En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que puede entenderse también como una técnica y como un medio para alcanzar un fin. “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa y que surge a partir de generar un entorno productivo y participativo” (Paladino; Álvarez Teijeiro, 2009: 25). Permite generar motivación, estrechar vínculos, hacer que las personas se organicen y enfoquen su trabajo de acuerdo a objetivos éticos y productivos.

Teniendo en cuenta la función primordial de la Comunicación Interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación, podemos considerar según la propuesta de Villafañe (1998), que sus objetivos son los siguientes:

- a) La implicación del personal
- b) La armonía de las acciones de la empresa
- c) El cambio de actitudes



d) La mejora de la productividad

La necesidad de comunicación interna en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas.

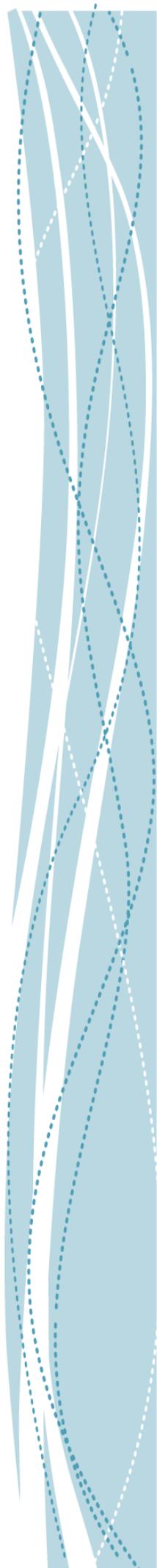
Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, implicación, motivación y desarrollo personal.

Paladino y Álvarez Teijeiro (2009) entienden que la comunicación interna permite unificar significados, otorgando claridad y sentido de trabajo, a la vez que genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización de la que forma parte. Establece una forma de compromiso con el empleado con las formas de actuar de la organización, generando un marco integrador y de cohesión social.

Dice Villafañe al respecto, que “la comunicación interna para cumplir con el objetivo de la implicación exige una cultura corporativa favorecedora. (...) Pero si existe una cultura basada en sólidos valores compartidos, además la comunicación favorecerá, a través de un proceso gradual, la implicación del personal” (1998: 241). Y esto se debe a que la comunicación interna asume un rol protagónico dentro de la gestión empresarial que es el



de generar confianza entre los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza en la organización y reproducir su cultura.

6.4.2 Canales y Acciones de Comunicación Interna

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de distintas herramientas y canales específicos que sostienen los objetivos definidos en el plan global de comunicación corporativa.

A través de estas herramientas, afirman Paladino y Álvarez Teijeiro, “la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés” (2009:85).

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio físico que transporta los mensajes. La clasificación que tomaremos será aquella que los agrupa en canales de comunicación tradicionales, caracterizados por utilizar como soporte el papel (canales gráficos) o el contacto cara a cara (soporte verbal) y los tecnológicos, cuya nota distintiva es la utilización del soporte digital. Los primeros, son más efectivos para el tratamiento de temas complejos, para comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad o información que requiere que se respete cierta periodicidad para su publicación y distribución; los segundos, se caracterizan sobre todo por su bidireccionalidad con el público objetivo, la posibilidad de interacción que permite disminuir las distancias entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, la generación de comunicaciones no sólo por parte de los responsables de la comunicación sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales, entre otros (Brandolini y González Frígoli, 2009).

Al respecto, una observación válida que conviene tomar en cuenta es que “un canal de comunicación en sí mismo es neutro, esto es, desposeído de intencionalidad y de propósito *per se*. La forma en que se lo maneje dará su real dirección y sentido” (Fernández Collado, 1995: 145).

Una vez dicho esto, resulta necesario considerar las funciones que Fernández Collado (1995) contempla para los canales de comunicación en general:

- a. Función informativa
- b. Función educativa

- c. Función social
- d. Función cultural
- e. Función de diversión y entretenimiento

Otra variable de análisis es la frecuencia de utilización de los canales, para lo cual tomamos la interpretación de Piñuel Raigada (1997) quien los divide en dispositivos permanentes (tablones de anuncio, buzón de sugerencias, mensajería electrónica, señalizaciones), dispositivos de periodicidad regular (periódico interno, carta al personal, notas y flash informativos), dispositivos de frecuencia ocasional (audiovisuales de empresa para uso interno, reuniones, seminarios de estudio, videoconferencias, entrevistas individuales, acogida, grandes celebraciones, visitas de empresa) y finalmente dispositivos puramente ocasionales (reclamaciones a la dirección y mensajes difundidos por altavoces).

Las acciones de comunicación interna deben interpretarse como oportunidades para transmitir mensajes institucionales que reflejen la cultura corporativa. También deben estar planeadas estratégicamente y estar alineadas a la estrategia global para que resulten efectivas. Con este tipo de actividades estamos haciendo referencia a comidas de trabajo, eventos, inducción, entre otros.

6.4.3 Orientación estratégica de los soportes de comunicación interna

La orientación estratégica, desde el punto de vista de Villafañe (1998), se refiere a la identificación que se busca generar en los miembros de la organización como “clientes internos”.

Desde esta perspectiva se pueden utilizar diversos medios, canales o soportes de comunicación para que el personal se adhiera a los objetivos organizacionales. En este sentido, es necesario organizar estos canales según el sentido direccional de la comunicación, “dado que el grado de inclinación del vector define el qué y el para qué de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el cómo” (Villafañe, 1998: 254).

Según la propuesta de este autor, se diferencian los siguientes vectores:

- a. Vector descendente, cuyos objetivos principales son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para asegurar que todos conozcan los principios y metas de la empresa, aumentar la credibilidad y confianza,

extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de información, fortalecer los roles jerárquicos y hacer operativa la comunicación.

b. Vector ascendente cuya finalidad es favorecer el diálogo social en la empresa para hacer partícipes al personal de las actividades y objetivos corporativos, favorecer el autoanálisis y la reflexión, estimular el consenso y el pensamiento creativo.

c. Vector horizontal donde el objetivo principal es implicar a todas las personas para favorecer la comunicación, facilitar el intercambio de información, fomentar la participación, mejorar el desarrollo organizativo, aumentar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión.

d. Vector transversal cuya finalidad es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos para promover nuevas mentalidades, modificar comportamientos, aumentar el espíritu de trabajo y el rendimiento y la satisfacción, incrementar la competitividad, dinamizar el potencial creativo y la innovación.

6.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL

Responsabilidad Social Empresaria: concepto

La visión de la empresa respecto a su filosofía, metas, políticas y actividades en el marco de la sociedad ha ido transformándose en la última década. Es por ello que “la RSE ha superado todas las coyunturas y se ha convertido en un movimiento estructural de transformación de la empresa” (Almagro et al., 2010: XV).

Sin embargo, sobre el concepto de responsabilidad corporativa, existe cierta confusión terminológica. Queriendo significar más o menos lo mismo, se habla de “responsabilidad social empresaria”, “responsabilidad social corporativa”, “responsabilidad empresaria”, “sostenibilidad”. En cualquier caso, el objetivo de este apartado es definir el concepto.

Para ello consideraremos los aportes teóricos de la Unión Europea, que en el Libro Verde “Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las empresas”, la Comisión define a la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las

preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” y como aquel “compromiso institucional de buen gobierno de la organización-empresa respecto de sus grupos de interés y stakeholders (...)” (cit. en Almagro et al., 2010: 4).

Los autores (2010) mencionan al respecto que se trata de un aspecto relevante y útil para la empresa y la sociedad, pero que excede su abusada función de gestión de imagen y publicidad.

Entendemos a la RSE como una nueva forma de gestionar la práctica de los negocios que contempla una administración responsable de los impactos de las acciones de las empresas sobre su entorno económico, natural y social. Abarca la totalidad de su accionar (interno y externo) y tiene como eje la generación de valor. Nace desde el interior de la empresa, a partir de su cultura y de sus principios y se desarrolla, con el apoyo de la Dirección, de abajo hacia arriba y transversalmente.

En el seno de este movimiento que conocemos como Responsabilidad Social Empresaria o Responsabilidad Corporativa, está la promoción de una conducta empresarial que va más allá de la generación de beneficios e incorpora aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia. A pesar de que no existe una única definición, sino varias que contienen distintos alcances y matices, todas coinciden en la necesidad de promover buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica.

De este modo, la concepción anterior de RSE constituye un marco apropiado para el paradigma de empresa sostenible y responsable que describiremos a continuación.

La empresa responsable y sostenible

Esta nueva concepción de la empresa implica que ésta sea vista como una institución social con capacidad de innovación y por tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental del planeta. Esta nueva forma de

gestionar las organizaciones de manera responsable y sostenible, se sustenta en cuatro pilares⁵, a saber:

- Apertura y sensibilidad hacia el entorno manteniendo un diálogo auténtico con todos sus grupos de interés que le proporcione una visión sistémica de la empresa y le permita obtener un profundo conocimiento de las necesidades de su entorno.
- Sentido de comunidad para que sus integrantes y el entorno en el que opera se unan en torno a un proyecto común con el que se identifiquen.
- Capacidad innovadora que le permita crear valor y con ello ser sostenible en la doble acepción de la palabra: contribuir a la sostenibilidad del planeta y perdurar en el tiempo.
- Consideración del largo plazo para construir y consolidar relaciones basadas en la confianza.
- Creación de valor para que la empresa responsable y sostenible perdure a lo largo del tiempo.

La capacidad de la empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. Por ello también nos adherimos a la idea de que

“la Responsabilidad Social Corporativa sólo existe stricto sensu si se tienen en cuenta los intereses de todos los grupos de interés: por supuesto, dividendos y ganancias de los accionistas pero también satisfacción no fraudulenta de los consumidores, respeto al medio ambiente, transparencia frente a los poderes públicos y la sociedad, remuneración del personal y desarrollo de los recursos humanos (...)” (Almagro et al., 2010: 4).

De ahí que se fue avanzando conceptualmente hacia lo que se conoce como la teoría de los Stakeholders que, como expone Almagro y colegas (2010), afirma que la empresa en

⁵ Fuente <http://www.femp.es/files/566-100-archivo/Manual%20RSE.pdf>
Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa. Consultado en mayo de 2010.

su dirección y gobierno es responsable no sólo de los accionistas sino también de otros individuos y/o grupos que tienen unos intereses en las acciones y decisiones de dicha organización, con el objetivo de obtener una licencia social para operar. Los Stakeholders o grupos de interés se pueden clasificar en primarios y secundarios. Los primeros incluyen a los proveedores, comunidad local, accionistas, clientes, trabajadores y directivos; mientras que los segundos, al gobierno, la sociedad civil, medios de comunicación, grupos de presión y competidores.

Áreas de acción de la Responsabilidad Social Empresaria

Las acciones que las empresas realizan y se enmarcan en la Responsabilidad Social Empresaria, comprenden lo relativo a los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Los indicadores del grado de desarrollo de la RSE ⁶ de una empresa pueden sintetizarse en:

Valores y Principios Éticos: conjunto de principios que guían la toma de decisiones, valores que se reflejan en general en la Misión y Visión de la empresa.

Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo: políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

Apoyo a la Comunidad: acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera.

Protección del Medio Ambiente: compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.

Marketing Responsable: política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la

⁶ Fuente <http://cp.org.ar/pdfs/manualprimerospasos.pdf>
Manual de primeros pasos en RSE. Elaborado por Sonia Osay, Directora de la Fundación Cordón del Plata Ecuador. Consultado en mayo de 2010.

integridad del producto/servicio, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

La Responsabilidad Social Empresaria como fuente de ventajas competitivas

En la medida en que las empresas desarrollan prácticas responsables refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus proveedores, accionistas, clientes, trabajadores, autoridades y comunidad en general.

Las ventajas de aplicar una política sostenible y responsable a nivel interno consisten en aumentar la fidelidad a la marca y el compromiso, incrementar la motivación interna y la productividad, reforzar la comunicación y la credibilidad, fomentar la cultura de conciencia social, facilitar la negociación con los interlocutores, reducir los riesgos (accidentes laborales, calidad de productos) y los costos operativos.

A nivel externo, comportamientos responsables y éticos ponen a una compañía, y a su marca, en el imaginario de sus clientes como "compañías en las que se puede confiar" generando relaciones sostenibles con la comunidad. También mejora la imagen y reputación de la organización ya que este tipo de programas se convierten en un elemento diferencial respecto de la competencia, aumenta la fidelidad de los clientes y atrae inversiones.

Sistemas de gestión de la empresa sostenible y responsable

En los últimos años, se han diseñado y difundido una amplia variedad de herramientas y metodologías con el objetivo de lograr la adhesión de las empresas al desarrollo sostenible, la responsabilidad corporativa y de mejorar su impacto social y reputación. Los principales estándares normativos⁷ son:

⁷ Fuente <http://java.bizkaia.net/ebizkaia/servlet/EbizkaiaServlet?P=gLDB&>

La Responsabilidad Social de las Empresas. Nuevas Respuestas para nuevos desafíos. Dimensión Interna de la RCS. Elaborado por Novia Salcedo Fundación, abril de 2005. Consultado en mayo de 2010.

ISO 9000: especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad.

ISO 14000: facilita a las empresas una metodología apropiada para implementar convenientemente un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) orientado a proteger el ambiente.

Social Accountability 8000 (SA8000): es un estándar voluntario certificable que facilita la implantación de un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa.

ILO-OSH 2001– Directrices de la OIT/ILO en sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo: promueve oportunidades para que hombres y mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

OHSAS 18001 respecto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo: herramienta que facilita la integración de los requisitos de seguridad y salud ocupacional con los requisitos de calidad, ISO 9000 y de administración ambiental, ISO 14000. El énfasis del esquema se centra en la prevención, y la evaluación y control de riesgos relacionados con el trabajo.

AA 1000 : estándar básico de responsabilidad para mejorar la calidad del proceso de contabilidad y auditoría social empresarial, cuyo objetivo primordial es la mejor información a las partes interesadas siguiendo criterios propiamente contables de acopio, organización, presentación y divulgación de la información, en este caso, social.

ISO/WD 26000: guía práctica que ayuda y orienta a las empresas en la implementación de sus políticas de responsabilidad social, proporcionando recomendaciones de cómo dirigir las actividades de forma coherente con los intereses de la sociedad, el desarrollo sostenible, evidenciando un comportamiento ético y respetando las leyes en materia de derechos humanos, prácticas laborales, prácticas de negocio justas, entre otras.

ISO 26.000: Guía práctica sobre Responsabilidad Social

La ISO 26000 es la culminación del proceso para el desarrollo de la primera guía consensuada sobre la Responsabilidad Social, establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la cual se puede aplicar en cualquier tipo de empresa u

organización. Aunque esta guía no tiene propósito de certificación, si puede utilizarse para hacer una auto evaluación del grado de cumplimiento de los principales principios establecidos a nivel mundial para tan importante temática.

El texto mencionado recoge un acuerdo global sobre definiciones y principios de Responsabilidad Social, así como orientaciones sobre cómo integrar la Responsabilidad Social en las operaciones de la organización. En este sentido, la ISO 26000 aborda siete cuestiones de Responsabilidad Social: gobierno de la organización, derechos humanos, relaciones y condiciones de trabajo, medio ambiente, prácticas conforme a la legislación, consumidores y comunidades y desarrollo local.

Entre los objetivos⁸ que esta guía pretende alcanzar se encuentran:

- Ayudar a las organizaciones a abordar su Responsabilidad Social, a la vez que se respeten las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales, y las condiciones de desarrollo económico
- Proporcionar una guía práctica tendiente a hacer operativa la Responsabilidad Social, identificar y comprometer a los stakeholders, y reforzar la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre Responsabilidad Social
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros stakeholders en las organizaciones
- Ser consistente y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO
- No estar destinada a reducir la autoridad de los gobiernos para abordar la Responsabilidad Social en las organizaciones
- Promover una terminología común en el campo de la Responsabilidad Social; y
- Aumentar el conocimiento y conciencia sobre Responsabilidad Social.

⁸ Fuente www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf

Norma ISO 26.000: Guía sobre Responsabilidad Social. Consultado en noviembre de 2010.

Patrocinio, mecenazgo y filantropía

El patrocinio y el mecenazgo, han sido una respuesta de las empresas a la necesidad de diferenciación de la competencia, posicionamiento de marca, a la presión de la sociedad, entre otros aspectos. Son dos herramientas que se han enfocado desde el marketing porque hasta ahora han sido únicamente una forma de diferenciarse.

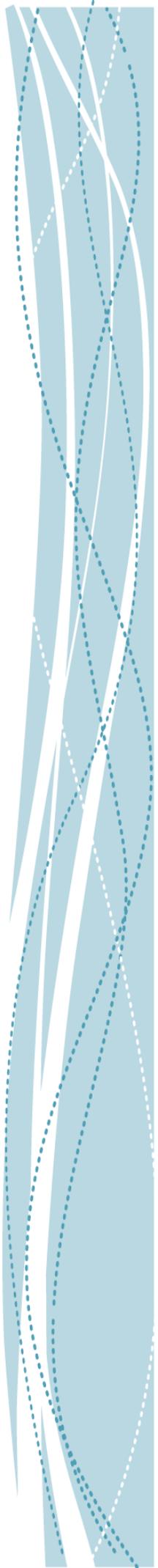
Si bien el patrocinio y el mecenazgo, bien gestionados, ayudan a la empresa a posicionarse como una compañía comprometida y responsable, permitiendo el acercamiento de la organización a los grupos de interés, los términos no deben confundirse con la RSE. Es necesario distinguir claramente ambos conceptos, dado que a pesar de que habitualmente se utilizan en forma indistinta, difieren por su naturaleza y por los objetivos que persiguen.

El mecenazgo es una actividad que se aplica principalmente en los ámbitos artísticos, culturales y científicos que puede ser concebido como “un aporte de fondos o apoyo a una persona u organización por razones altruistas, sin esperar contrapartida directa por parte del beneficiado” (Amado Suárez; Castro Zuñeda, 1999:180) pero cuyas manifestaciones indirectas pueden resumirse en generar prensa, afinidad con el público participante, contribuir a una imagen positiva.

Para estos autores (1999), el patrocinio, consiste en una relación de interés recíproco que se establece entre un suministrador de fondos, recursos o servicios, y una persona, acontecimiento u organización en la que el patrocinado brinda ciertos derechos a su patrocinador a cambio del beneficio prestado, que pueden ser utilizados para obtener una ventaja de difusión o comercial, generalmente a través de una actividad de esparcimiento como los deportes, espectáculos o producciones audiovisuales.

También cabe distinguir estas actividades de la filantropía, si entendemos a ésta como una forma en que las organizaciones practican la caridad a través de donaciones por ejemplo.

Las actividades filantrópicas, si bien puedan proyectar una imagen positiva, fortalecer las relaciones con la comunidad u obtener difusión de marca y productos, deben estar enmarcadas dentro de un plan global de Responsabilidad Social.



Si bien la RSE ha sido relacionada con este tipo de actividades, el cambio de este enfoque parece haberse dado a finales de los años ochenta, cuando la orientación de carácter filantrópico y de cumplimiento legal se extendió a una visión de la RSE mucho más estratégica y relacionada con la competitividad.

Esta última conceptualización, claramente estratégica, se basa en la idea de que una conducta empresarial responsable implica involucrar una serie de aspectos relevantes para el negocio como la gestión de los recursos humanos, la administración ambiental, la ética, entre otros temas. Implica que las prácticas de RSE forman parte de la estrategia permitiendo la creación simultánea de valor para el negocio y para la sociedad.

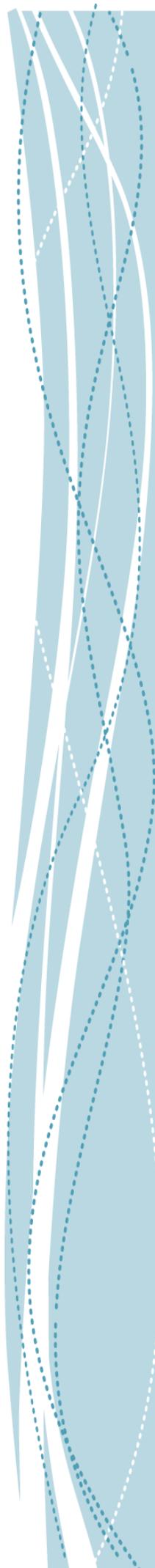
Desde esta perspectiva, la Responsabilidad Corporativa no debe ser vista como un conjunto de acciones aisladas, ni como un puñado de buenas declaraciones o apariciones impactantes en la prensa por eventos determinados, sino que debe constituirse como una serie de políticas, prácticas y programas que estén integradas en todas las operaciones de la empresa, en su misión y visión; debe ser una cultura, una filosofía de hacer negocios.

6.5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA

La Responsabilidad Social Interna (RSI) se encuentra dentro de los temas que actualmente recoge el management. Si una organización decide enfocar su negocio desde una manera sostenible y responsable, antes de desarrollar una política de RSE con sus públicos externos, debe adentrarse en esta filosofía con su propio capital humano, es decir, con sus empleados.

Para definir y concretar los matices que caracterizan la Responsabilidad Social Interna nos acercaremos de nuevo al documento básico de referencia, el Libro Verde de la Comisión Europea, en el que reconoce una “dimensión interna” de la RSE cuando afirma que

“Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la



salud y la seguridad y la gestión del cambio”⁹. En segundo lugar, como derivados de lo intraempresarial, también hace referencia a prácticas respecto al medio ambiente cuando manifiesta que “las prácticas responsables con el medio ambiente tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción”¹⁰.

De este modo, algunas de las prácticas responsables que propone el Libro Verde (2001) para que una empresa adopte en el campo de la RSI se pueden resumir en:

- Prácticas responsables de contratación combatiendo toda clase de discriminación
- Igualdad de oportunidades de inserción, progresión, ascenso
- Conciliación entre trabajo, familia y ocio, facilitando flexibilidad de horarios y espacio físico, ofertando ayudas (guarderías, cheques para comedores), apoyo profesional
- Lucha contra el acoso moral en el trabajo
- Gestión del cambio anticipándose a variaciones del mercado para que no generen consecuencias negativas para la empresa ni para el empleado
- Salud y seguridad en el lugar del trabajo
- Formación continua creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores
- Participación mediante la implantación de procesos de interlocución que aseguren la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Transparencia mediante el compromiso ético de sus directivos

Si la Responsabilidad Social Interna encuentra entre sus dimensiones de gestión, el desarrollo y capacitación de las personas, retención de talentos, promoción de igualdad de

⁹ Fuente www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/libroverdedelaue.html. *El Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”* publicado en julio de 2001, establece las directrices básicas de responsabilidad social y medioambiental para las empresas europeas. Consultado en marzo de 2010.

¹⁰ Ídem 6

oportunidades, acción social, difusión de la ética corporativa, inducción, reconocimiento interno, difusión de buenas prácticas, promoción de beneficios, entre otros; entonces debe ser un elemento motivador, cohesionador y propiciador de un buen clima laboral que contribuya a generar mayor productividad y compromiso por parte de los empleados.

En este entorno, la comunicación interna es reconocida no sólo como medio de divulgación sino como ámbito de actuación de la RSE interna y como expresión de una práctica responsable con los empleados. En la “Investigación sobre Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresaria”¹¹ llevada a cabo por ComunicaRSE durante 2007, se manifiesta que una adecuada gestión de la comunicación interna es un factor determinante en la estrategia de diálogo con los grupos de interés y que “sólo así podremos escuchar, comprender y satisfacer equilibradamente las expectativas y necesidades del único grupo de interés con capacidad de certificar – y comunicar interna y externamente- la coherencia de nuestra política de RSE interna y traducirla en valor para la marca”.

6.5.2 COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados. Es el eje que moldea las políticas de responsabilidad social, al reafirmar los principios comunes que la organización acepta y practica.

No existe, pues, más alternativa que comunicar la gestión de la responsabilidad social de la empresa. Sin embargo, se ha instalado un debate respecto de si es correcto difundir las acciones de RSE que lleva a cabo una organización. Etkin manifiesta que “las posturas oscilan entre aquellos que alientan la comunicación de las acciones de RSE a través de cualquier forma y herramienta, los que opinan que debe comunicarse razonablemente y quienes niegan que la RSE deba advertirse” (s/f: 2).

Para aquellos que la defendemos, afirmamos que la comunicación es el eje vertebrador de la Responsabilidad Social, de modo que una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad los impactos que genera a través de su actividad diaria, poniendo en práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de la organización en esta materia.

¹¹ Fuente www.comunicarseweb.com.ar

Investigación *Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresaria*. Elaborado por ComunicaRSE en 2007. Consultado en junio de 2010.

La importancia que reviste la comunicación en este contexto, radica en que se sitúa en el inicio de la Responsabilidad Social Empresaria en una empresa, orienta su desarrollo y está presente en el final del ciclo, dentro de un proceso de mejora continua.

En una de sus publicaciones¹², el DIRCOM manifiesta al respecto que está presente en el inicio porque el diseño de una estrategia de RSE que permita llegar al corazón del negocio requiere como condición sine qua non que exista un proceso de consulta y diálogo con los grupos de interés, permitiendo dotar de materialidad a la RSE y no quedarse en un discurso genérico basado en buenas intenciones. Orienta su desarrollo porque la puesta en marcha de programas y proyectos concretos de RSE debe enmarcarse siempre en un proceso de diálogo y colaboración con grupos de interés específicos, pudiendo llegar a establecer modelos de relación que permitan aportar valor a dichos grupos y a la propia organización. Finalmente, se sitúa en la última etapa del proceso porque la transparencia informativa y dar cuenta de los resultados obtenidos en relación con los compromisos de RSE asumidos, es también una condición imprescindible para hablar de Responsabilidad Social.

La comunicación de RSE no sólo otorga cuotas de imagen a la empresa, sino que también contribuye a la consolidación de prestigio y reputación. La responsabilidad corporativa es una condición necesaria pero no suficiente, porque una empresa reputada además de ser responsable debe ser rentable, innovadora, ofrecer calidad, un entorno laboral atractivo.

La decisión empresarial de comunicar sus prácticas de RSE, se puede enmarcar dentro del concepto de Comunicación Responsable, entendida como la gestión del diálogo con los grupos de interés con criterios de transparencia, veracidad y utilidad, pero no limitándose a la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social con un sentido instrumental sino como sinónimo de gestión responsable¹³. Sin embargo, este término hace

¹² Fuente <http://www.scribd.com/doc/22076901/La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE>

La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE. Cuaderno Monográfico elaborado por el DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación. Consultado en mayo de 2010.

¹³ Fuente <http://www.scribd.com/doc/22076901/La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE>

La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE. Cuaderno Monográfico elaborado por el DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación. Consultado en mayo de 2010.

referencia no sólo a comunicar la RSE sino además, a que la manera de hacerlo, las herramientas, canales y soportes escogidos, sean responsables.

La comunicación eficaz de las estrategias y las actividades de RSE es fundamental para demostrar la apertura y la transparencia de las operaciones de la organización, conducir cambios positivos, satisfacer las necesidades de información de las partes interesadas y sobre todo, demostrar seriedad en las intenciones con respecto a las cuestiones de la RSE.¹⁴

Siempre que esté bien gestionada, el resultado de la comunicación de la RSE, es la generación de confianza, reputación y orgullo de pertenencia al motivar, incentivar y reconocer al personal para comprometerse con los programas de RSE. Además, proyecta una imagen deseable ante sus públicos con objeto de ganar credibilidad, dando respuesta a las demandas de los grupos de interés, acercándose a sus valores y expectativas.

Comunicar no es sólo dar información, sino que implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa. Es muy importante, si se quiere hacer un plan de comunicación de RSE efectivo, poner los medios necesarios para conocer los intereses de las personas que recibirán la información, así como las expectativas que puedan tener.

Dentro de este esquema, una empresa que tiene claramente definido su rol de ciudadano corporativo y sabe cómo transmitirlo, estimula el cuestionamiento del receptor respecto a cuál es, a su vez, la parte de responsabilidad que le corresponde como ciudadano y como integrante de esos grupos de interés.

Es por ello que resulta imprescindible la planificación de la Comunicación Responsable como una forma de sistematizar el modo en que la empresa transmitirá su política de RSE, qué acciones comunicará, qué mensajes quiere difundir, a quiénes y qué herramientas o canales de comunicación empleará, cuándo pretende hacerlo y qué objetivos persigue con ello.

¹⁴Fuente <http://cp.org.ar/pdfs/manualprimerospasos.pdf>

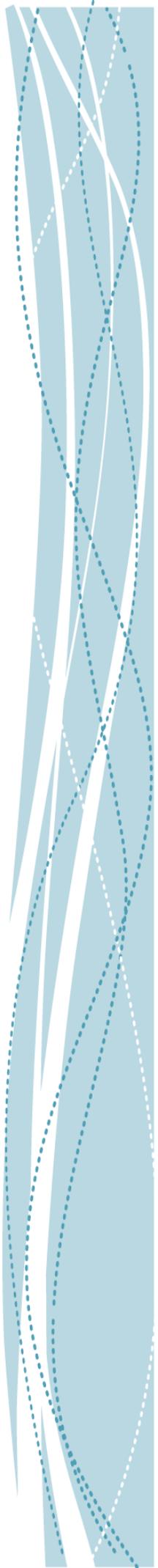
Manual de primeros pasos en RSE. Trabajo realizado por Sonia Osay, Directora Fundación Cordón del Plata Ecuador. Consultado en junio de 2010.

Ahora bien, si la característica que define la adopción de un modelo de gestión socialmente responsable es el compromiso público de dar cuenta de sus resultados ante sus grupos de interés, esto lo puede lograr a través de la información añadida en la Memoria anual o a través de un documento que se presenta o bien como Informe de Responsabilidad Social o bien como Memoria de Sostenibilidad. Esta información periódica cumple una doble funcionalidad: “la función técnica de verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la incorporación de la dimensión social y la función simbólica de aplicar el principio de transparencia vinculado a la RSE” (Almagro et al., 2010: 17).

Una apuesta por la comunicación como herramienta de gestión en el contexto descrito, constituye una herramienta de gestión de la relación con los grupos de interés que hace posible trasladar de un modo creíble y transparente las principales actuaciones de la empresa en el ámbito de la RSE, contribuyendo a la consolidación de una marca interna sólida que cruce los límites de la empresa para convertirse en una atractiva marca como empleador.

En el ámbito interno de la empresa cobran especial importancia las campañas de comunicación dirigidas a los empleados, en su calidad de grupo de interés prioritario para la estrategia de RSE de la compañía.

Si la coherencia es una de las características que debe distinguir a la comunicación de la RSE, los empleados se convierten en auditores internos permanentes de las actuaciones de la empresa. En este sentido, es irreconciliable una estrategia de comunicación externa de los valores asociados a la RSE y el mantenimiento de condiciones para los trabajadores que no se correspondan con el compromiso básico de cualquier empresa con la generación de prácticas sostenibles y responsables. Percibir esta relación, es comprender la relación entre la Responsabilidad Social y la Comunicación Interna.



7 DISEÑO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA

ETAPA 1	ETAPA 2
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	
Trabajo de campo	
TIPO DE INVESTIGACIÓN	
Exploratoria	Descriptiva
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
Cualitativa	Cuantitativa
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
Entrevistas en profundidad Observación directa	Encuestas
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
Guía de pautas Grilla de observación	Cuestionario
CANTIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	
Personal que gestiona la comunicación interna y la responsabilidad social, en sus dimensiones interna y externa. Cantidad: 4 unidades de análisis	Personal con cargos en líneas operativas Cantidad: 91 unidades de análisis
CRITERIO MUESTRAL	
No probabilístico intencional	No probabilístico intencional
TAMAÑO MUESTRAL	
2 unidades muestrales	50 unidades muestrales

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos que orientan este trabajo, podemos decir que se trata de un Proyecto de Aplicación Profesional que tiene como finalidad evaluar y diagnosticar la realidad comunicativa de la empresa Tubos Trans Electric y proponer un plan de intervención profesional que contribuya a mejorar las falencias detectadas.

La investigación puede enmarcarse en un diseño de campo caracterizado por la recolección de datos mediante la experiencia empírica y directa con la realidad. Los datos obtenidos se denominan información primaria, en tanto “es aquella que recoge el investigador directamente de las fuentes” (Vieytes, 2004:298).

El tipo de investigación que se ha elegido es de carácter exploratorio – descriptivo. Será de corte exploratorio ya que no contamos con suficientes antecedentes del tema abordado que nos permita alcanzar una aproximación a los fenómenos que tienen lugar en la organización; y descriptiva, teniendo en cuenta que obtendremos una representación más detallada y precisa del objeto de estudio o alguno de sus aspectos.

En concordancia con el diseño exploratorio, la presente investigación será de carácter cualitativo, cuyo fin comprenderá la construcción de esquemas conceptuales que permitan la comprensión en profundidad de la información obtenida empíricamente, en otras palabras, se desarrollará en un contexto de descubrimiento y exploración. Por el contrario, la investigación descriptiva exigirá una metodología cuantitativa que “busque un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable” (Vieytes, 2004:20).

Las técnicas de recolección de datos elegidas serán entrevistas en profundidad y observación directa para la investigación de corte exploratoria y encuestas para la de tipo descriptiva.

A partir de entrevistas en profundidad, se buscará obtener una descripción e interpretación de los hechos de gran riqueza informativa, elaborada por el propio entrevistado, en sus palabras y desde sus propias perspectivas. De acuerdo a la clasificación propuesta por Vieytes (2004), las entrevistas a realizar serán exploratorias, si consideramos como objetivo fundamental identificar dimensiones del problema de investigación;

personales, al caracterizar la interacción entre entrevistador y entrevistado y considerando el desarrollo temporal serán transversales, en el sentido de que “todo el proceso de investigación está centrado en la búsqueda de cierto tipo de investigación, de forma que cuando ésta se recoge, la investigación finaliza” (Vieytes, 2004:335).

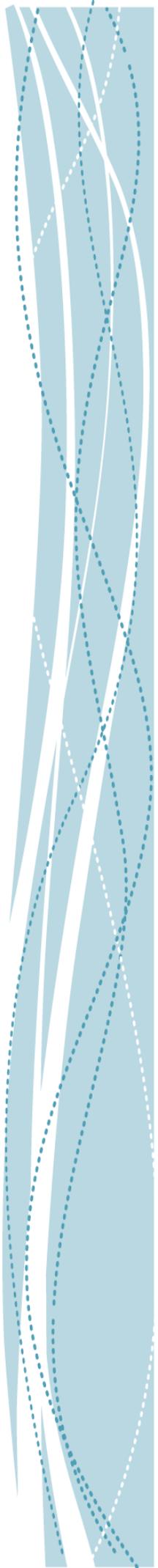
El instrumento a utilizar para el desarrollo de esta técnica será la guía de pautas (ver Anexos). Esta guía no es un protocolo estructurado, sino que se trata, más bien, de una lista de áreas generales que deberán cubrirse con cada entrevistado y que permitirá disparar diversas temáticas de acuerdo a la interacción que se establezca entre entrevistador y entrevistados.

La población está constituida por 4 unidades de análisis correspondientes al número de personas que gestionan la comunicación interna y la responsabilidad social, tanto en sus dimensiones interna como externa, en la Planta Villa Páez.

El instrumento elegido será aplicado a una muestra elegida de manera no probabilística e intencional, es decir, seleccionando directa e intencionadamente a las unidades de análisis que puedan proporcionarnos mayor información sobre el objeto de estudio, comprendiendo un número total de dos entrevistas. Éstas se aplicarán al jefe de esta misma área, Pablo Bonada y a una persona encargada del área de empleos, capacitación, desarrollo, beneficios al personal y comunicaciones internas cuyo nombre es Marisa Chitarrini.

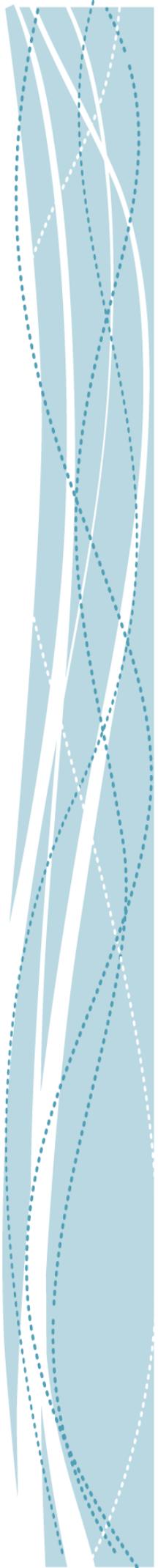
En relación a la observación, ésta será realizada directamente por el investigador, una vez delimitadas reglas específicas para observar las categorías de interés predefinidas de acuerdo a los objetivos del estudio (Vieytes, 2004). En este caso la observación se realizará directamente a través de una grilla de observación (ver Anexos) que permitirá identificar y evaluar los canales y acciones de comunicación interna que se utilizan en la organización.

Respecto a la encuesta, podemos decir que se trata de una estrategia no experimental que permite recabar información recogida de muestras representativas de una población total, para luego proyectar los resultados a la totalidad del universo, permitiendo obtener información de primera mano, e investigar grandes poblaciones (Vieytes, 2004).



El instrumento a utilizar serán cuestionarios (ver Anexos) que nos ofrecen la posibilidad de establecer un orden sistemático y estandarizado de la información obtenida, de manera que nos facilite la codificación. Nos permite recabar datos de tipo cuantitativo, asegurando que todas las preguntas se planteen de la misma manera, independientemente de quien sea entrevistador y entrevistado.

La población está conformada por un total de 91 empleados que ocupan cargos operativos en la Planta de Villa Páez, pero los instrumentos para recoger los datos se aplicarán a una muestra de empleados seleccionada de manera no probabilística e intencional, alcanzando un total de 50 unidades muestrales.



8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El siguiente análisis e interpretación de datos se va a estructurar a partir de la operacionalización (ver Anexos) de las variables que se han decidido estudiar y de las cuales surgen los instrumentos de recolección de información.

En primer lugar se analizó la variable “Comunicación Organizacional” y dentro de ésta, la dimensión “Comunicación Interna de TTE”, comenzando con la subdimensión **“canales y acciones de comunicación interna”**.

En relación a la Comunicación Organizacional, los entrevistados manifestaron que existen lineamientos generales pero no hay un plan específico. Es decir que se trata de uno de los aspectos que se necesita mejorar ya que no existe una planificación formal sino que la forma de comunicarse internamente surge a partir de los eventos que día a día van surgiendo. Además otra falencia detectada es que no existe ninguna forma de medir los resultados obtenidos y el impacto de las acciones de comunicación interna que se llevan a cabo en la empresa.

En cuanto a la recepción de información, menos de la mitad de los encuestados (44%) afirmaron recibir información de la empresa pero en poquísimas ocasiones, respuesta que se correlaciona con el conocimiento que los empleados tienen acerca de las novedades de TTE, ya que más de la mitad de los encuestados manifestaron que están medianamente informados sobre estos aspectos. Además se debe rescatar otra información que nos arrojan los gráficos y que muestran que los contenidos informativo sobre la historia, misión, visión y políticas que la empresa comunica son muy pocos. Este último dato resulta de interés ya que será necesario considerarlo en la etapa de propuestas de mejora si el objetivo de este trabajo es el de contribuir a la comunicación e internalización de todos aquellos aspectos que conforman una filosofía responsable y transparente de la organización.

Los principales contenidos de las informaciones recibidas se refieren a políticas medioambientales y de calidad, aspectos relacionados con la salud y seguridad en el lugar

de trabajo y algunos aspectos organizacionales como la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

A partir de la observación de los canales de comunicación internos existentes en la organización, se identificaron carteleras que abordan temáticas diversas (Novedades Tubos, Novedades UOM, Calidad y Gestión Ambiental), página web, video institucional de la empresa, señalética, manual de inducción y reuniones informales entre empleados y supervisores.

Como observaciones generales, se identifica que el vector de comunicación que predomina es el descendente ya que la función principal de estos canales es meramente informativa, siendo los principales contenidos presentes, de regulación y producción, es decir que se tratan de mensajes relacionados con las metas y objetivos de la empresa y del trabajo, coordinar actividades, determinar las normas de resultados, instruir sobre cómo cumplir órdenes, procedimientos y políticas, guiar e influir.

De lo mencionado anteriormente es que se detectan algunas deficiencias en algunos canales en cuanto a que falta información más específica sobre la RSE y en particular en relación a la Responsabilidad Social Interna y en el caso particular de las carteleras, no se encuentran explicitados aspectos institucionales como la visión, misión, valores corporativos que pongan de manifiesto el interés de TTE de ser una empresa sostenible y responsable.

Además, no existen canales creados propiamente para comunicar aspectos que tienen que ver con estas medidas, políticas y actividades.

A pesar de lo mencionado anteriormente, entre los canales de comunicación gráficos más frecuentes por medio de los cuales el empleado recibe efectivamente informaciones se encuentran las carteleras y afiches. Además otras vías de información son los propios comentarios de sus compañeros y comunicaciones del área de Recursos Humanos. Pero si nos referimos a las primeras fuentes a las que recurren los empleados a la hora de satisfacer alguna necesidad de información, se pueden mencionar los supervisores, seguidos del área de Recursos Humanos.

Más allá de los canales que son percibidos por el empleado y que se utilizan en la organización, las carteleras, reunión con directivos o supervisores, revista interna de la

empresa, comentarios de compañeros y afiches resultaron ser los canales elegidos por los empleados como los mejores para comunicarse internamente, priorizando el trato personal a través de reuniones y los canales gráficos.

Otra de las subdimensiones analizadas es la **“Gestión de la Comunicación Interna”**. Para ello se analizan a continuación distintos aspectos.

En relación a la afirmación “tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna en la empresa, los valores se encuentran distribuidos uniformemente, por lo que se puede apreciar un conocimiento parcializado de este aspecto.

Más allá de todas las actividades que puede gestionar el área que tiene a su cargo las comunicaciones internas, la percepción que tiene el 36% de los encuestados, valor más alto del gráfico, acerca del objetivo principal del área en TTE es el de escuchar las necesidades de comunicación de los empleados y conseguir que la dirección les dé respuestas además de difundir mensajes desde este sector. Como se desprende de lo anterior, no es percibido por los empleados que sea tarea del área de Comunicaciones Internas comunicar aspectos relacionados con una gestión ética, sostenible y responsable como lo sería a través de la trasmisión de misión, visión, valores corporativos, conociendo las emociones y percepciones de los empleados, fortaleciendo el sentido de pertenencia, entre otras cuestiones.

Un porcentaje alto de los encuestados afirman estar bastante en desacuerdo con la afirmación de que “la comunicación de la gerencia con los empleados de planta es fluida”. De este modo se manifiesta una real necesidad de trabajar sobre la comunicación interna, más aún cuando la falta de información influye negativamente en la el trabajo cotidiano, según expresaron.

Entre los temas sobre los cuales a los encuestados les gustaría recibir más información podemos enumerar aspectos institucionales, resultados de los trabajos realizados, beneficios y promociones, calidad y medio ambiente, cursos y capacitaciones, cambios en la organización, economía de la empresa, proyectos a futuro, el día a día de TTE y cuestiones generales de la empresa, posición en el mercado, mejora continua, planificación y objetivos de la empresa, facturación y destino de las utilidades, proyección laboral, reconocimiento a los empleados.

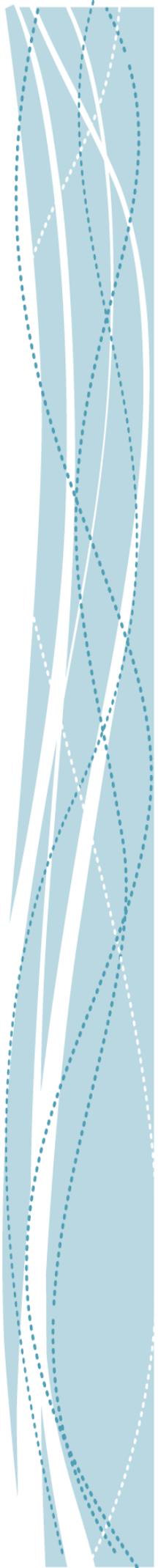
A pesar de los datos obtenidos que reflejan la realidad comunicativa, las expectativas que tienen las personas que gestionan la comunicación interna es la de lograr el compromiso del empleado hacia la empresa, el producto final y el trabajo diario. También buscan generar una relación responsable y comprometida con el cliente y con la función, el sentirse identificado formando parte de la empresa. Respecto a los comunicados, se busca armarlos con mucho respeto y claridad para que sea un mensaje simple y recibido por todo el personal.

Si nos referimos a la **“Transmisión de la Cultura Corporativa”**, otro aspecto intrínsecamente relacionado con la comunicación interna, se pueden distinguir aspectos como el grado de conocimiento de la estructura formal de la empresa, donde los valores predominantes arrojan que los empleados poseen un conocimiento parcializado de la organización. Sin embargo, conocen medianamente y bastante bien las actividades que realiza cada sector de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la empresa comunica muy poco acerca de aspectos institucionales que pueden definirse como rasgos organizadores de la percepción y que se traducen en las cualidades distintivas de la organización. Esto ejerce influencia a la hora de percibir el objetivo principal de la empresa respecto de sus empleados, ya que al no comunicar aspectos que tienen que ver con una gestión transparente y sostenible, el personal piensa que dicho objetivo es responder en tiempo y forma a la producción del día, seguido por un 31% que afirma que es la responsabilidad y el compromiso y un 18% que manifiesta que es la motivación y la satisfacción laboral. Además, los empleados se encuentran medianamente informados sobre los beneficios que la empresa les brinda.

A pesar de que los gráficos reflejan que es bastante alto el grado de identificación que sienten más de la mitad de los empleados con lo que TTE es y representa, existe cierta inconsistencia en las respuestas de los encuestados ya que al preguntarles por esos rasgos o atributos que caracterizan a la empresa, el valor más alto que nos arroja la encuesta es del 38%, que corresponde a **“me sería difícil precisarlos”**, siendo que el 28% de los encuestados manifestaron no poder apreciarlos.

De todos modos, para aquellos que sí pudieron identificarlos, asocian a TTE con los principios de calidad, compromiso con los clientes, responsabilidad y reconocimiento de la empresa, siendo la transparencia, el cuidado del medio ambiente, el respeto de los recursos



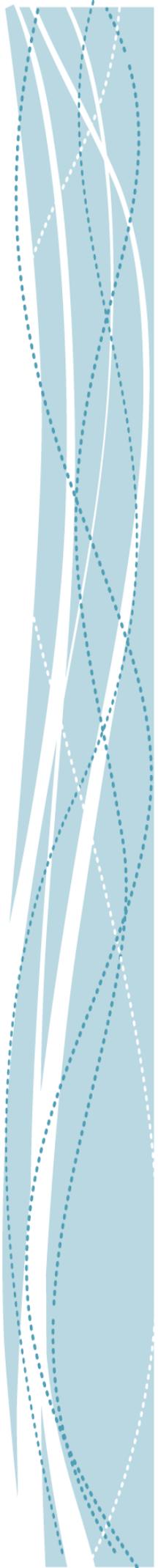
humanos, hacer sentir partícipes a los empleados de las actividades de la empresa, la identificación con la empresa, la sostenibilidad, entre otros aspectos relacionados con la RSI, características que no fueron tenidas en cuenta a la hora de responder pero que constituyen valores que sustentan a la organización y que desean transmitir.

Otra de las variables que se analizó es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), refiriéndonos en particular a la **dimensión interna de la RSE**, la Responsabilidad Social Interna (RSI).

El área de Recursos Humanos, es la encargada de gestionar y comunicar estas cuestiones. Las personas entrevistadas, entienden que la RSE abarca no sólo una dimensión externa relacionada con la comunidad sobre la que actúa la empresa, sino también una interna y que se traduce en un respeto y bienestar integral hacia el empleado. En cuanto a la realidad de la empresa en esta materia, el jefe del área de Recursos Humanos, Pablo Bonada, expresó “que es una real preocupación, lo que ocurre es que aún no está fuertemente arraigada en nosotros”. Es decir que existe un compromiso auténtico de la empresa por gestionar estas acciones y no se trata solo de una operación de cosmética, a pesar de que algunos de los beneficios reconocidos por TTE como resultado de las acciones de RSE contribuyen a una imagen positiva y al respeto de los vecinos a nivel externo y orgullo de pertenecer en la organización, impacto en la motivación, productividad y calidad de vida laboral, en el contexto interno.

Sin embargo, la empresa no cuenta con una estrategia formal de RSE, sino que se realizan acciones aisladas e independientes carentes de todo tipo de medición/evaluación de la gestión de estas actividades.

Particularmente, al referirnos a la Responsabilidad Social Interna (RSI), tema en el que se enfoca este trabajo, Pablo Bonada manifiesta que existe una responsabilidad en el sentido de que se deben cumplir con determinadas pautas con los empleados como brindar los elementos de seguridad para realizar una tarea determinada, no exponer a los trabajadores a ciertos riesgos que puedan implicar algún peligro a su salud o a su vida. Marisa Chitarrini, también perteneciente a esta área, encargada del área de capacitaciones, desarrollo y comunicaciones internas, dijo que nunca había escuchado el concepto *per se*, pero que entiende que tiene que ver con la gestión de los recursos humanos, el respeto, el



manejo de la información, la creación de canales claros de comunicación y la exposición de todos los resultados que se logren en la empresa.

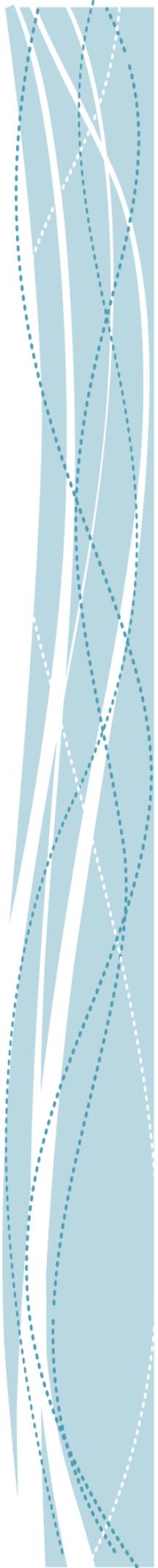
Lo mencionado en el párrafo anterior implica que a pesar de que las actividades y acciones que se realizan en TTE no están identificadas como de Responsabilidad Social Interna, sí existen y entre ellas se encuentran medidas de higiene y seguridad laboral, respeto del empleado, cuidado del medio ambiente a través de la certificación de las normas ISO 14.001, políticas de calidad en los procesos y capacitaciones para optimizar el desempeño. A pesar de ello, se observan deficiencias en tanto y en cuanto la única forma de evaluar y escuchar sugerencias y preocupaciones de los empleados es a través de un grupo de delegados y tampoco existen programas de incentivo y reconocimiento de los empleados.

Lo expuesto en párrafos anteriores pone de manifiesto la visión de aquellos que gestionan la RSE y su dimensión interna, pero a continuación también se expondrán las percepciones manifiestas por los empleados.

Para introducirnos en la temática se ha indagado acerca del **conocimiento que los empleados poseen acerca de la RSE, su vertiente interna y la comunicación de todos estos aspectos**. Respecto a este punto, es necesario aclarar que será un tema a trabajar ya que para la mayoría es el primer contacto con la materia y para otros a pesar de que han oído hablar, desconocen de qué se trata.

Las percepciones que tienen los empleados acerca del significado de este concepto es bastante vaga. Esto se debe a que según las opiniones del 40% del personal, la RSE solamente se trata de todo aquello que sin ser obligatorio ni buscar rentabilidad, la empresa realiza para mejorar su entorno social. Esto implica que los empleados no poseen una visión holística de los diferentes aspectos y aristas que involucra la Responsabilidad Social.

A pesar de no poder conceptualizar a la RSE, los empleados sí pudieron identificar acciones que pueden circunscribirse dentro de la RSI, a partir de un listado que se les presentó. Entre las actividades y políticas responsables que TTE desarrolla al interior de la organización, los empleados perciben políticas medioambientales, de calidad y políticas de salud y seguridad laboral.



Más allá de poder identificar estas políticas, más de la mitad de los encuestados no tienen conocimiento de estas acciones por una política comunicacional de la empresa. Este dato se corrobora al obtener como resultado de las encuestas, que los empleados perciben que TTE no divulga estas informaciones.

Lo mencionado anterior se relaciona con otra percepción de los empleados y que tiene que ver con que la mayoría del personal afirma que la empresa les comunica en parte cuáles son las formas de alcanzar condiciones laborales de salud y seguridad en el trabajo.

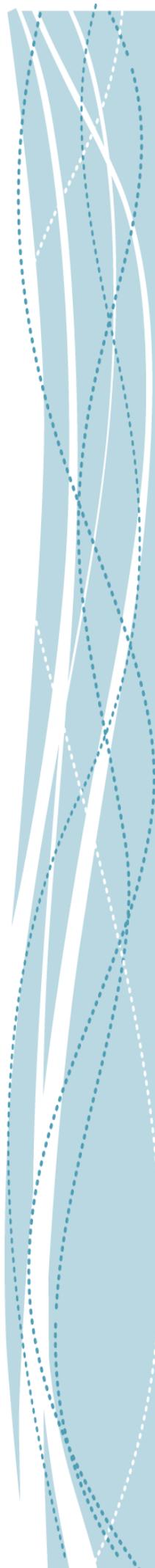
Otras actividades de RSI son el desarrollo de los recursos humanos y la participación del empleado en las actividades y proyectos de la empresa. Respecto a la primera acción, aproximadamente la mitad de los encuestados manifiesta que la empresa no promueve el desarrollo de sus empleados y para algunos, realiza algunas acciones puntuales de capacitación. Respecto a la segunda acción, algunos empleados dicen que las formas en que la empresa recoge sugerencias e ideas es a través de un buzón y algunas reuniones informales con directivos y supervisores. Sin embargo, los directivos entrevistados han afirmado que más allá de la existencia física del buzón de sugerencias, su utilización es poco frecuente y actualmente se encuentra en desuso. Quizás ese sea uno de los motivos por el cual el 24% manifiesta que no se recogen este tipo de ideas en TTE.

Otro aspecto contemplado por la RSI son las normas ambientales y de calidad de los procesos. En este sentido, se puede afirmar que los empleados han escuchado hablar de estas políticas, ya que están certificadas en la empresa. Sin embargo esto no es un dato relevante ya que al preguntarles para qué sirven y utilizan, ese conocimiento es parcializado.

Otro dato de interés y sobre el cual se tendrá que trabajar en la etapa de propuestas, será la divulgación de TTE de los impactos ambientales y los riesgos potenciales que implica la actividad cotidiana del empleado, debido a que más de la mitad de los encuestados afirma que no divulga este tipo de informaciones o lo hace en parte (34%).

A pesar de que la empresa no comunica estos aspectos, sí gestiona algunas acciones de educación ambiental para concientizar sobre los problemas ambientales.

En relación a la percepción acerca de si TTE comunica la importancia del trabajo voluntario y los incentiva a trabajar en proyectos sociales, otra actividad enmarcada dentro



de la temática de la RSI, más de la mitad afirmó que no lo hacía o que lo hacía en parte, en el caso de otro 34% de los encuestados.

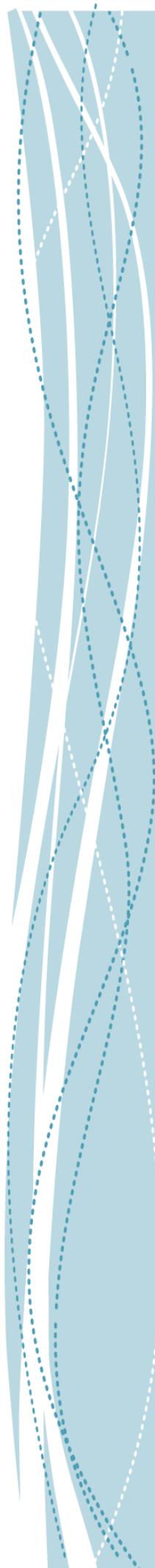
Los canales de comunicación utilizados para divulgar las acciones de RSE que lleva a cabo TTE son las carteleras y afiches, reuniones con directivos o supervisores. En el manual de acogida, video corporativo, página web y elementos que constituyen la señalética, también se visualizan algunos aspectos que forman parte de la RSE, aunque no en su totalidad.

Como se observa, los canales son muy reducidos y no existe una política comunicacional activa que divulgue estos aspectos, tal como lo expresó Pablo Bonada al manifestar que “creo que ahí tenemos un déficit, hace un rato te comenté que no tenemos una publicación de esas acciones y yo creo que acá también nos pasa lo mismo. Si bien hacemos cosas, por ahí nos falta un poquito de comunicación o de exponer para todos qué estamos haciendo”.

Otro aspecto que se indaga es la percepción de los empleados sobre si la empresa actúa de una manera responsable, sostenible y transparente. En este sentido, se puede manifestar que la empresa es identificada en general, por un accionar ético y responsable.

Los asuntos que les interesan más a los empleados son informaciones sobre políticas que los afecten, cuestiones económicas, medidas de higiene, salud y seguridad y sobre actividades culturales y sociales de la empresa y aquellos temas sobre los cuales les gustaría recibir información son visión y misión de la empresa, resultados de los trabajos realizados, beneficios y promociones, calidad y medio ambiente, cursos y capacitaciones, cambios en la organización, economía de la empresa, proyectos a futuro, el día a día de TTE y cuestiones generales de la empresa, posición en el mercado, mejora continua, planificación y objetivos de la empresa, facturación y destino de las utilidades, proyección laboral, reconocimiento a los empleados.

Según lo expuesto anteriormente y como se mencionó en el marco teórico, la decisión de la empresa de comunicar todas las acciones y prácticas de RSE, implica gestionar la organización siguiendo un modelo de Comunicación Responsable que demuestre un interés genuino por la apertura y transparencia, el uso de canales responsables, la manera de comunicar.



En este sentido, las percepciones que tienen las personas que gestionan y comunican estas prácticas acerca de este concepto, se vinculan con la idea de compromiso y responsabilidad de la empresa en hacer lo que predica, transmitir un mensaje que sea claro, no contradictorio y que exista una comunicación en doble vía, obteniendo como potenciales beneficios y ventajas credibilidad de la empresa, un clima laboral favorable, comunicaciones claras, compromiso, participación y sentido de pertenencia.

Sin embargo, la empresa no posee ningún documento, informe o declaración en el que se plasmen los intereses de TTE de ser una empresa sostenible y responsable ni expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, más allá de expresar ese compromiso responsable en la visión, misión y valores organizacionales.

Por último, se indagó sobre las expectativas de los empleados sobre las actividades y políticas de RSE. En este sentido, los puntos a destacar son las temáticas sobre las cuales les gustaría recibir más información, que se han mencionado en párrafos anteriores, pero que se pueden resumir en informaciones sobre políticas que los afecten, cuestiones económicas, medidas de higiene, salud y seguridad y sobre actividades culturales y sociales de la empresa.

En cuanto a las características más valoradas por los empleados de la planta se destacan en el sucesivo orden, los siguientes aspectos: Comunicación fluida con los empleados, siendo uno de los aspectos que identificaron como a mejorar, Responsabilidad y transparencia en las actividades de la empresa, Motivación y satisfacción laboral, Respeto al individuo y transparencia en las relaciones con los empleados, Calidad y cuidado del medio ambiente, Hacer partícipes a los empleados en los proyectos de la empresa, Capacitación continua y Salud y seguridad en el trabajo

9 CONSIDERACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

A partir de los estudios realizados en Tubos Trans Electric (TTE), fue posible interiorizarse sobre la realidad de la organización, analizar los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la empresa e identificar cómo se gestiona la comunicación de la Responsabilidad Social en su dimensión interna.

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, las empresas, como cualquier otra organización de personas, son ámbitos de interacción comunicativa en los que una cultura de valores nace y se reproduce. Entonces si los valores de una empresa deben ser conocidos, comunicados y acreditados, la comunicación es la encargada de moldear y trasladar el compromiso con la gestión ética y socialmente responsable que la organización busca alcanzar voluntariamente como parte de su visión de negocio.

Comunicar las acciones de responsabilidad social y los valores que la inspiran, es uno de los modos de llevar a cabo una Comunicación Responsable. Y esta comunicación debe estar dirigida en primer lugar a los empleados ya que ninguna comunicación es creíble si no es garantizada primero desde adentro de la empresa.

Ninguna comunicación es creíble si existe el disenso. Y quienes trabajamos con la comunicación, somos los que estamos capacitados para facilitar el consenso y para promover las condiciones de diálogo que lo legitimen. En este sentido, tras indagar la realidad comunicativa de TTE se han reconocido falencias puntuales en materia comunicacional que deberán ser resueltas.

Es a partir de ello que a continuación se presentará un plan de intervención concerniente al campo de las Relaciones Públicas e Institucionales en el que se incluirán propuestas enfocadas a la resolución de la problemática que presenta la organización. Para ello se desarrollarán diferentes tácticas, se presentará un cronograma en el que se visualicen los tiempos demandados, el presupuesto que se deberá asignar y la distribución del dinero a invertir para la implementación de las tácticas.

10 PROBLEMÁTICA DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Las principales falencias que se han detectado en Tubos Trans Electric (TTE) son:

- Ausencia de canales de comunicación de flujos ascendentes.
- Escasos contenidos informativos relacionados a la historia, misión, visión, políticas, estructura corporativa y novedades de la empresa.
- Desconocimiento del significado de la RSE , dimensión, aspectos y aristas que incluye.
- Escasa trasmision de actividades y políticas de RSI que desarrolla la empresa.
- Ausencia de documento, informe o declaración en el que se plasmen los intereses de TTE de ser una empresa sostenible y responsable.

11 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Con la finalidad de justificar la pertinencia del proyecto de intervención profesional, a continuación se presenta el análisis de los recursos que dispone Tubos Trans Electric.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD			
DIMENSIÓN	FACTIBILIDAD		
	Alta	Media	Baja
Política	x		
Económica	x		
Humana	x		
Técnica	x		
Material	x		

La primera dimensión a analizar es la **política**, que se refiere a la voluntad y compromiso de llevar adelante el proyecto. En este sentido, se puede decir que se cuenta con el apoyo de la Dirección para la implementación de un plan de Relaciones Públicas e Institucionales. En general, la organización manifestó su disposición, apertura y flexibilidad para generar nuevas ideas e implementarlas en la empresa y se mostró realmente receptiva a las contribuciones que puedan mejorar su funcionamiento.

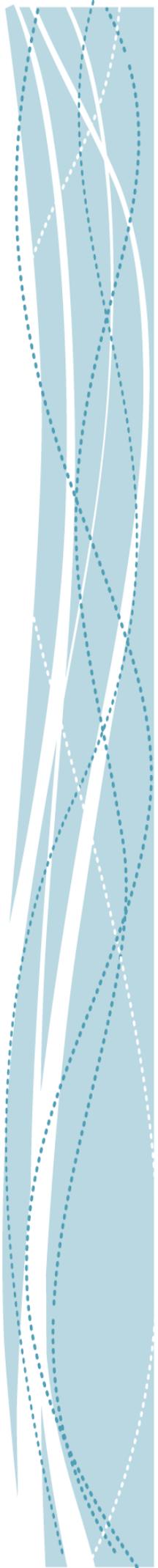
Respecto a la disponibilidad **económica**, Tubos Trans Electric cuenta con los recursos necesarios para llevar adelante un plan de Relaciones Públicas e Institucionales. Sin embargo, para una mejor administración de la economía de la empresa, las acciones a implementar se llevarán a cabo en diferentes períodos de tiempo.

Analizando la dimensión **humana**, es decir la disponibilidad de personal apropiado para la ejecución de las propuestas de mejora, la empresa no dispone de un departamento de Relaciones Públicas e Institucionales ni con personal idóneo en Diseño Gráfico, pero sí cuenta con el área de Recursos Humanos donde existe una clara predisposición de cooperación y participación para la realización de las actividades propuestas. Para la ejecución del plan, la empresa dispondrá de asesoría externa capaz de avanzar correctamente en la puesta en funcionamiento de la estrategia comunicativa.

En cuanto al aspecto **técnico**, TTE cuenta con diferentes recursos tecnológicos necesarios para la realización de las actividades cotidianas que facilitarán también la implementación de las propuestas del plan.

Por último, respecto a la dimensión **material** y analizando la estructura edilicia, la empresa cuenta con espacios suficientes para la programación y realización de las actividades que aquí se proponen, lo que contribuye a llevar a cabo las diferentes tácticas del plan de manera efectiva.

De lo mencionado anteriormente, se puede decir que resulta factible llevar adelante un plan de Relaciones Públicas e Institucionales Internas en Tubos Trans Electric.



12 ESTRATEGIA

La estrategia de comunicación interna que se propone debe contribuir a resolver las insuficiencias detectadas en materia de comunicación.

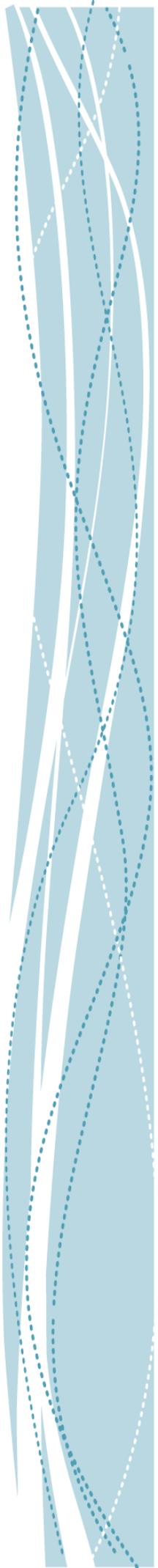
La problemática detectada exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación que permita a través de los medios y acciones adecuadas cubrir las necesidades de comunicación que se presentan en TTE.

Vale aclarar que el asesoramiento correspondiente a las RPI, estará presente no solamente en la planificación del proyecto sino también en la puesta en funcionamiento del mismo.

OBJETIVO GENERAL			
Contribuir a la interiorización de atributos identificatorios de la organización relacionados con la política responsable, transparente y sostenible que Tubos Trans Electric (TTE) realiza al interior de la organización.			
ESTRATEGIA			
Implementar un plan de Relaciones Públicas e Institucionales Internas			
Objetivo Específico 1	Objetivo Específico 2	Objetivo Específico 3	Objetivo Específico 4
Contribuir a la comprensión de la misión, visión, valores, principios éticos y normas de conducta como ejes orientadores para construir una gestión responsable.	Generar un espacio de diálogo en relación al concepto de RSI.	Optimizar la comunicación ascendente, promover el interés, participación y reconocimiento al personal de la empresa.	Comunicar la realidad organizacional y contribuir al fortalecimiento de la identificación corporativa.
CALENDARIZACIÓN			
PRESUPUESTACIÓN			
EVALUACIÓN			
RESULTADOS			

13 PRESENTACIÓN DE TÁCTICAS

Actividad: DEFINICIÓN DE POLÍTICAS RESPONSABLES



TÁCTICA 1 Código de “Conducta Ética y Responsable”

Descripción general

Elaboración de un código de ética donde se plasmen los valores corporativos y principios de actuación de Tubos Trans Electric.

Objetivo

Hacer explícitas las políticas responsables que TTE sostiene al interior de la organización contribuyendo a la comprensión de la misión, visión, valores, principios éticos y normas de conducta como ejes orientadores para construir una gestión responsable.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal directivo de TTE Personal del área de RRHH Diseñador Gráfico
Técnicos	Computadora
Materiales	No se requieren
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Gastos de impresión de ejemplares

Tiempo

La formación del equipo que liderará la redacción del código de ética tendrá lugar la tercera semana de Mayo.

La redacción del código se llevará a cabo entre la cuarta semana de Mayo y la primera de Junio.

El diseño del mismo se realizará entre la segunda y tercera semana de Junio.

La impresión de los ejemplares se realizará la cuarta semana de Junio.

La distribución de los ejemplares y la evaluación de la táctica tendrán lugar la primera semana de Julio, en el momento en que se desarrolle la capacitación (ver táctica nº 3).

Descripción específica

Se hace necesario poner de manifiesto el posicionamiento ético y los principios que rigen a TTE, ofreciendo así mayor transparencia al conjunto de valores que guían el discurso y las prácticas cotidianas.

El código de ética se compone de un conjunto de normas y pautas de actuación basadas en los principios y valores de la organización que, complementando otras normas, reflejan su espíritu de responsabilidad, compromiso social y transparencia.

Ello quiere decir que el código de Conducta Ética y Responsable es una de las maneras de contribuir a la construcción y consolidación de procesos que garanticen mayor capacidad para el cumplimiento de normas, toma de decisiones éticas y responsabilidad, es decir, para fortalecer una cultura responsable.

En este sentido, y siendo el tema de este proyecto la Responsabilidad Social Interna, se incluirá dentro de este código una declaración escrita de los principios de RSI que se encuentran vigentes en las prácticas cotidianas de la organización.

Para ser coherente con la práctica medioambiental que lleva adelante TTE, los ejemplares serán impresos en papel reciclado, fomentando de este modo la incorporación de criterios ambientales y transmitiendo una actitud positiva real de la empresa hacia la sostenibilidad ambiental.

Esta táctica consiste en que el personal directivo junto al personal de Recursos Humanos, formalicen aspectos que forman parte de la cultura responsable que caracteriza a TTE y definan explícitamente los supuestos que guían a los miembros de la organización con el fin de mejorar el rendimiento e impacto de la puesta en práctica de la estrategia y herramientas comunicacionales.

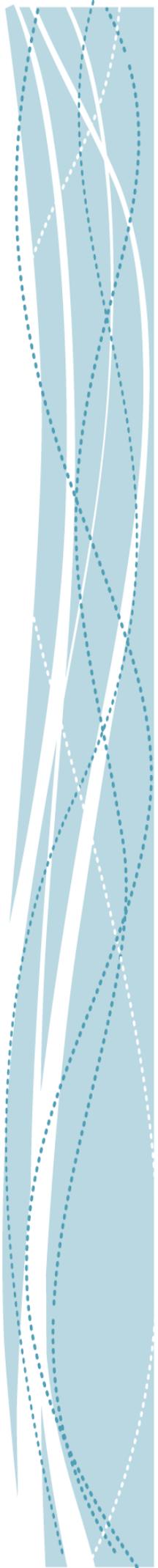
Es por ello que se convierte en la columna vertebral de la estrategia, ya que servirá como soporte de las diferentes acciones comunicacionales propuestas, exponiendo y compartiendo un marco ético y una misma perspectiva acerca de las conductas deseables en la organización.

Comunicación de la táctica

La exposición del significado y contenido del código de ética, así como la entrega de un ejemplar a los empleados de la empresa, tendrá lugar en la jornada de capacitación “Responsabilidad Social Interna: un compromiso necesario. *Consideraciones y debate*” (ver táctica nº 3).

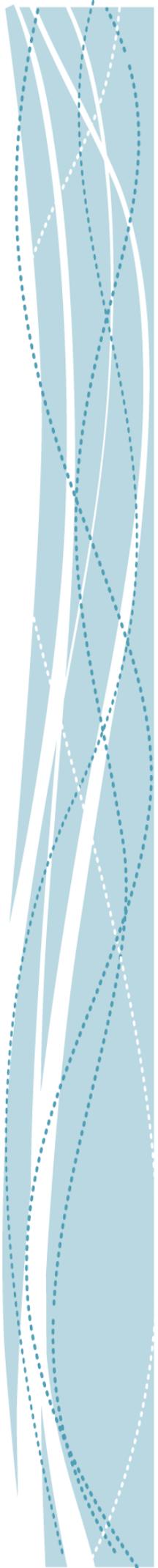
Evaluación

Para evaluar si se ha comprendido lo expuesto en el código de ética, se tendrá en consideración la encuesta que se aplicará en la jornada de capacitación (ver táctica nº 3), una vez que se haya explicado el contenido del código y realizado la entrega del ejemplar a los empleados.



Código de “Conducta Ética y Responsable”

Diseño



13 PRESENTACIÓN DE TÁCTICAS

Actividad: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

TÁCTICA 2 “Día de Nuestros Valores y Normas”

Descripción general

Día conmemorativo de la fundación de la empresa en el que se desarrollarán actividades relativas a la comunicación de valores corporativos.

Objetivo

Reforzar los valores corporativos y prácticas responsables de TTE.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal directivo de TTE Personal del área de RRHH Diseñador Gráfico
Técnicos	Computadora Impresora Papelería (sobres, papel autoadhesivo, cartón) Espejos
Materiales	Instalaciones de la planta Oficina disponible en el área de Recursos Humanos
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Gastos de papelería Gastos en compra de espejos Gastos en impresiones para actividades 1, 3 y 4 Gastos de impresión de afiches

Tiempo

Las actividades que se desarrollarán el 19 de noviembre, se planificarán entre la última semana de Octubre y la primera de Noviembre.

Durante las dos semanas posteriores se realizarán la compra de insumos y la preparación del material necesario para el desarrollo de las actividades.

El diseño y la distribución de los afiches para comunicar el acontecimiento tendrán lugar en la segunda y la tercera semana de Noviembre respectivamente.

Las actividades propuestas se llevarán a cabo en la tercera semana de Noviembre, específicamente el día 19 del mes.

La evaluación de la táctica se realizará la tercera semana de Diciembre.

Descripción específica

Siendo el 19 de noviembre la fecha fundacional de TTE, en este día se llevarán a cabo diversas actividades destinadas a reforzar la comunicación de los valores organizacionales de la empresa.

A continuación se detallan las cuatro actividades que comprende esta táctica.

❶ Bajo el título "Los Valores De Nuestra Empresa Valen Su Peso en Oro", los empleados que deseen participar recibirán como consigna encontrar en la planta (como una especie de "búsqueda del tesoro" haciendo referencia al título) diversos sobres. Los sobres de color anaranjado contendrán en su interior el enunciado de algún valor corporativo, por ejemplo "Seguridad y Cuidado del Medio Ambiente", y los de color gris, una breve explicación del significado práctico de dicho valor.

La idea es que una vez recolectados los sobres, el personal se reúna en los pasillos de la planta donde se encuentran las carteleras y en una puesta en común, se pegue en la pizarra cada valor con su respectiva explicación. De este modo, aumenta el aprendizaje, ya que se agrega un paso más de comprensión para definir qué valor corresponde a cada descripción.

Se planifica que esta actividad dure aproximadamente cuarenta minutos.

Antes de dar inicio a la misma, algún directivo de TTE expondrá las siguientes palabras:

"Muy buenos días. Hoy, 19 de noviembre, es un día especial en Tubos Trans Electric porque se cumple un año más desde que fundamos esta empresa. Me enorgullece profundamente compartir con ustedes este día que hemos denominado de ahora en adelante como el "Día de Nuestros Valores y Normas". Y esta denominación se debe a que el crecimiento, expansión y todo aquello que caracteriza a Tubos se debe gracias a los valores que nos han guiado desde siempre en nuestro accionar, por eso se han convertido en un verdadero tesoro.

Pero el tesoro de los valores no está formado por dinero, sino por un conjunto de potencias que todo ser humano debe desarrollar y que constituyen su verdadera riqueza. Es por ello que los invito a participar de esta actividad denominada "Los Valores De Nuestra Empresa Valen Su Peso en Oro".

2 Previamente a la realización de la actividad mencionada anteriormente, los jefes de las diversas áreas de la empresa (Bobinado, Corte y flejado, Secado, entre otras) se reunirán en la oficina disponible en Recursos Humanos para que un representante del área les comunique de qué se trata la actividad que se llevará a cabo, cuál es su finalidad y de este modo que los respectivos jefes sean capaces de motivar a los empleados a participar de la actividad.

3 Se pegarán stickers en espacios estratégicos, visibles y de mayor circulación de la planta que contengan mensajes tendientes a sensibilizar a los empleados acerca del cuidado de los recursos naturales, calidad en los procesos, importancia del bienestar y motivación del empleado, salud y seguridad laboral, transparencia en la gestión cotidiana, entre otros aspectos que se relacionan con los valores corporativos y prácticas de la empresa.

Algunas de las frases que se sugieren son:

- ¿Se te acabaron las pilas? Manejá responsablemente tus pilas usadas. Depositálas en las cajas correspondientes.
- El valor más grande de una empresa, es el espíritu de su gente (Anónimo).
- Comunicar, es actuar responsablemente.
- Valoramos tus ideas. Mejorar la empresa es trabajo de todos.
- “Ver lo que es correcto y no hacerlo, es falta de coraje” (Confucio).

4 Al finalizar la jornada laboral, antes de que cada empleado se retire del establecimiento y como cierre de este “día especial”, un representante del área de Recursos Humanos hará entrega de un piezo cuya tapa contendrá la frase “El responsable de lo que es y representa TTE da la cara” y en su interior se encontrará con un espejo junto a la leyenda “Gracias. Sonreí, el responsable del éxito en TTE está a la vista”.

Comunicación de la táctica

Se realizarán piezas gráficas que serán distribuidas en las instalaciones de TTE el día de fundación de la empresa (19 de noviembre). Las dimensiones de los afiches serán de 29,7 x 42 cm (Hoja A3) y contendrán el siguiente mensaje:

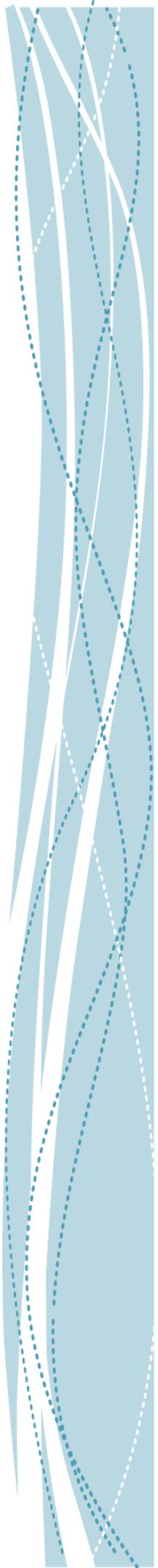
Hoy es un día para celebrar.
El responsable del éxito en TTE da la cara.
19 de Noviembre.
53 años trabajando juntos.

Evaluación

Para evaluar esta propuesta se tendrá en cuenta el cuestionario que se aplicará para la táctica nº 5 (Concurso interno de dibujo “Valores en Colores”).

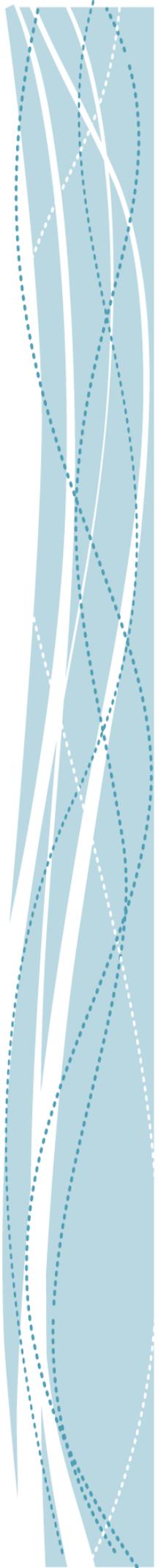
Stickers

Diseño



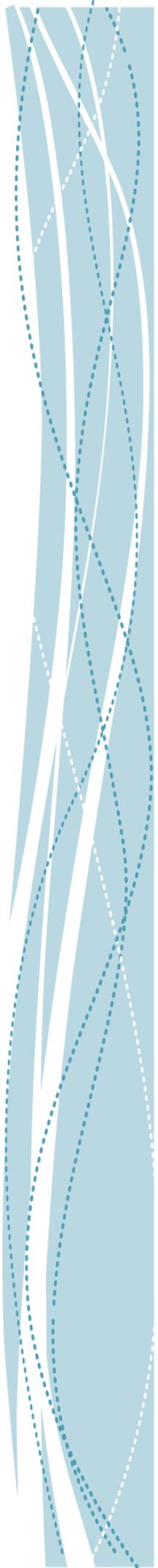
Pieza Gráfica

Diseño



Afiche de Comunicación

Diseño



TÁCTICA 3 Jornada de capacitación: “RSI: un compromiso necesario. Consideraciones y debate”

Descripción general

Desarrollo de una jornada de capacitación para informar acerca de significado de la RSI y de las políticas planteadas en el Código de Ética.

Objetivos

Generar un espacio de diálogo en relación al concepto de RSI y dar a conocer cuáles son las perspectivas de la empresa en dicho tema, haciendo hincapié en cómo impacta ésta en los empleados.

Contribuir al conocimiento y compromiso de los lineamientos planteados en el código de “Conducta Ética y Responsable”.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal del área de RRHH Diseñador Gráfico
Técnicos	Computadora Impresoras Papelería y librería (sobres, lapiceras, hojas A4) Carpetas A4 Afiches de comunicación de la jornada Ejemplares del código de “Conducta Ética y Responsable” Retroproyector y pantalla Catering
Materiales	Espacio físico correspondiente al comedor de la empresa incluyendo sillas y mesas
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Impresión de carpetas Gastos de impresión de afiches Gastos de impresión de cartas de invitación y cronogramas Alquiler de retroproyector y pantalla Gastos en catering Gastos de papelería y librería

Tiempo

La definición de los contenidos a tratar y la diagramación de la jornada tendrán lugar la primera semana de Junio.

Esta semana también se realizará el diseño e impresión de las carpetas a entregar en la jornada.

Entre la segunda y tercera semana de este mes se realizarán las compras de insumos necesarios y la preparación de las carpetas que se entregarán en la capacitación.

La confección de afiches de comunicación y cartas personalizadas tendrán lugar la tercera y cuarta semana de Junio, siendo también esta última semana cuando se imprimirán y distribuirán estas piezas.

Durante la primera semana de Julio se preparará el espacio físico, tendrá lugar la capacitación y se evaluará la táctica.

La segunda semana de Julio se hará el diseño, impresión y entrega de los certificados de participación.

Descripción específica

La Responsabilidad Social es un término empresarial cuyo significado, alcance y realidad práctica deben ser entendidas por los empleados, si concebimos a éstos como los principales afectados por estas políticas y como auditores internos de las actuaciones de la empresa.

En este sentido se plantea el desarrollo de una jornada de capacitación con carácter obligatorio que tendrá lugar en las instalaciones de la empresa, específicamente en el comedor de la planta Villa Páez, ya que por sus dimensiones resulta cómodo, con capacidad para 50 personas y dispone de sillas y mesas donde se podrá servir un desayuno para hacer más amena la charla.

Para ello, el área de Recursos Humanos deberá seleccionar dos grupos de 45 personas cada uno ya que la capacitación tendrá lugar el mismo día pero una a continuación de la otra. De este modo, esta propuesta no afecta demasiado con las actividades de la planta, ya que un grupo continúa con la producción.

Debido a que la RSI es una temática que afecta directamente a los empleados, la disertación de la capacitación estará a cargo del área de Recursos Humanos y para ello, los contenidos serán presentados a través de soporte visual (diapositivas) para que resulte más dinámico y atractivo.

La misma tendrá una duración de una hora treinta minutos y se estructurará en dos etapas. Por un lado se realizará un módulo teórico en el que se presentará la RSI, su alcance y contenidos y se explicará cada uno de los principios que conforman la política de RSI de TTE.

Por otro lado, se llevará a cabo un módulo práctico que consistirá en un espacio de debate respecto a los contenidos del código de ética y los desafíos que enfrenta la gestión de la empresa en relación a éste.

A los empleados participantes se les entregará al inicio de la actividad una carpeta que contendrá el cronograma de la capacitación, dos hojas en blanco A4 para que tomen notas de los principales conceptos, una lapicera, un ejemplar impreso del Código de Conducta Ética y Responsable de TTE, certificado de participación y una hoja con el cuestionario de evaluación de la táctica.

Comunicación de la táctica

Para dar a conocer la realización de esta jornada y captar la atención de los empleados, se realizarán dos actividades:

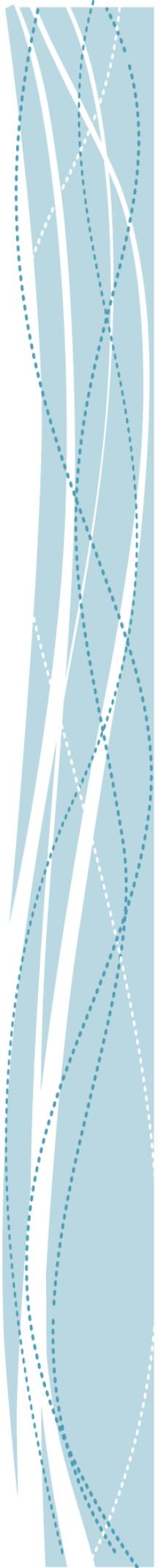
Se diseñarán y colgará afiches en lugares estratégicos de la empresa como tabloneros de anuncios, baños, áreas de mayor circulación de las plantas. Se confeccionarán piezas gráficas cuyas dimensiones serán de 29,7 x 42 cm (Hoja A3) y contendrán la siguiente información:

- Nombre de la jornada de capacitación
- Fecha
- Lugar
- Horario de realización

Por el otro, para reforzar la comunicación anterior y comprometer más al personal, dos días antes de la capacitación, se les hará entrega de una carta personalizada a cada empleado donde se manifestará el interés de la empresa en el crecimiento de sus empleados, motivo por el cual, TTE los invita a la jornada de capacitación. En este sentido, se incluirá información de la fecha y el horario de realización como así también el cronograma con los contenidos a tratar.

Evaluación

En la carpeta que se entregará en la capacitación, se incluirá un cuestionario de carácter obligatorio que permitirá evaluar el desarrollo de la jornada, las expectativas de los empleados a tener en cuenta en próximas capacitaciones y si se ha comprendido el material que contiene el código de ética de TTE. La misma deberá ser entregada a una persona del área de Recursos Humanos, antes de que el empleado se retire de la sala.



MODELO DE CUESTIONARIO EVALUADOR



JORNADA DE CAPACITACIÓN

“RSI: un compromiso necesario. Consideraciones y debate”

Porque nos interesa su opinión y queremos mejorar, le pedimos que por favor responda a las preguntas que aparecen a continuación. Este cuestionario no afectará su desempeño. Muchas Gracias.

Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada afirmación. 1 es el valor más bajo y 4, el más alto.

Contenido y estructura de la jornada						
Los temas tratados son aplicables a la actividad laboral diaria	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
Los temas tratados respondieron a sus intereses y expectativas	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
La dinámica de la jornada permitió que pueda participar presentando inquietudes, dudas	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
El material didáctico (diapositivas) fue claro	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
La extensión en tiempo de la jornada fue la adecuada	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

Habilidades de los disertantes						
Despertó y mantuvo su interés	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
Relacionó los temas teóricos con la realidad de la organización	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
Utilizó un lenguaje, ritmo de exposición y tono de voz adecuado	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
La información que brindó fue clara y completa	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos prácticos	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

Cuestiones generales						
Al terminar el curso se encuentra	SATISFECHO	4	3	2	1	INSATISFECHO
La comunicación de la jornada fue	ADECUADA	4	3	2	1	INADECUADA

Según su criterio, de lo expuesto por los disertantes ¿qué es lo que más le interesó?

- Contenido teórico
- Presentación y explicación del código de ética
- Posibilidad de participar e intercambiar opiniones

¿Qué agregaría para mejorar próximas capacitaciones?

- Disertantes
- Material informativo
- Teoría
- Dispositivos visuales
- Posibilidad de participación
- Mayor difusión del evento
- Otro

De acuerdo a lo que escuchó en la charla, ¿podría expresar con sus palabras la misión de TTE?

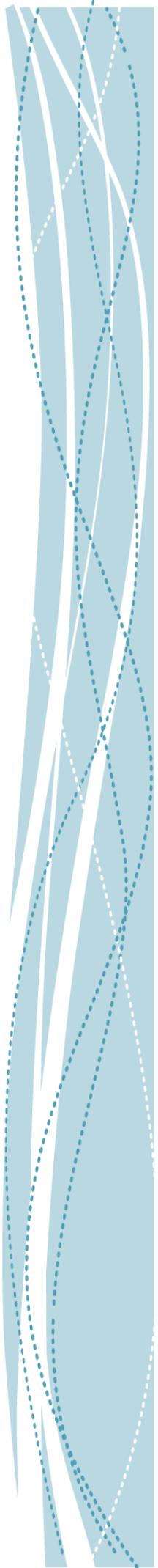
¿Cuáles son algunos de los valores que guían las prácticas cotidianas de la empresa?

La Responsabilidad Social Interna (RSI) se trata de:

- Las prácticas que afectan en primer lugar a los trabajadores.
- Una forma que tiene la empresa de actuar responsablemente.
- Todas las políticas que la empresa mantiene con sus empleados.
- Todas las respuestas son correctas.

El código de “Conducta Ética y Responsable”:

- Proporciona la dirección sobre las respuestas y ayuda a guiarnos en nuestro comportamiento.
- Refleja el espíritu de responsabilidad, compromiso social y transparencia de la empresa.
- Se trata de un conjunto de normas y pautas de actuación basadas en los principios y valores de la organización.
- Todas las respuestas son correctas.

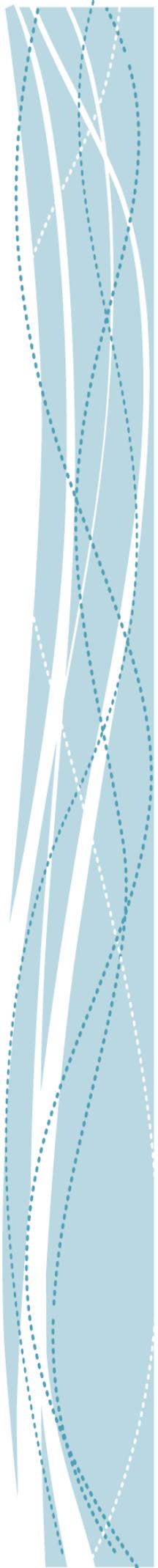


¿Considera que la empresa se interesa por el crecimiento y desarrollo de su personal?

- Sí
- Medianamente
- No

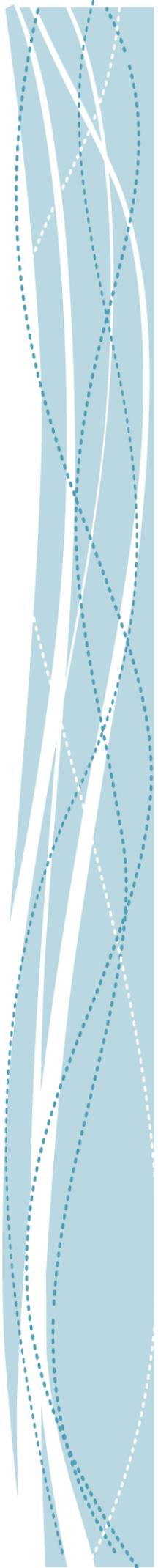
¿De qué manera cree que lo hace?

¿Qué temáticas le gustaría abordar en próximas capacitaciones?



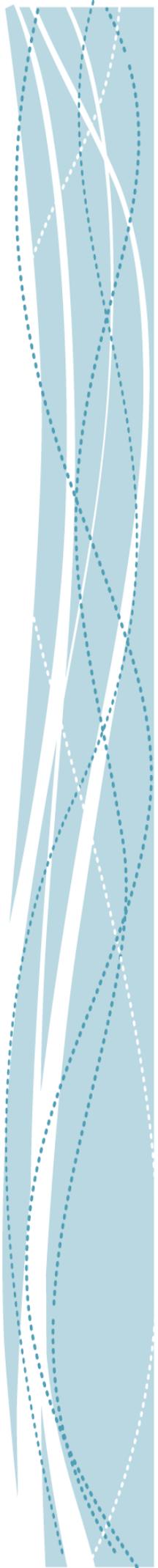
Carta de Invitación Personalizada

Diseño



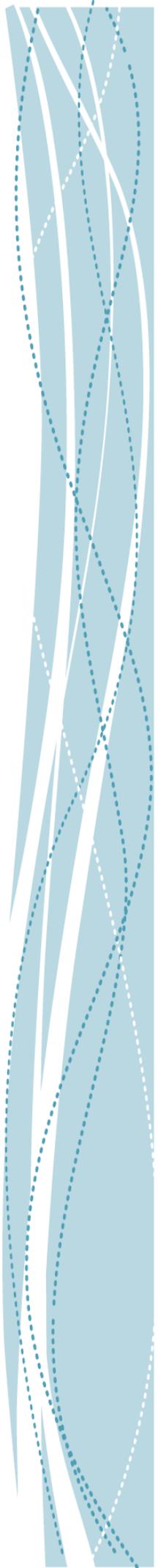
Cronograma de la Capacitación

Diseño



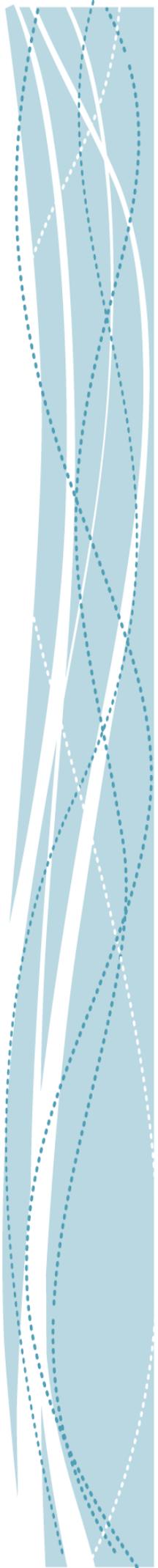
Carpeta de Presentación

Diseño



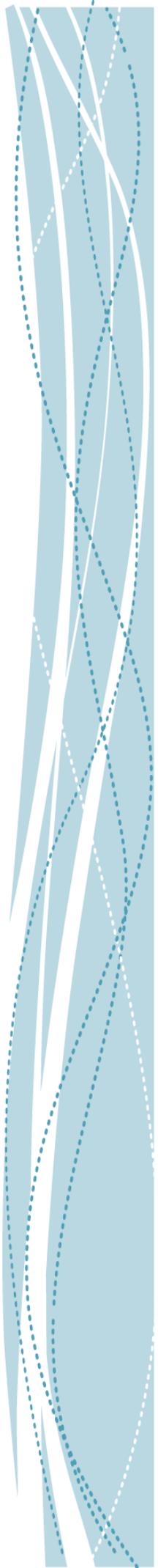
Certificado de Participación

Diseño



Afiche de Comunicación

Diseño



TÁCTICA 4 Programa i+d+e+a

Descripción general

Desarrollo de un programa motivacional para incentivar al empleado a sugerir e implementar ideas de mejora.

Objetivos

Optimizar la comunicación ascendente y promover el interés de los empleados en participar con ideas de mejora para la empresa.

Potenciar el interés del personal por su trabajo.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal del área de RRHH Personal que conforma el jurado Diseñador Gráfico
Técnicos	Computadora Impresora Buzón/urna para depositar cupones Afiches de comunicación del programa
Materiales	Oficina disponible en el área de Recursos Humanos
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Gastos para creación de buzón/urna Gastos de impresión de papelería para formularios, cupones y vales de premios Gastos de impresión de afiches Gastos correspondientes a los premios

Tiempo

La planificación del programa tendrá lugar durante la segunda y tercera semana de Agosto.

Las dos semanas posteriores se llevará a cabo el diseño del isologotipo, los formularios, cupones y vales.

El diseño de los afiches de comunicación del programa se realizará la primera semana de Septiembre.

Durante la segunda semana de Septiembre se distribuirán los afiches, tendrá lugar la reunión de presentación del programa, y se dará inicio al mismo.

El sorteo de premios para aquellos que participaron con ideas de mejora tendrá inicio la última semana de Octubre, considerando que esta actividad se repetirá todos los meses.

La evaluación tendrá lugar la cuarta semana de Abril.

Descripción específica

La denominación del programa encuentra su fundamento en las palabras **Iniciativa, Desarrollo, Estímulo y Acción**.

Siendo la Mejora Continua uno de los valores que guían a TTE, esta táctica se orienta a alcanzar la participación de los empleados a través de la proposición de nuevas ideas relacionadas a los procesos, ambiente de trabajo, productos, entre otros aspectos, para que una vez auditadas sean implantadas en la empresa.

La base de este programa se fundamenta en que cualquier mejoría o idea propuesta, por más simple que sea, debe ser registrada. De modo que de acuerdo al impacto que ésta tenga para la empresa, un grupo auditor le asignará un valor en relación a diversos criterios.

Una vez ejecutada la idea, el empleado recibirá un cupón por cada idea implementada que deberá ser depositada en una urna ubicada en un lugar accesible de la planta, para luego participar de un sorteo.

El objetivo de esta táctica no sólo se limita a mejorar los procesos comunicacionales internos favoreciendo los flujos ascendentes, sino también está orientada a estimular una cultura de la mejora continua, involucrar al personal, promover la creatividad, reconocer y premiar las mejorías implantadas.

Para la presentación de la idea, el empleado deberá retirar del área de Recursos Humanos un formulario, completarlo y entregarlo nuevamente.

Un grupo auditor integrado por seis personas, entre las que se encontrarán los gerentes de las áreas Administración y Finanzas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Tecnología y Gestión de Insumos evaluará la idea de acuerdo al impacto que ésta tenga para la empresa,

asignándole una puntuación y decidirá si podrá ser ejecutada. Los puntos serán atribuidos de acuerdo con los siguientes criterios:

- Mejora: 3 puntos
- Reducción de costo: 2 puntos
- Innovación: 2 puntos.

Una vez que la idea haya sido implementada en la organización, el empleado recibirá un cupón que le permitirá participar de un sorteo que se realizará todos los meses y en el que se hará entrega de dos premios, a saber:

- Un vale por una compra en el supermercado Carrefour por un monto de \$250.
- Un vale por una compra en algún local de Sportlandia (venta de ropa deportiva) por un monto de \$250.

Comunicación de la táctica

Se creará un isologotipo que represente y sintetice visualmente al programa de modo que sea fácilmente reconocido por los empleados.

Para dar a conocer el lanzamiento de este programa se realizarán dos actividades:

① Realización de una breve reunión (aproximadamente de 20 minutos) en la que participarán un representante del área de Recursos Humanos, los jefes de cada área (Bobinado, Secado y Flejado, etc.) y dos empleados en representación de cada sector. En este encuentro, el representante de RRHH deberá explicar en qué consiste el nuevo programa y motivarlos a la participación, recalando que la premisa de la propuesta es que “cualquier mejoría o idea propuesta, por más simple que sea, debe ser registrada”.

Para dar inicio al programa se deberá alentar a las personas presentes a que escriban una sugerencia (siguiendo los pasos correctos) en un papel durante todo el día y la deposite en la urna correspondiente. Luego el área RRHH deberá comunicar las sugerencias más destacadas del día y la forma en que se plantea implementarla.

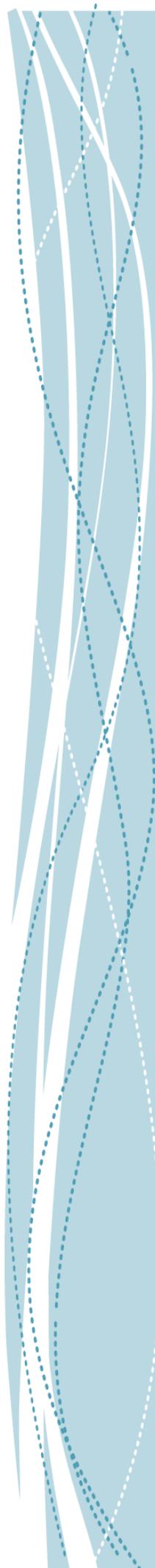
Lugar de realización del encuentro: Oficina disponible en el área de Recursos Humanos.

2 Se colgarán afiches de 52 x 36 cm en lugares estratégicos (pasillos de alta circulación, tableros de anuncio, baños) de la empresa que llamen la atención y el interés de los empleados en participar y que demuestren la intención de TTE de escuchar sus ideas y sugerencias. En estas piezas, se incluirán a modo de resumen, los pasos que deben seguir hasta la implementación de la idea.

Evaluación

Para la evaluación del programa se tendrán en cuenta por un lado el número de ideas propuestas y por el otro, un cuestionario que se les aplicará a un grupo de empleados, seleccionados de manera aleatoria por el área de Recursos Humanos.

El cuestionario permitirá evaluar la presente táctica y la número 6, denominada “Club del Empleado Sostenible”.



MODELO DE CUESTIONARIO EVALUADOR



PROGRAMAS MOTIVACIONALES

Porque nos interesa su opinión y queremos mejorar, le pedimos que por favor responda a las preguntas que aparecen a continuación. Este cuestionario no afectará su desempeño. Muchas Gracias.

¿Ha escuchado hablar del programa i+d+e+a?

- Si
- No

¿Podría comentarme brevemente acerca de qué se trata?

¿Alguna vez ha participado del programa?

- Si
- No

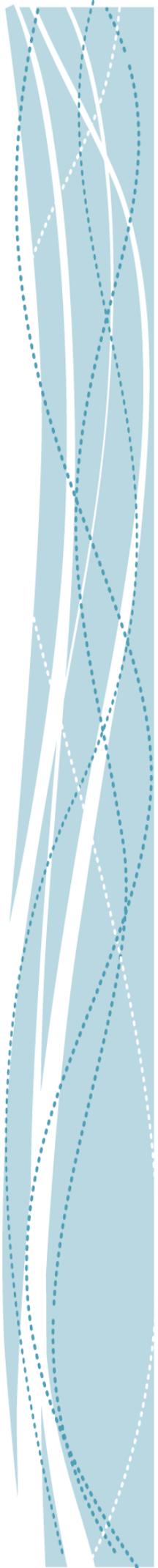
¿Por qué?

Si su respuesta ha sido negativa, ¿estaría dispuesto a participar más adelante?

- Si
- No

Respecto al “Club del Empleado Sostenible, ¿qué opinión le merece la acción de reconocer conductas positivas en compañeros?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- No me interesa



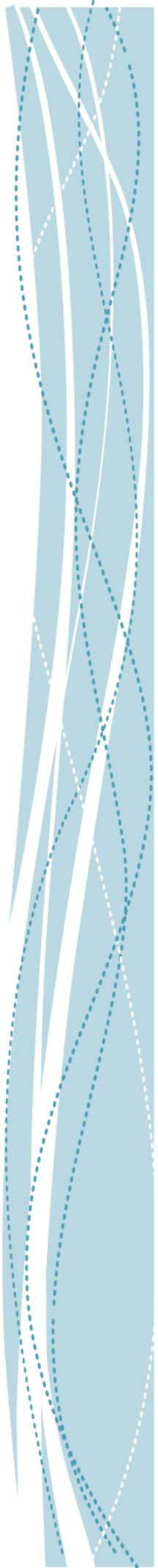
¿Considera que este tipo de iniciativas (programa i+d+e+a y Club del Empleado Sostenible) resultan positivas?

- Sí
- Medianamente
- No

¿Por qué?

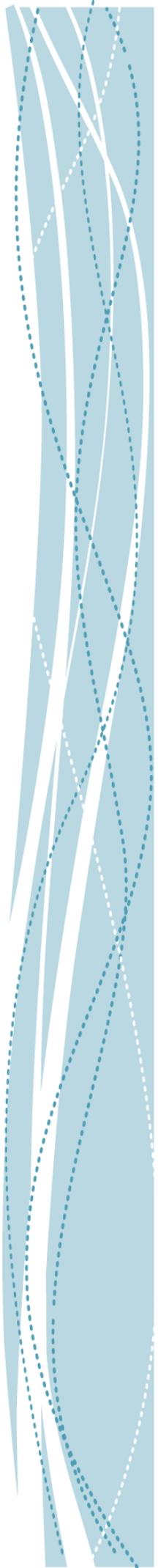
¿Qué frases definiría para caracterizar a estos programas? Puede marcar más de una opción

- Resultan motivantes
- Participo porque quiero ganar premios
- Mejoran la comunicación dentro de la empresa
- Siento que la empresa piensa en sus empleados
- Resultan una pérdida de tiempo
- Me hacen sentir más parte de la empresa
- Mejoran el ambiente de trabajo



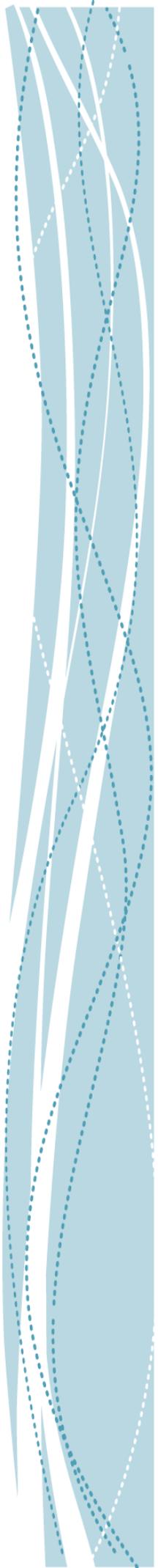
Isologotipo de Identificación del Programa

Diseño



Formulario para presentación de idea

Diseño

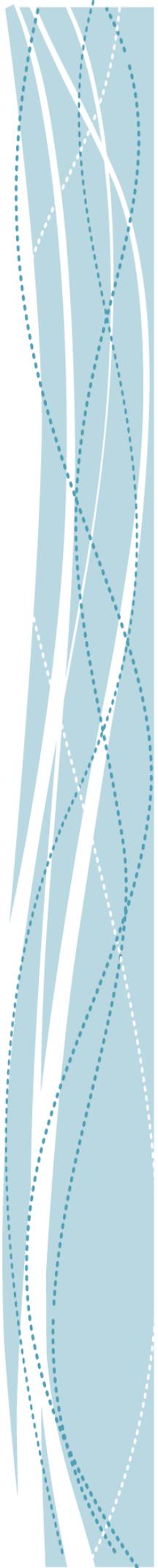


Cupón para participar del sorteo

Diseño

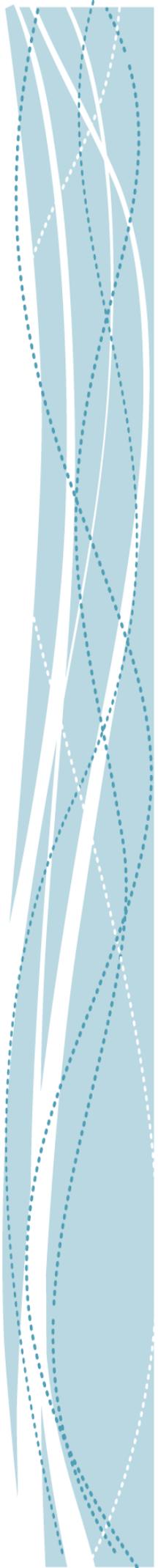
Vale para canjear premio

Diseño



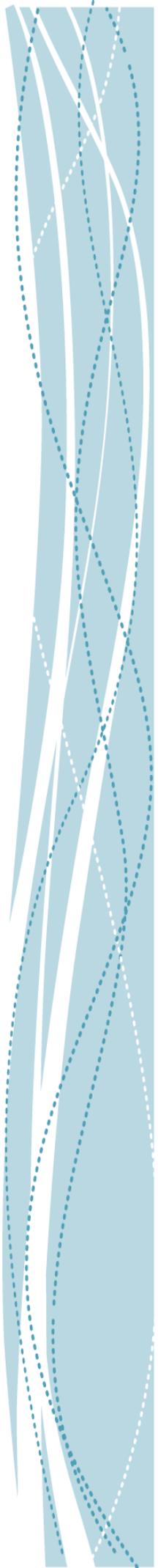
Buzón correspondiente al programa

Diseño



Afiche de Comunicación

Diseño



TÁCTICA 5 Concurso interno de dibujos: “Valores en Colores”

Descripción general

Desarrollo de un concurso de dibujos para hijos, sobrinos o nietos de los empleados.

Objetivo

Transmitir los valores corporativos para que los empleados los identifiquen con los atributos que caracterizan a la empresa.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal del área de RRHH Diseñador Gráfico Dibujante/artista
Técnicos	Papelería (sobres)
Materiales	No se requieren
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Honorarios del dibujante/artista Gastos de papelería Gastos de impresión de bases y condiciones del concurso y tarjetas para ganadores Gastos de impresión de afiches Importe destinado a premios

Tiempo

La planificación del concurso se llevará a cabo entre la tercera y cuarta semana de Septiembre.

La creación de Bases y Condiciones se desarrollará durante la última semana de Septiembre y la primera de Octubre

En la primera semana de Octubre también se realizará el diseño de los afiches de comunicación, siendo la semana siguiente, la impresión y distribución de los mismos.

Los participantes tendrán desde la tercera semana de Octubre hasta la segunda de Noviembre para presentar los trabajos.

La tercera semana de Noviembre también se elegirán los ganadores, se diseñarán, imprimirán y enviarán las tarjetas a los ganadores.

La evaluación se realizará la cuarta semana de Noviembre.

Descripción específica

Esta propuesta se orienta a que el empleado y su familia se involucren y participen de la realidad de la organización, conociendo cuáles son los valores corporativos que guían las prácticas cotidianas de la empresa.

Para ello, se propone el desarrollo de un concurso denominado “Valores en Colores”, en el que los hijos, sobrinos o nietos de los empleados podrán participar por un premio a través de la elaboración de un dibujo que represente y sintetice alguno de los valores corporativos.

En este sentido, se elaborará una base que explicita cuáles son las condiciones que se requieren para participar del concurso y los requisitos que debe cumplir el dibujo, para que luego un jurado integrado por el área de Recursos Humanos y algún dibujante/artista determine las tres mejores obras.

La elección de los trabajos se juzgará en función de diversos indicadores como la originalidad de la idea, claridad y síntesis visual y la vinculación del dibujo con el tema.

Una vez seleccionados los trabajos, se les enviará por medio de su padre, tío o abuelo, una tarjeta personalizada a los niños ganadores dándoles a conocer la noticia e informándole el día en que pueden dirigirse a la empresa para hacerles entrega de los premios.

Una vez elegidos los mejores trabajos, se colgarán todos los dibujos en las carteleras señalando el valor que sintetiza el dibujo y sus autores con sus respectivas fotografías.

Comunicación de la táctica

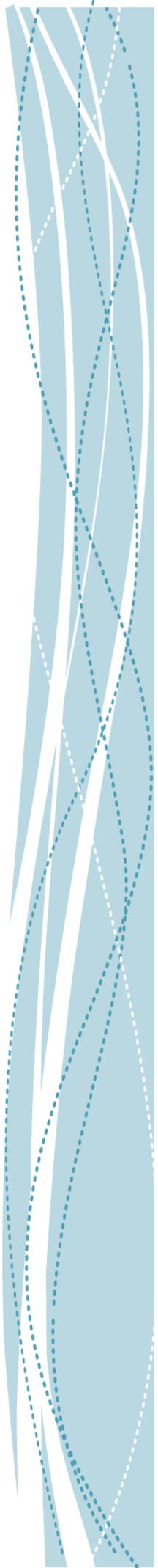
Para que los empleados se informen de la realización del concurso “Valores en Colores” se diseñarán afiches de 52 x 36 cm. que estarán colocados en lugares estratégicos de la empresa.

Las piezas comunicacionales deberán contener el nombre del concurso, una breve descripción acerca de lo que se trata y la existencia de premios para los concursantes.

También se informará que aquel que esté interesado podrá dirigirse a Recursos Humanos y solicitar las bases y condiciones del concurso.

Evaluación

El área de Recursos Humanos deberá seleccionar de manera aleatoria a un grupo de empleados al que se le aplicará un cuestionario que permita evaluar el impacto de la táctica.



MODELO DE CUESTIONARIO EVALUADOR



Porque nos interesa su opinión y queremos mejorar, le pedimos que por favor responda a las preguntas que aparecen a continuación. Este cuestionario no afectará su desempeño. Muchas Gracias.

¿Recuerda qué acontecimiento se celebró el 19 de noviembre?

- Sí
 - No
- ¿Cuál?

Si su respuesta en la anterior pregunta ha sido "SI" ¿Cree importante conmemorar ese día de una manera especial?

- Totalmente si
- Me resulta indiferente
- No estoy de acuerdo en festejarlo

¿Algún familiar ha participado del concurso de dibujo denominado "Valores en Colores"?

- Sí
- No

¿Recuerda de qué se trataba el concurso?

- Sí
- No
- Ns/Nc

Consistía en (por favor complete la frase)

Según su opinión, el concurso buscaba (Marque una sola opción, la que usted cree más conveniente):

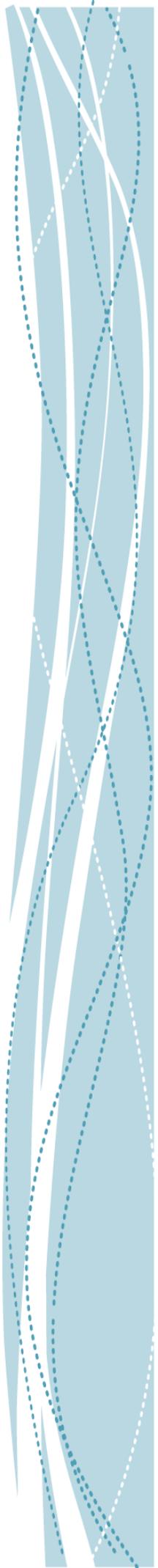
- Generar un espacio donde la familia de los empleados sea protagonista.
- Transmitir la realidad de la empresa, dando a conocer los valores que guían la actividad cotidiana de TTE.
- La posibilidad de que los participantes ganen algún premio.

¿Cuáles cree que son los valores que mejor representan a TTE?

¿Le gusta que se realicen en la empresa este tipo de actividades?

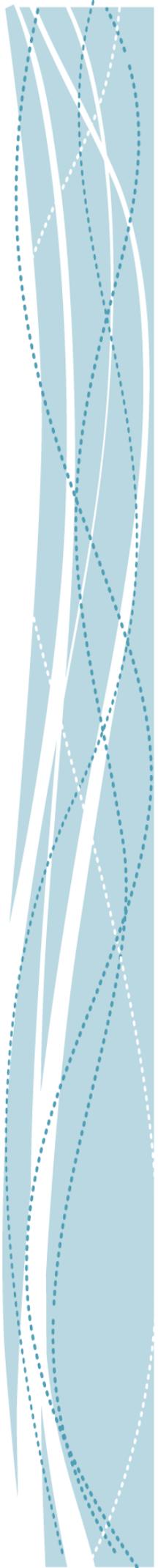
- Sí
- No

¿Por qué?



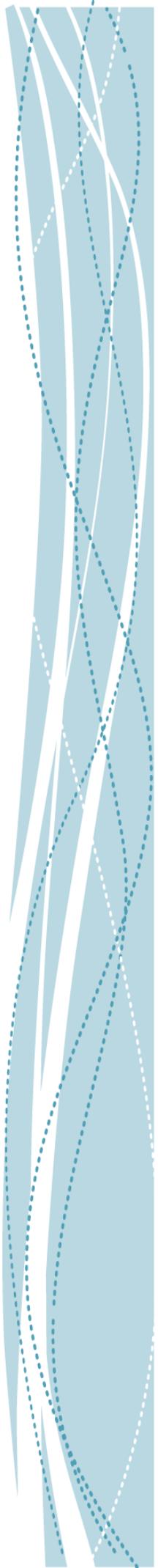
Bases y Condiciones del Concurso

Diseño



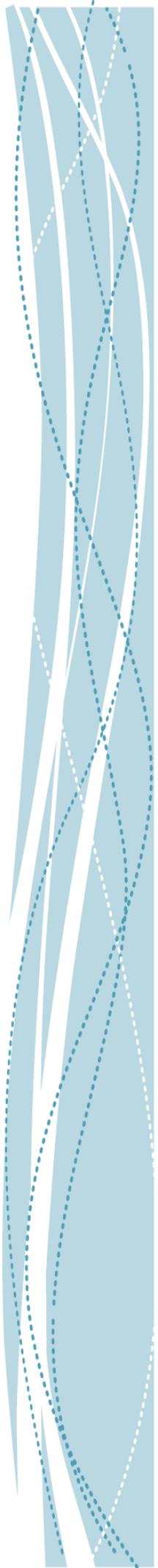
Bases y Condiciones del Concurso

Diseño



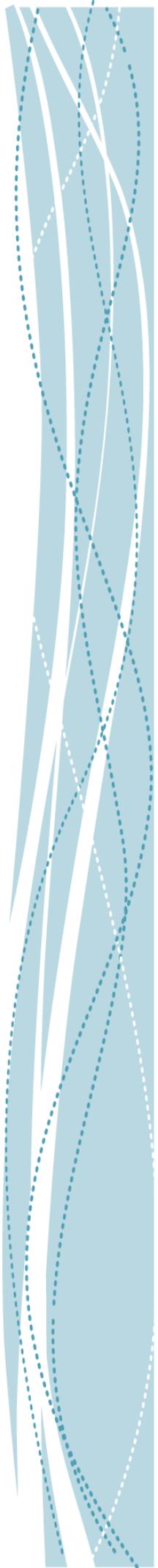
Tarjeta de comunicación de ganadores

Diseño



Afiche de Comunicación

Diseño



TÁCTICA 6 “Club del Empleado Sostenible”

Descripción general

Programa motivacional en el que se reconozcan las conductas de los empleados.

Objetivo

Motivar, promover y reconocer conductas y prácticas cotidianas de los empleados relacionadas con valores éticos, responsables y sostenibles.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal del área de RRHH Diseñador Gráfico
Técnicos	Remeras Buzón/urna para depositar tickets
Materiales	Recepción de la empresa
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Gastos de impresión de tickets Gastos de impresión de dísticos Gastos para creación de buzón/urna Gastos en compra y estampados de remeras Gastos correspondiente a viaje (premio estímulo)

Tiempo

La planificación del programa tendrá lugar las dos primeras semanas de Diciembre.

La tercera semana de Diciembre se diseñarán el isotipo y los tickets.

El diseño de los dísticos donde se comunicará en qué consiste el programa se realizará durante las dos últimas semanas del mes.

La distribución de los mismos se llevará a cabo la cuarta semana de Diciembre, dando inicio al funcionamiento del “Club del Empleado Sostenible”.

Los reconocimientos a los empleados que “hacen la diferencia” se realizarán las cuartas semanas del mes, cada tres meses, comenzando por Abril.

La evaluación tendrá lugar la cuarta semana de Abril.

Descripción específica

El programa consiste en que un empleado reconozca a dos colegas que **“hagan la diferencia”**.

Para ello, cada empleado recibirá cada semestre dos tickets que podrán ser entregados en cualquier momento a un colega que “haga la diferencia” por ser solidario, trabaje con disposición, sea compañero, honesto, tenga iniciativas, sea siempre positivo, insista en la capacitación y desarrollo, sea responsable con su tarea, que respete los horarios de trabajo, las normas de seguridad indicadas por la empresa, entre otros aspectos a elección de los participantes.

El empleado que reciba los tickets deberá depositarlos en una urna que estará ubicada en un lugar accesible dentro de la planta.

Cada semestre, los tickets serán contabilizados por el área de Recursos Humanos y posteriormente serán reconocidos los tres empleados de cada semestre que reciban mayor número de votaciones.

Para ese reconocimiento se utilizará media hora de la jornada de trabajo, donde se reunirá al personal y posteriormente los empleados serán reconocidos públicamente frente a sus compañeros.

En esta oportunidad, las tres personas reconocidas recibirán una remera que podrán colocarse durante una semana de trabajo y que tendrá inscripta la leyenda “Sumando miembros” junto con su nombre y el isologotipo que identifica al programa.

Una vez que se haya cumplido un año desde la puesta en funcionamiento del programa, y como “premio estímulo”, será concedido un viaje de fin de semana para el empleado más votado en el año.

Éste consistirá en dos noches de alojamiento en el hotel Sol Andino, localizado en la localidad de Mendoza con habitación doble, equipadas con televisión, aire acondicionado, calefacción, telefonía e incluyendo desayuno tipo buffet.

Comunicación de la táctica

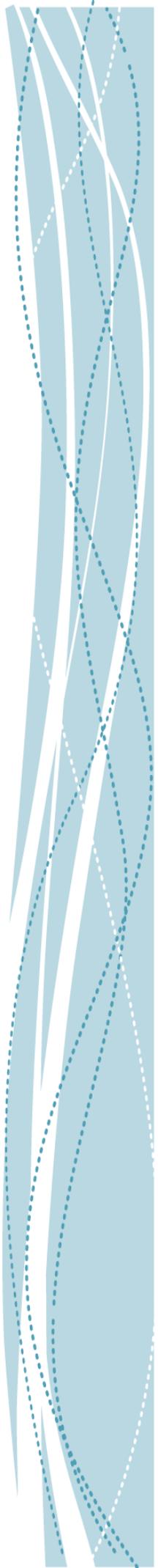
Se creará un isologotipo que represente y sintetice visualmente al programa de modo que sea fácilmente reconocido por los empleados.

Bajo la leyenda “Sumáte al club. Hacé la diferencia” se diseñarán dípticos que, utilizando un tono educativo, expliquen el concepto del programa, cómo deberán completarse los tickets, dónde deberán ser depositados, el premio final y demás detalles de la propuesta.

Los ejemplares serán distribuidos en la recepción de la empresa y entregados personalmente por el personal correspondiente. Se ha elegido este lugar ya que se trata de un espacio de circulación obligada, debido a que el empleado antes de iniciar su jornada y luego de finalizarla debe anunciarse allí.

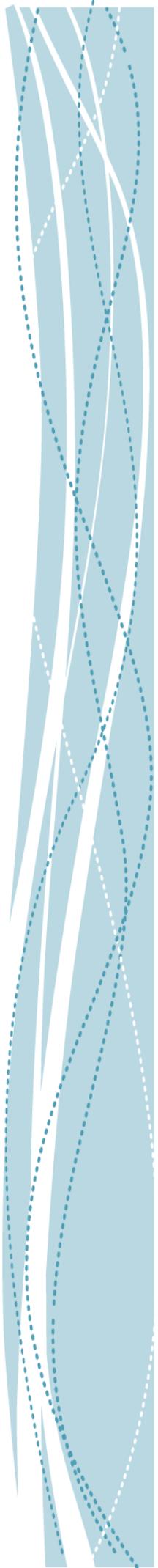
Evaluación

Para la evaluación del programa se tendrán en cuenta el mismo cuestionario propuesto para evaluar la táctica nº 4.



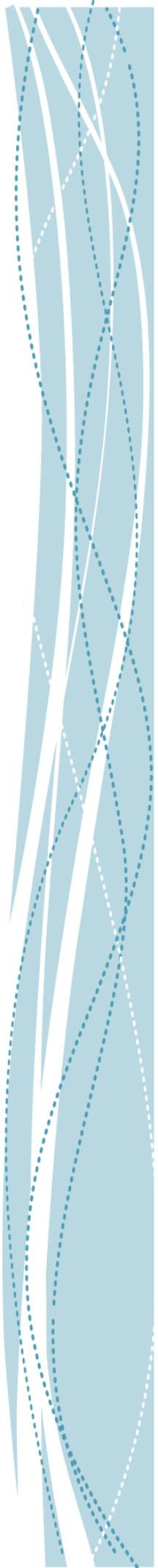
Isologotipo de Identificación del Programa

Diseño



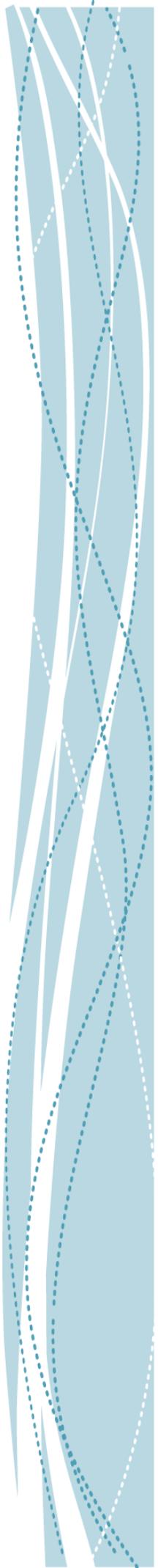
Ticket que recibirá el empleado para reconocer a un colega que “haga la diferencia”

Diseño



Díptico para dar a conocer el programa

Diseño

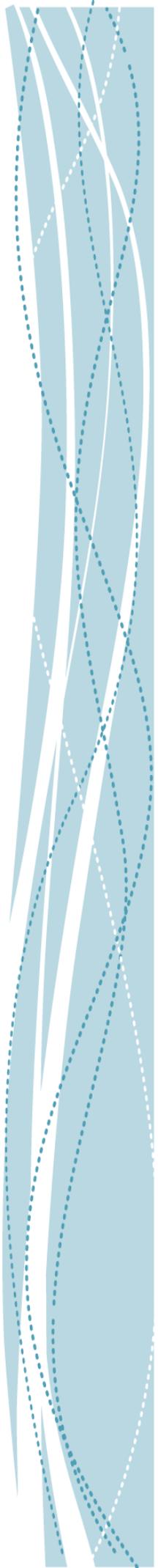


Buzón correspondiente al programa

Diseño

Remera para empleados destacados

Diseño



13 PRESENTACIÓN DE TÁCTICAS

Actividad: COMUNICACIÓN DE PRÁCTICAS RESPONSABLES

TÁCTICA 7 Revista interna “Tubos en Línea”

Descripción general

Diseño de un house organ atractivo para los empleados.

Objetivo

Transmitir la realidad organizacional y contribuir al fortalecimiento de la identificación corporativa.

Destinatarios

Personal de Tubos Trans Electric.

Recursos

Humanos	Personal del área de RRHH Diseñador Gráfico
Técnicos	Computadora Impresora Papelería (papel autoadhesivo)
Materiales	No se requieren
Financieros	Honorarios del Diseñador Gráfico Gastos de impresión de ejemplares Gastos de papelería Impresión de stickers

Tiempo

La definición de secciones y contenidos de la revista tendrá lugar desde la segunda a cuarta semana de Febrero.

El diseño de la publicación se realizará durante las dos primeras semanas de Marzo.

La segunda semana de Marzo también se diseñarán los stickers de la campaña incógnita.

Esta campaña se desarrollará durante las dos últimas semanas de Marzo, semanas en que también se imprimirán los ejemplares.

La entrega del primer número de la revista se realizará la primera semana de Abril, repitiéndose la entrega de nuevos números, cada tres meses.

La evaluación de esta táctica se realizará la primera semana de Abril.

Descripción específica

La publicación denominada “Tubos en Línea” contará con un tono y diseño fresco, pero guardando la seriedad requerida en la comunicación corporativa.

La propuesta se orienta a un diseño de fácil y ágil lectura que incluya no solo las noticias de ámbito laboral de la empresa, sino también que se expongan testimonios y fotografías que reflejen la vida cotidiana del empleado, de manera que éste no se sienta un mero espectador sino que se convierta en un miembro más de la compañía, orgulloso de formar parte del mismo equipo.

Además, se busca que a través de contenidos que afecten directamente al empleado, éste pueda compartirla con su familia, de modo de poder “trasladar” la realidad de la organización al hogar.

La publicación contará con un diseño atractivo en el que se plasmen los colores institucionales y con diversas secciones identificadas por diversos colores, que permitirán estructurar el contenido de la revista. Las secciones que se incluirán serán:

Mensaje del Director

Ámbito: Informaciones relacionadas exclusivamente con aspectos institucionales como la visión, misión, estrategia corporativa, cultura organizacional, instalaciones, certificaciones.

Observatorio: Informaciones relacionadas a nuevos descubrimientos y desarrollo de productos, crecimiento de TTE, mercados en los que tiene presencia comercial.

La otra cara: Entrevistas a compañeros de trabajo (incluidos gerentes, jefes y subordinados) en el que expliquen qué hacen en su tiempo libre o cuáles son sus aficiones. Esta herramienta es esencial para “humanizar” a los altos cargos de la organización, a menudo “invisibles” y casi siempre inaccesibles para el trabajador.

Por vos: Sección dedicada a comunicar las actividades que la empresa desarrolla exclusivamente para sus empleados como capacitaciones y talleres, beneficios, concursos internos, entre otros.

Protagonistas: Espacio dedicado a dar a conocer quiénes fueron los empleados que se sumaron al “Club del Empleado Sostenible” y a aquellos que fueron premiados por participar con ideas de mejora para la empresa. Inclusión de testimonios.

Además, bajo el título “**Tomá nota**”, se incorporarán notas o artículos que resulten interesantes y que se relacionen con la filosofía que TTE quiere transmitir a sus empleados.

La revista será publicada cada tres meses, de manera que haya contenidos para incorporar y otros para actualizar como por ejemplo los nuevos empleados reconocidos por “hacer la diferencia”.

Para asegurarse que cada empleado recibirá un ejemplar de la publicación, éste se entregará junto al recibo de sueldo correspondiente al primer mes del trimestre.

El área de Recursos Humanos será la encargada de planificar y recolectar la información necesaria para renovar el contenido de la revista, para luego entregarlo al diseñador gráfico.

Comunicación de la táctica

Previo al lanzamiento de la revista, se llevará a cabo una campaña incógnita que consistirá en el pegado de stickers en toda la planta con la frase “Próximamente vos serás el protagonista”.

En el primer ejemplar de la revista, aparecerá en la tapa la frase “Ahora el protagonista sos vos”, de modo que se entienda que la campaña incógnita hacía referencia al lanzamiento de la revista.

Los stickers tendrán las siguientes características:

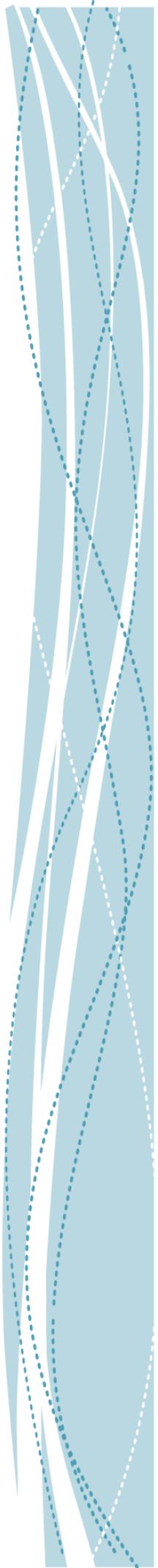
Papel Adhesivo

Tamaño: 11 x 3 cm.

Impresiones a color

Evaluación

Para evaluar esta táctica se incorporará al final de la publicación un breve cuestionario que podrá ser completado por el empleado y entregado al área de Recursos Humanos de la empresa. Se evaluarán aspectos como el contenido de la revista, secciones, diseño, lenguaje utilizado entre otros aspectos.



MODELO DE CUESTIONARIO EVALUADOR



REVISTA INTERNA

Estimado lector,

Queremos brindarle este espacio para saber cómo están recibiendo la comunicación interna de la empresa. Qué mejor que conocer la opinión de ustedes, nuestro público, para ajustar los contenidos según lo que ustedes consideren mejor.

Les agradecemos que se tomen dos minutos y contesten esta encuesta. Sus respuestas nos ayudarán a crecer. Muchas Gracias.

Teniendo en cuenta el diseño de la revista, ¿podría marcar la/s opciones que más se acercan a su opinión?

- Poco interesante
- Atractiva
- De fácil y ágil lectura
- Aburrida
- Original
- Podría estar mejor
- Ns/Nc

¿Qué le pareció la información contenida? Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada afirmación. 1 es el valor más bajo y 4, el más alto.

Contenido de la revista				
Útil	4	3	2	1
Interesante	4	3	2	1
Relacionada directamente con el empleado	4	3	2	1

Claro, fácil de comprender	4	3	2	1
----------------------------	---	---	---	---

¿Recuerda el nombre de alguna sección de la revista? ¿Podría mencionarla/as?

¿Considera que la revista interna es un medio pertinente para transmitir la realidad de la empresa?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

¿Cuáles son las últimas noticias relacionadas a la empresa que leyó en la revista? (Mencione brevemente)

¿La revista es llevada a su casa y compartida con su familia?

- Sí
- No

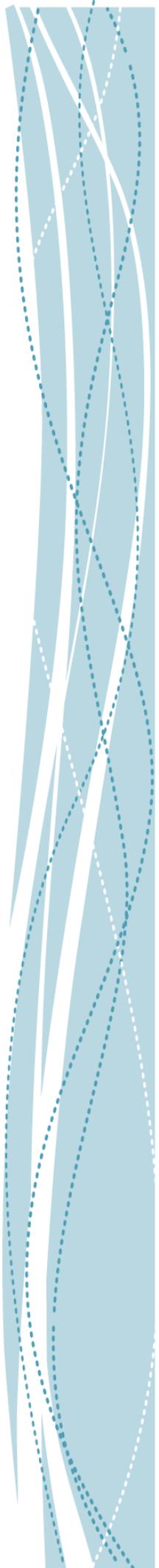
¿Podría decir que está contento de pertenecer a la empresa?

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí, completamente

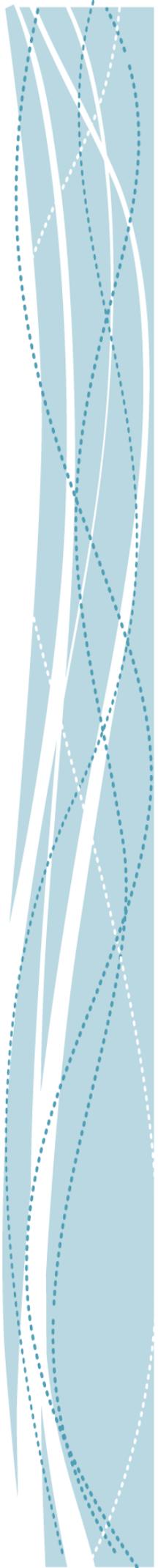
¿Por qué?

¿Hasta qué punto diría que “tiene la camiseta de la empresa puesta”?

- Nada
 - Poco
 - Bastante
 - Mucho
-

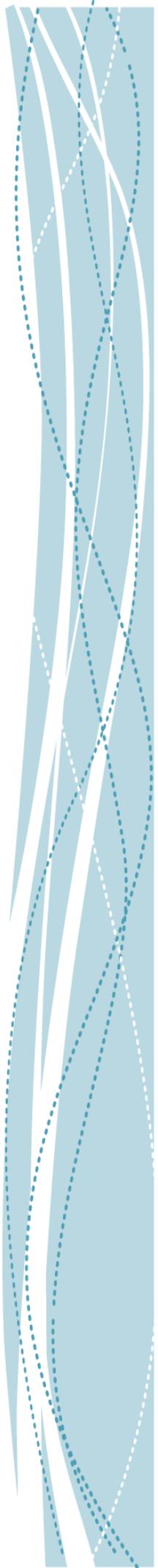


¿Qué tipo de información o noticias le gustaría incorporar en la revista?



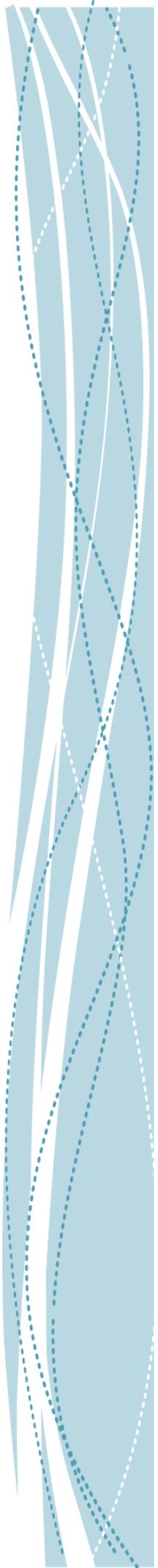
Stickers de la campaña incógnita

Diseño

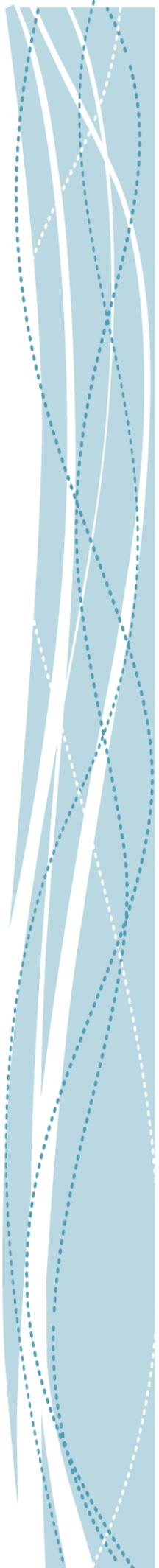
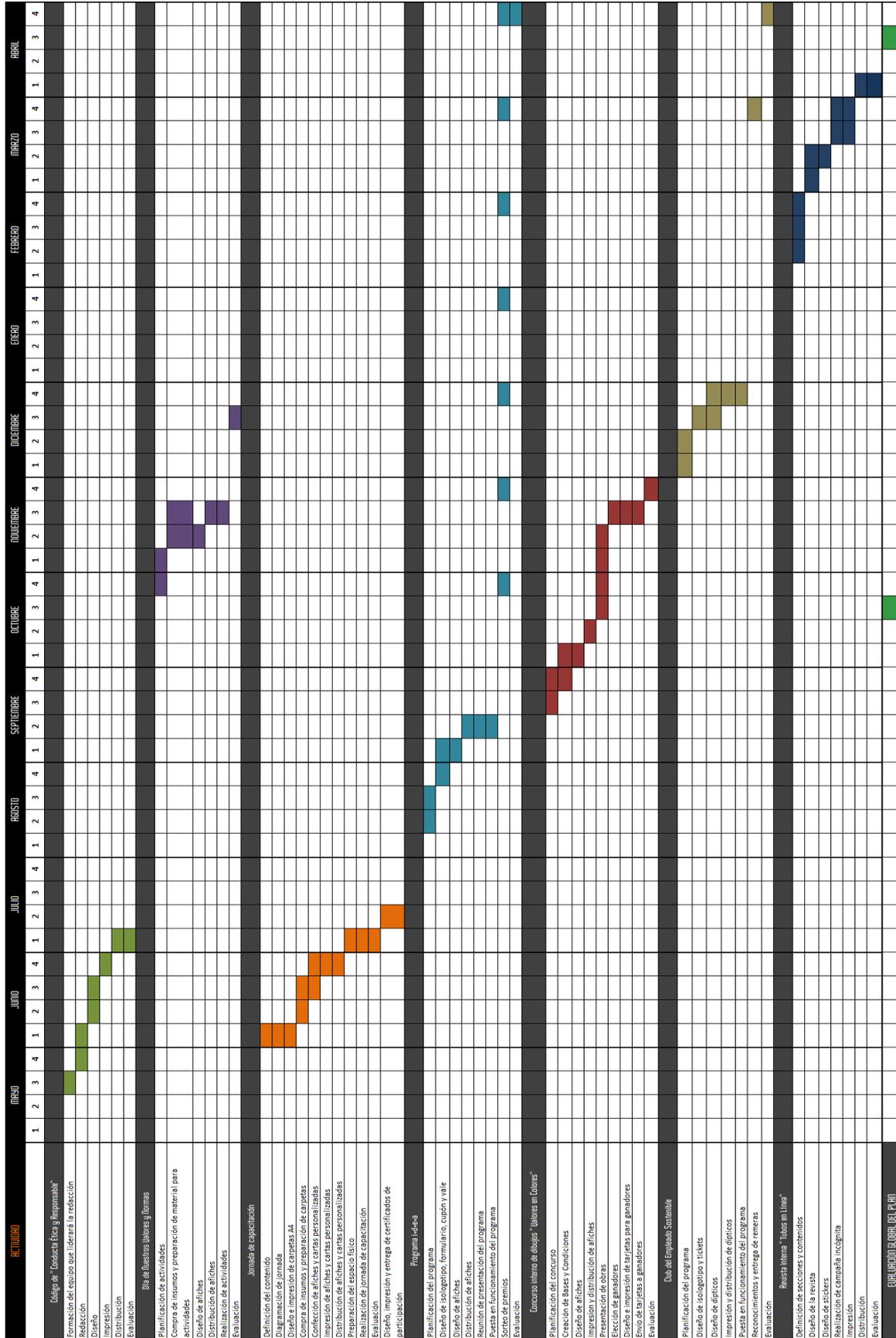


Revista Interna “Tubos en Línea”

Diseño



14 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: DIAGRAMA DE GANTT



15 EVALUACIÓN GLOBAL DEL PLAN

La evaluación global del plan tendrá lugar en dos oportunidades, en las terceras semanas de los meses de Octubre de 2011 y Abril de 2012.

Resultados esperados	Resultados Logrados	Resultados Inesperados Positivos/ Negativos	Técnicas para evaluar
Contribuir a la comprensión de la misión, visión, valores, principios éticos y normas de conducta como ejes orientadores para construir una gestión responsable.			Encuesta para evaluar táctica nº 1 y 3. Encuesta para evaluar táctica nº 2 y 5.
Generar un espacio de diálogo en relación al concepto de RSI.			Encuesta para evaluar táctica nº 3.
Optimizar la comunicación ascendente, promover el interés, participación y reconocimiento al personal de la empresa.			Número de ideas propuestas. Encuesta para evaluar táctica nº 4 y 6.
Comunicar la realidad organizacional y contribuir al fortalecimiento de la identificación corporativa.			Encuesta para evaluar táctica nº 7.

16 PRESUPUESTO DETALLADO

TÁCTICA 1 Código de “Conducta Ética y Responsable”

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del diseñador gráfico (diseño de Código de Ética)			\$450
Impresión de ejemplares	\$10	90 unidades	\$900
TOTAL			\$1350

TÁCTICA 2 “Día de Nuestros Valores y Normas”

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del Diseñador Gráfico (diseño de afiches)			\$100
Sobres de 23,5 x 12 cm.	\$0,50	20 unidades	\$10
Espejos de 10 x 10 cm.	\$0,75	90 unidades	\$67,50
Hojas A4 de papel autoadhesivo ilustración	\$1,25	10 unidades	\$12,50
Planchas de cartón de 1mm. de 1 x 0,70 mts.	\$7	3 unidades	\$21
Impresiones para actividades 1, 3 y 4	Correrán por cuenta de la empresa		
Impresión de afiches de 29,7 x 42 cm.	\$8	20 unidades	\$160
TOTAL			\$371

TÁCTICA 3 Jornada de capacitación: “RSI: un compromiso necesario.
Consideraciones y debate”

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del Diseñador Gráfico (diseño de carpetas, carta de invitación, certificado de participación y afiches)			\$325
Sobres de 23,5 x 12 cm.	\$0,50	90 unidades	\$45
Impresión de carpetas	\$4	90 unidades	\$360
Impresión de certificados de participación	\$1,30	90 unidades	\$117
Impresión de cartas de invitación y cronogramas	Correrán por cuenta de la empresa		
Impresión de afiches de 29,7 x 42 cm.	\$8	20 unidades	\$160
Lapiceras	\$1	90 unidades	\$90
Hojas en blanco A4	\$0,10	180 unidades	\$18
Alquiler de retroproyector y pantalla			\$150
Bolsas de caramelos	\$12	2 unidades	\$24
Panadería			\$100
Bidón de agua de 20 lts.	\$17	1 unidad	\$17
Caja de azúcar en sobres	\$10	2 unidades	\$10
Cajas de té en sobres	\$6	2 unidades	\$12
Café instantáneo	\$16	1 unidad	\$16
TOTAL			\$1444

TÁCTICA 4 Programa i+d+e+a

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del Diseñador Gráfico (diseño de isologotipo, formularios, cupones, vales de premio y afiches)			\$965
Impresión de formularios, cupones y vales de premio	Correrán por cuenta de la empresa		
Impresión de afiches de 52 x 36 cm.	\$12	30 unidades	\$360
Buzón/urna de acrílico rotulado y con sistema de cerradura	\$60	1 unidad	\$60
Importe destinado a premios	\$250	14	\$3500
TOTAL			\$4885

TÁCTICA 5 Concurso interno de dibujos: "Valores en Colores"

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del Diseñador Gráfico (diseño de bases y condiciones del concurso y afiches)			\$155
Honorarios del dibujante/artista			\$300
Impresión de bases y condiciones y cartas para ganadores	Correrán por cuenta de la empresa		
Impresión de afiches de 52 x 36 cm.	\$12	20 unidades	\$240
Sobres de 23,5 x 12 cm.	\$0,50	3 unidades	\$1,50
Importe destinado a premios: set Pelikan	\$75	3 unidades	\$225
TOTAL			\$921,50

TÁCTICA 6 “Club del Empleado Sostenible”

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del diseñador gráfico (diseño de isologotipo, tickets y dípticos)			\$1005
Impresión de tickets	Correrán por cuenta de la empresa		
Impresión de dípticos	\$4	90 unidades	\$360
Buzón/urna de acrílico rotulado y con sistema de cerradura	\$60	1 unidad	\$60
Compra y estampado de remeras	\$50	3 unidades	\$150
Importe destinado a premio: Estadía en hotel Sol Andino	\$540	1 unidad	\$540
TOTAL			\$2115

TÁCTICA 7 Revista interna “Tubos en Línea”

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO POR CANTIDAD
Honorarios del Diseñador Gráfico (diseño de revista interna)			\$500
Impresión de ejemplares	\$14,35	90 unidades	\$1290
Hojas A4 de papel autoadhesivo ilustración	\$1,25	10 unidades	\$12,50
Impresión de stickers	Correrán por cuenta de la empresa		
TOTAL			\$1802,50

17 PRESUPUESTO

Cash Flow														
INGRESOS	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL	
Concepto	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL	
Totales	\$5.000	\$2.794	\$5.000	\$965	\$8.920	\$395	\$5.897,50	\$2.115	\$5.000	\$500	\$6.302,50	\$0	\$42.889	
EGRESOS	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL	
Concepto	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL	
TÁCTICAS														
Código de " Conducta Ética y Responsable"														
Honorarios del Diseñador Gráfico		\$450												
Impresión de ejemplares		\$900												
Día de Nuestros Valores y Normas														
Honorarios del Diseñador Gráfico							\$100							
Papelería							\$43,50							
Espejos							\$67,50							
Impresión de afiches							\$160							
Jornada de capacitación														
Honorarios del Diseñador Gráfico		\$325												
Gastos de papelería y librería		\$153												
Impresión de carpetas		\$360												
Impresión de certificados de participación		\$117												
Impresión de afiches		\$160												
Alquiler de retroproyector y pantalla		\$150												
Panadería		\$100												
Catering		\$79												
Programa H+e+a														
Honorarios Diseñador Gráfico				\$965										
Impresión de afiches					\$360									
Buzón/urna					\$60									
Importe destinado a premios					\$3.500									
Concurso interno de dibujos														
Honorarios del Diseñador Gráfico						\$155								
Honorarios del dibujante/artista							\$300							
Impresión de afiches						\$240								
Sobres							\$1,50							
Importe destinado a premios							\$225							
Club del Empleado Sostenible														
Honorarios del Diseñador Gráfico								\$1.005						
Impresión de dípticos								\$360						
Buzón/urna								\$60						
Compra y estampado de remeras								\$150						
Importe destinado a premio								\$540						
Revista Interna														
Honorarios del Diseñador Gráfico										\$500				
Impresión de ejemplares											\$1.290			
Papelería											\$12,50			
HONORARIOS	\$5.000		\$5.000		\$5.000		\$5.000		\$5.000		\$5.000		\$30.000	
Totales	\$5.000	\$2.794	\$5.000	\$965	\$8.920	\$395	\$5.897,50	\$2.115	\$5.000	\$500	\$6.302,50	\$0	\$42.889	
FLUJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

18 CONCLUSIÓN

A lo largo del tiempo las empresas han ido adaptando su organización a la evolución y primacía de los valores propios de cada época. Cuando la prioridad era fundamentalmente la económica, las otras actividades no comerciales, como la comunicación, eran meramente instrumentales.

Sin embargo, el crecimiento y complejidad de la realidad empresarial, el impacto medioambiental, la necesidad de diferenciación a través de activos intangibles, el compromiso social, entre otros aspectos, han provocado un cambio radical en el desempeño de las empresas. Éstas se han convertido en actores no sólo económicos, sino también sociales, morales y comunicativos.

Esto implica que se tratan de agrupaciones caracterizadas por la interacción humana donde los comportamientos están regulados por normas, valores y significados que permiten estructurar una cultura que las dota de sentido y de una conducta moral y responsable.

En este contexto, las Relaciones Públicas e Institucionales adquieren protagonismo porque coadyuvan a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización. Contribuyen en la gestión de los flujos comunicacionales para diagnosticar, planificar, diseñar e implementar acciones comunicativas tendientes al logro de los objetivos corporativos y al establecimiento de vínculos de confianza entre la empresa y las necesidades de sus públicos.

Y es que su naturaleza radica en el axioma “hacerlo bien y hacerlo saber”. De este modo, la función social de las Relaciones Públicas reside en forjar un entendimiento mutuo entre los públicos mediante una conducta aceptada y responsable.

De ahí que Bernays expresaba que “las Relaciones Públicas son la práctica de la Responsabilidad Social”.

En este sentido, la RSE se constituye como una nueva forma de gestionar la práctica de los negocios que nace desde el interior de la empresa, a partir de su cultura y de sus

principios y se desarrolla, con el apoyo de la Dirección, de abajo hacia arriba y transversalmente.

Es el compromiso voluntario de contemplar una administración responsable de los impactos de las acciones de las empresas sobre su entorno económico, natural y social, aportando el máximo valor posible y equilibrando a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, tratando de hacerlo siempre con niveles estrictos de integridad y transparencia.

Para construir esa respuesta y desarrollar territorios de relación y diálogo con sus grupos de interés, la empresa debe realizar un esfuerzo intenso de comunicación.

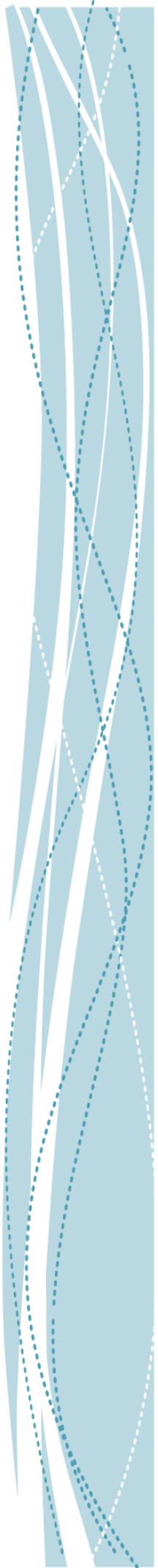
Como se ha señalado en las primeras páginas de este proyecto, la comunicación corporativa es un proceso inherente a la Responsabilidad Social de la Empresa, más aún si a través de ésta se están poniendo en valor las actuaciones de la organización en dicha materia y ejerciendo la práctica de la transparencia.

Pero toda comunicación debe ser responsable, interpretando este concepto no sólo como la correcta comunicación de la RSE de la empresa sino también la responsabilidad en la propia labor comunicadora con los grupos de interés, es decir, la gestión del diálogo basada en criterios de veracidad y utilidad que genere valor para la empresa.

En este sentido, la comunicación juega un papel fundamental al momento de trasladar al interior de la organización, el compromiso con la gestión ética, responsable y sostenible que la empresa alcanza voluntariamente como parte de su visión de negocio. Pero para lograrlo, es necesario que comunique de manera efectiva, cuáles han sido los valores que la han inspirado.

Es por ello que el plan propuesto tiene como finalidad dar a conocer internamente esos atributos para que el personal de TTE los interiorice y de algún modo evalúe las conductas sostenibles y responsables que la empresa practica al interior de la organización, tomando como referencia los principios comunes que acepta y practica, las condiciones del sector en el que se desenvuelve, y su propia forma de entender el mundo.

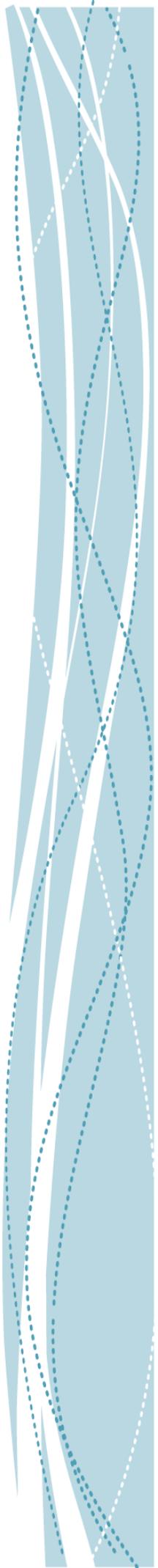
La implementación de esta estrategia de comunicación permitirá a nivel interno demostrar la apertura y transparencia de las operaciones de la organización, aumentar la motivación y el compromiso, satisfacer las necesidades de información de las partes



interesadas, incrementar la productividad, reforzar la cultura que caracteriza a la empresa y demostrar seriedad en las intenciones de la empresa respecto a las prácticas de Responsabilidad Social Interna.

Como profesionales tenemos por delante el reto de comprender y gestionar adecuadamente las demandas internas y externas derivadas de la plena asunción de la Responsabilidad Social. Debemos liderar la tarea permanente de comunicar a la sociedad, y en especial a los grupos de interés, la labor realizada.

Porque comunicar responsablemente no se trata solamente de practicar el ejercicio de la transparencia y la utilización de un lenguaje simple, directo e inmediato. La Comunicación Responsable implica sobre todo, formarse en actitudes responsables ante el mismo hecho de informar. De eso se trata nuestro mayor desafío.



19 BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, HOBBS, ALLAILE, POUPART, FIRS, ROTU, SIMARD (1992) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Fondo Editorial Legis: Bogotá.

ALMAGRO, Juan José GARNENDIA, José Antonio y DE LA TORRE, Isabel (2010) *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE*, Pearson Educación S.A: Madrid.

AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos (1999) *Comunicaciones Públicas El modelo de la comunicación integrada*, Temas Grupo Editorial SRL: Buenos Aires.

BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y Organización*, Editorial Paidós: Barcelona.

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos (1998) *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas: México.

BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI Martín (2009) *Comunicación Interna*, Editorial DIRCOM: Argentina.

CANTARELLI, Julieta (2003) *Responsabilidad Social Empresaria: Miradas Argentinas*, capítulo *Nociones generales acerca de la responsabilidad social empresaria*. Trabajo presentado en el taller organizado por Proética, de la Universidad Católica de Córdoba, a través de sus investigadores Julieta Cantarelli, Nicolás Liarte-Vejrup, Gustavo Morillo S.J y Marcos Zuazaga, mayo 2003.

CAPRIOTTI, Paul (1992) *La Imagen de Empresa. Estrategias para una comunicación integrada*, Editorial El Ateneo S.A: Barcelona.

DEL SOLAR ROJAS, Francisco (1996) *La ciencia de las Relaciones Públicas. Enfoque epistemológico*, Fondo Editorial del Rectorado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega: Lima.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (Compilador) (1995) *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas: México.

FISCHER, Gustave-Nicolas (1990) *Psicología Social Conceptos Fundamentales*, Editorial NARCEA SA: Madrid.

FLORES BAO, Francisco (1991) *Relaciones Públicas: Ciencia de la Integración Humana*, Imprenta Desa: Lima.

GRUNIG, James y HUNT, Tood (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000: Barcelona.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Editorial SÍNTESIS S.A.: Madrid.

VIEYTES, Rut (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*, Editorial de las Ciencias: Buenos Aires.

VILLAFAÑE, Justo (1998) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ediciones Pirámide: Madrid.

Texto completo de la disertación del Profesor Lic, Julio César Pereira Parodi en el “Primer Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Relaciones Públicas”, realizado del 4 al 6 de agosto de 1994 en la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos. Argentina. “Contexto general y realidad de las Relaciones Públicas hoy”.

SITIOS WEB CONSULTADOS

Sitio oficial de Tubos Trans Electric: www.ttesa.com.ar

Sitio oficial del Instituto Argentino de Responsabilidad Social: www.iarse.org

Sitio oficial de Comunicarse Comunicación de Responsabilidad Social de Empresa:
www.comunicarse.com.ar

Etkin, María Eugenia (s/f) *La Responsabilidad Comunicativa. RSE y Comunicación Institucional.*

<http://www.redunirse.org/files/RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>

(Consultado en mayo de 2010)

Villafañe, Justo (2007) *La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial.* Ponencia de la I Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad: Las últimas tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial, organizado por el Instituto de Acción Social de la Fundación MAPFRE, 22 y 23 de agosto de 2007

www.villafane.com/conferencia-BA.pdf

(Consultado en mayo de 2010)

El Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” publicado en julio de 2001. Establece las directrices básicas de responsabilidad social y medioambiental para las empresas europeas.

www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/libroverdedelaue.html (Consultado en marzo y junio de 2010)

Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos. Elaborado por la Junta de Andalucía., Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
www.juntadeandalucia.es/empleo/www/adjuntos/publicaciones/1_1761_guia_responsabilidad_social_empresarial_interna_y_recursos_humanos-publicacion_carl.pdf

(Consultado en marzo de 2010)

La Responsabilidad Social de las Empresas: Nuevas respuestas para nuevos desafíos. Dimensión interna de la RSC.

www.noviasalcedo.es/rsc/publicaciones.asp

(Consultado en marzo de 2010)

Manual de primeros pasos en RSE. Realizado por Dra. Sonia Osay , Directora Fundación Cordón del Plata Ecuador.

<http://cp.org.ar/pdfs/manualprimerospasos.pdf>

(Consultado en mayo de 2010)

Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa.

<http://www.femp.es/files/566-100-archivo/Manual%20RSE.pdf>

(Consultado en mayo de 2010)

La Responsabilidad Social de las Empresas. Nuevas Respuestas para nuevos desafíos. Dimensión Interna de la RCS. Elaborado por NoviaSalcedo Fundación, abril de 2005.

<http://java.bizkaia.net/ebizkaia/servlet/EbizkaiaServlet?P=gLDB&>

(Consultado en mayo de 2010)

La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE. Cuaderno Monográfico elaborado por el DIRCOM Asociación de Directivos de Comunicación.

<http://www.scribd.com/doc/22076901/La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE>

(Consultado en mayo de 2010)

Norma ISO 26.000: Guía sobre Responsabilidad Social.

www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf

(Consultado en noviembre de 2010)

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Castellano Luisina
E-mail:	luisina.castellano@gmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Responsabilidad Social Interna. Estrategias para una Comunicación Responsable
Título del TFG en inglés	Internal Social Responsibility. Strategies for Responsible Communication
Integrantes de la CAE	Osvaldo Salas – Roberto Utrera
Fecha de último coloquio con la CAE	6 de Mayo de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Contenido: TFG y Anexo Tipo de archivo: Versión PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)

Luisina Castellano

DNI:33.537.756