

[pic]

*Trabajo Final de Graduación*

*Seminario Final de Relaciones Públicas e Institucionales*

*“Proyecto de Aplicación Profesional”*

*Título: “Responsabilidad Social Empresaria en una PyME de la ciudad de Córdoba”*

Organización: Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados

*Profesor: María José Villa*  
Laura Bustamante

Alumna: Antonela Da Ronco RPI964

*Diciembre, 2009*

## **A. Introducción**

El propósito del siguiente trabajo es el de analizar la gestión de responsabilidad social empresaria en el estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge. Más precisamente lo que se pretende es indagar sobre el comportamiento socialmente responsable del estudio jurídico, analizar sus valores, cómo y a qué público los comunica, indagar sobre políticas o prácticas sobre RSE del estudio jurídico como así también cuáles son los medios o soportes de comunicación que utiliza para comunicarse con todos sus públicos.

En una primera etapa, se expondrá el tema elegido con la justificación del mismo. Luego pasaremos a los objetivos de indagación que son los que guiarán toda la investigación de dicho trabajo.

En un segundo momento, se dará a conocer la organización elegida, para que el lector se interiorice con las principales características de la misma. A continuación, seguirá el marco teórico referencial, que ayudará a conocer la red de definiciones, conceptos y teorías en las que se enmarcará el trabajo. Luego, se presentará el diseño de investigación en el que se expondrá la ficha técnica del trabajo con su correspondiente justificación.

En un tercer momento, se presentará el análisis organizacional en el que se estudiará la información recabada en función de los objetivos del presente trabajo. Inmediatamente a eso, estarán las consideraciones finales del trabajo de campo, los aspectos positivos o negativos de la institución y el problema o falencia encontrada a partir de la investigación realizada. Luego, se exhibirá el análisis de factibilidades económicas, humanas, tecnológicas, política y técnica del proyecto profesional presentado.

Subsiguientemente se expondrá el Plan de Intervención Profesional que comenzará con la presentación de los objetivos de intervención que guiarán la planificación y la estrategia del trabajo. Finalmente, se mencionarán las tácticas propuestas para atacar las deficiencias encontradas en el análisis organizacional. Se especificarán los objetivos de las mismas, destinatarios, tiempos, recursos, y las evaluaciones correspondientes. Posteriormente, se detallará el cronograma de actividades, que permitirá ordenar las actividades del plan a lo largo del año y el presupuesto y cash flow de la propuesta profesional. Para concluir se observarán las evaluaciones propuestas para medir la efectividad de cada una de las tácticas y la conclusión final del trabajo de Intervención Profesional.

## **B. Tema**

*Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria en el estudio jurídico: Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.*

### C. Justificación del tema

En los últimos años las empresas en la Argentina han ido cambiando. La revolución tecnológica eliminó distancias y multiplicó el intercambio de información, el número cada vez mayor de personas que asisten a la escuela y exigen más información, los millones de personas organizadas en todo el mundo, reunidas en alianzas y organizaciones no-gubernamentales defendiendo sus derechos y sus intereses y sumándose a todo eso la crisis institucional que vivió nuestro país en el año 2001 y de la cual aun hoy no logra salir, marcaron un punto de inflexión en la ciudadanía en la forma de percibir y de valorar a las instituciones. La confianza en las instituciones y en el sector privado se ha visto dañada. Confianza que por medio de una gestión responsable y transparente de los negocios se puede recuperar.

Así, en los últimos años, se ha ido desarrollando en la Argentina un gran movimiento en pos de la Responsabilidad Social Empresaria.

La Responsabilidad Social Empresaria representa un cambio en el manejo de los negocios que se centra en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, aumentando a su vez el valor agregado de la gestión empresarial y con ello la posición competitiva de las empresas. Dicha Responsabilidad Social afecta transversalmente a la empresa, con raíces mucho más profundas que el mero asistencialismo o las respuestas a las demandas del entorno.

“La Responsabilidad Social Empresaria plantea de qué manera la empresa – y los hombres de empresa – definen y establecen su relación con la sociedad (mercado, gobierno, sociedad civil, proveedores, clientes y empleados) en la cual y para la cual trabaja. Dado que una empresa sin personas no es más que un concepto abstracto, la RSE debe entenderse ligada a la responsabilidad personal de los directivos de la empresa, ya que sin ellos no existiría ni tendría sentido” (Paladino; 2007; 40).

Es por eso que hablar de la RSE es hablar de una verdadera obligación profesional y personal de asumir el propio rol activo entre los demás y en empresas de todos los tamaños, ya que existe el prejuicio de que la RSE sólo puede ser llevada a cabo por grandes corporaciones y no por las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Esto se debe quizás a que se la confunde con otras prácticas como la filantropía o la inversión social privada.

En un estudio jurídico como Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados sería muy provechoso trabajar este tema. Las características que presentan, es decir, su proximidad con la sociedad, el impacto local que produce, la relación cotidiana y personal con sus públicos interesados y su entorno local, la flexibilidad ante los cambios y la menor burocracia, hacen que esta PyME pueda estar preparada para adaptarse a esta nueva filosofía de hacer negocios desde un punto de partida diferente al de las grandes empresas.

Por otro lado, en este estudio jurídico nunca se ha trabajado con su imagen, ni se ha tenido en cuenta lo que comunican como organización. Pero siguiendo uno de los axiomas más aceptados de la teoría de la comunicación propuesto por Paul Watzlawick, “todo comunica” “es imposible no comunicar” aunque una organización sea rentable, obtenga ganancias y sea exitosa, al no gestionar la comunicación está dejando de lado oportunidades que mediante un plan de acción de Responsabilidad Social Empresaria se podrían convertir en ventajas competitivas. Así mismo, mejoraría la Imagen corporativa, serviría como factor de diferenciación, fortalecería los vínculos con los clientes y aumentaría el grado de pertinencia con los empleados.

Por eso desde el área de las Relaciones Públicas e Institucionales se considera de vital importancia gestionar la RSE, ya que refuerza y le asigna valor agregado a la imagen de la empresa, sus productos/servicios y sus marcas. El profesional de Relaciones Públicas tiene que tener en cuenta que los consumidores o clientes han ido cambiando al igual que las exigencias que plantean, y si las empresas quieren seguir siendo competitivas tienen que adecuar su respuesta e implicarse en dar soluciones a los problemas que le interesan y preocupan a la sociedad.

Desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social empresaria puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, a medida que las empresas apliquen sus vastos recursos, experiencia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad y a medida que comiencen a entenderla como algo mucho más importante y profundo que un costo, una limitación para sus ganancias o un simple y aislado acto de beneficencia y que comprendan que puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

## **D. Objetivos de indagación**

### **D.1. General**

Analizar la gestión de responsabilidad social empresarial en la PyME Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

### **D.2. Específicos**

- Analizar el conocimiento actual de los integrantes del estudio sobre Responsabilidad Social Empresarial.
- Conocer las políticas o prácticas sobre RSE del estudio jurídico.
- Indagar sobre el comportamiento socialmente responsable que posee el estudio jurídico.
- Analizar los valores que posee el estudio jurídico.
- Explorar la comunicación de los valores del estudio jurídico.
- Conocer cuáles son los medios o soportes de comunicación que utiliza el estudio jurídico.

## E. Marco Referencial Institucional

El estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Languinge comenzó su actividad en el año 1994 atendiendo principalmente las áreas civil, comercial y laboral. Fue fundado por Alejandro Caballero, Esteban Languinge, Luís Rodríguez de la Puente, Carlos Cernusco Carreras y Juan Gregorio Díaz Caballero, con el objetivo de brindar un nuevo concepto en asesoramiento jurídico en la ciudad de Córdoba.

El estudio está ubicado en la calle Tucumán n° 26 en los pisos 2 y 8 del edificio en la zona más céntrica de la ciudad de Córdoba.

Actualmente la empresa cuenta con una planta permanente de alrededor de 30 empleados, de los cuales son once los abogados asociados, los restantes se reparten entre oficiales de cuentas y administrativos.

La estructura interna del estudio jurídico se organiza en base a las áreas civil, comercial, laboral y el área de gestión de cobranzas masivas, judiciales y prejudiciales.

Brindan asesoramiento a empresas de la talla de Aguas Cordobesas, Banco Galicia, Banco Bansud, Cobranzas Regionales S.A., Eg3 Asfaltos S.A., Garbarino S.A.I.C., Grupo Minetti, Tarjeta Naranja, Procter & Gamble Interamericas Inc., Petrobras Argentina S.A., Tarjeta Comfiar S.A., etc.



[1]

[2]

[3]

[4]

[5]

[6]

### Los servicios del estudio jurídico

Los servicios del estudio son de dos tipo; los jurídicos y los de gestión de cobranzas masivas. Dentro de los servicios jurídicos ofrecen bancario, societario, derecho de seguros,

derechos de consumidor, minero, derechos de agua, aduanero, administrativo, tributario y fundamentalmente civil, comercial y laboral. La única área que no trabajan es penal.

Dentro de la gestión de cobranzas masivas el servicio se divide en Prejudiciales y Judiciales. En las cobranzas Prejudiciales la empresa cuenta con el conocimiento y la infraestructura necesaria para ofrecer soluciones de alto valor agregado en cobranzas masivas. Colaboradores experimentados, fruto de la especialización y la actualización permanente, conjugados con la tecnología líder en el interior del país, están puestas al servicio de cada cliente para brindar la mayor afectividad. Posee sistemas propios para la gestión de cobranzas que se adaptan a los requerimientos de cada cliente, y con capacidad de seguimiento on line. También posee oficinas con espacios privados para el trato personalizado.

Aún contando con excelentes índices de recupero prejudicial, existen casos que requieren ser canalizados por medio de la vía judicial.

A través de una gestión ágil y bajo un criterio de efectividad el estudio atiende las necesidades de sus clientes tomando al trámite judicial como un eslabón más dentro de la gestión de cobro.

Con abogados especializados en procuración o gestión judicial masiva, y un departamento con gran experiencia en la materia, aseguran negociaciones con altos índices de éxito.

Se utiliza la última tecnología en seguimiento de casos, verificando, comparando y analizando bases de datos. Se realiza un estudio pormenorizado de cada caso en particular, personalizando el método de trabajo en función de cada cliente, brindando un servicio altamente profesional y efectivo.

## REDLEX

En el año 1999 el estudio creó lo que se dio a conocer como REDLEX. Una red de estudios jurídicos a nivel nacional. Es un nuevo concepto de asesoramiento jurídico para la Argentina. Una estructura basada en la dinámica actual de las comunicaciones, puesta al servicio de las Empresas.

Un proyecto desarrollado y coordinado desde la ciudad de Córdoba, conformando una alianza estratégica con Estudios Jurídicos de distintos puntos del país para dar una nueva calidad de servicio jurídico.

Dicho proyecto surgió a pedido de las empresas clientes del estudio Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, que necesitaban de los servicios del estudio en diferentes puntos del país. La organización se encargó de investigar en los diferentes lugares del país y elegir potenciales estudios jurídicos que estaban surgiendo para luego escoger uno, pasarle sus clientes y así asociarse.

La red posee filiales en Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Neuquén, Paraná, Rosario, Salta, Santa Fe, San Juan y Tucumán. Brinda los mismos servicios que el estudio jurídico; judiciales y gestión de cobranzas prejudiciales y judiciales.

## **F. Marco Teórico de Referencia**

Para abordar el siguiente trabajo de Relaciones Públicas e Institucionales se considera pertinente brindar una serie de conceptos que faciliten la comprensión del mismo. A continuación se presentará una red de teorías, conceptos, visiones y enfoques que ayudarán a comprender mejor el tema de investigación: Responsabilidad Social Empresaria y su importancia actual para las empresas.



### *F.1 Relaciones Públicas e Institucionales*

El campo desde el cual se llevará a cabo el trabajo es el de las Relaciones Públicas e Institucionales. Rex Harlow (cit. en Wilcox 2006) un pionero en dicho campo, después de haber recopilado más de 500 definiciones de diferentes autores y fuentes, las definió como:

“una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos, implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas” (cit. en Wilcox, 2006: 7).

Las relaciones públicas e institucionales es un proceso que implica cuestiones muy sutiles y de un alcance muy extenso. Comprende la investigación y el análisis, la creación de políticas, la programación, la comunicación y la retroalimentación (feedback) con todos los públicos de una organización. Los niveles de actuación son muy distintos: por un lado, como asesores de sus clientes o de la alta gerencia de una organización y por el otro lado, como técnicos que producen y reproducen mensajes en múltiples canales de comunicación.

Otros autores como Scout M. Cotlip, Allen H. Center, y Glen M. Broom (cit. en Wilcox 2006) afirman que “las relaciones públicas constituyen la función directiva que establece y mantiene las relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (cit. en Wilcox, 2006: 8).

Las organizaciones nacionales e internacionales de Relaciones Públicas también han formulado sus propias definiciones como por ejemplo: “La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y poner en marcha los programas de acción planificados que sirven tanto a los intereses de la organización como a los de los públicos” (Wilcox, 2006: 8). Otros las definen como “el esfuerzo directivo, sistemático y sostenido mediante el cual las organizaciones públicas y privadas intentan crear la comprensión, la simpatía y el apoyo de los círculos públicos en los que se mueven” (Wilcox, 2006: 8).

Siguiendo la teoría de Dennis Wilcox (2006) las relaciones públicas han evolucionado, desde la concepción simple de la gestión de la persuasión por parte de la organización para con sus público de interés o la “gestión de la reputación” (entrecorinado nuestro); hasta llegar a la “gestión de relaciones” (entrecorinado nuestro) con la idea básica de que la función del relacionista público es la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diversos públicos. “Las políticas y acciones organizativas deben crear una situación en la que todas las partes ganan, tanto la organización como el público” (cit. en Wilcox, 2006: 8) y es en éste punto donde las relaciones públicas deben valerse de la responsabilidad social empresaria para cumplir con sus objetivos financieros como así también beneficiar a todos sus públicos de interés.

En todas estas definiciones se puede observar que los públicos de una organización son un componente importantísimo de la misma, es por eso que creemos que gestionando la Responsabilidad Social Empresaria no solo mejoraría la reputación de la empresa, aumentaría la

rentabilidad de la misma sino que también se entablarían relaciones sólidas con todos sus públicos en las que todos obtendrían importantes beneficios.

## *F.2 Empresa*

El trabajo se llevará a cabo en una empresa, entendiendo a la empresa desde un paradigma que la considera “una actividad humana con fines determinados y positivos; que la reconoce como unidad de producción y distribución que está sometida a las reglas comunes de la actividad humana: actúa con racionalidad libre y por lo tanto es responsable por lo que hace. Tiene derechos porque tiene responsabilidades” (Paladino, 2007: 24). Es “la organización social especializada en: a) dar trabajo a las personas; en b) producir y distribuir productos y servicios; y en c) generar rentabilidad de todo ello. Puede afirmarse entonces que a), b), y c) son las funciones manifiestas o explícitas de la empresa” (Paladino, Álvarez Teijeiro, 2006: 22).

Pero la empresa también posee funciones latentes e implícitas, igualmente centrales: toda la comunicación que la empresa lleva a cabo, todos sus mensajes –internos y externos- reproducen sus valores. La empresa ha pasado a ser un “ser social”, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno.

Pero no se ignora que desde años ha predominado otra visión de la empresa, como una organización orientada a la sola consecución de fines económicos a corto plazo y a expensas de otro tipo de beneficios (cívicos-políticos, socioculturales, éticos y económicos a mediano y más largo plazo). Este es el modelo de empresa y empresario trazado por los economistas neoclásicos. Paradigma que se basa en el resultado de una abstracción reduccionista propia de científicos que en la teoría separan lo económico del resto de los aspectos que completan la actividad real del hombre. “Dicho paradigma concibe al individuo como sujeto de una racionalidad o lógica puramente instrumental, que se concentra en los medios sin discutir la bondad de los fines, ya que está empujado por fines subjetivos y cambiantes que nada tienen que ver con su naturaleza permanente” (Paladino, 2007: 23). Por otro lado, no conciben a la sociedad como una entidad como tal, sino que sólo consiste en una superposición de individuos.

No adherimos a este modelo de empresa, ya que creemos que no es incorrecto pero sí incompleto. No tiene en cuenta todas las dimensiones de la actividad humana de trabajar, sólo contempla las económicas, como también sólo considera las motivaciones económicas del ser humano.

Seguimos a la concepción de empresa como un “ser social” (entrecomillado nuestro) que comunica sus valores a la sociedad, que ha dejado atrás la calificación “de “organismo de explotación” (entrecomillado nuestro) para pasar a ser un “organismo de crecimiento económico y social” (entrecomillado nuestro). De esta manera, “la organización toma conciencia de su importancia social y decide manifestarlo” (Capriotti, 1992: 16). Este reconocimiento de la empresa como ser vivo independiente la motiva a querer comunicarse buscando una integración social con su entorno.

“Los motivos básicos que han llevado a la organización a tener la necesidad de comunicarse en cuanto tal son tres:

- Toma de conciencia social: la organización toma conciencia de que es un ser social,

vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal. A esto a contribuido, de manera determinante, el reconocimiento social que ha experimentado la organización como poseedora y administradora de un bien social muy importante: el trabajo (...).

- La aceleración y masificación del consumo, que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc. Estas dos circunstancias se traducen, para el público, en una mayor dificultad en el registro de las diferencias” Pibernat i Doménech; 1986; 81). Es decir, el público comienza a tener problemas para discernir, o más bien recordar, lo que diferencia a un producto de otro.
- La saturación del ecosistema comunicativo, debido en gran medida a la abundancia de información sobre productos y servicios, que imposibilita a los individuos a asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar” (Capriotti, 1992: 16).

Es muy importante para este trabajo poder diferenciar las diferentes concepciones de empresa y de ser humano que existen, ya que lo que nosotros pretendemos es poder romper con la concepción neoclásica que considera como única responsabilidad de la empresa el crecimiento económico de sus accionistas. Procuramos entender a la empresa como una institución clave de la sociedad, y descubrir y asumir las responsabilidades que eso significa. Responsabilidades que no serán una opción sino una obligación.

### *F.3 Comunicación Organizacional*

Según Goldhaber (1999) “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1999: 23). Otros autores definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización y otros como el flujo de informaciones formales e informales dentro de la organización. Hay diversas definiciones que hacen referencia a lo que sus autores desean pero todas tienen un hilo común:

- “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades” (Goldhaber, 1999: 23).

Daniel Scheinsohn (cit. en Avilia Lammertyn 1997) hizo un aporte fundamental en este ámbito al hablar de Comunicación Estratégica, ayudándonos a entender qué es la comunicación organizacional y las relaciones públicas modernas.

Para Scheinsohn (cit en Avilia Lammertyn 1997), el trabajo del relacionista se caracteriza por “seleccionar significantes (discurso), que vehiculicen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una

determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmáticas)” (cit. en Avilia Lammertyn, 1997: 81).

En el proceso comunicativo, busca coherencia entre los que se comunica y lo que se pretende comunicar, entre los implícito y lo explícito, entre los propósitos y los medios, entre lo que se actúa y los que se declara.

“Al estrategizar la gestión, no sólo hizo abarcar nuestra función organizacional en los ámbitos propios del plan de acción o programa global, sino que incluyó los niveles logísticos (asignación y entrega de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos), tácticos (arte de utilizar la mejor manera de utilización de los recursos o medios y en el mejor momento) y técnicos (también llamados operacionales: la puesta en práctica)” (cit. en Avilia Lammertyn, 1997: 81).

Scheinsohn (cit. en Avilia Lammertyn 1997), ve a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo dentro de un modelo sistémico, contingente, cuya búsqueda es la interacción de sus elementos. Identifica al sistema, empresa; a un suprasistema, el medio ambiente inmediato y un macrosistema, el entorno general con ámbitos cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico, etc.

Es en ese entorno general o macrosistema donde la empresa tiene también que asumir responsabilidades más allá del cumplimiento minimalista de la ley. Como ser social que interactúa y modifica a su entorno, tiene reglas comunes de la actividad humana y es responsable por lo que hace. Tiene derechos porque tiene responsabilidades, que son un constitutivo esencial de la misma. Es decir, “la responsabilidad ante la sociedad es un componente indispensable de la organización sin la que no se puede concebir ni definir una empresa ni en la teoría ni en la práctica” (Paladino, 2007: 25).

#### *F.4 Comunicación formal o informal*

Según la estructura organizacional, la comunicación de una empresa puede adoptar el carácter formal o informal, todo dependiendo de la centralización, la formalidad y la complejidad de la misma. Siguiendo la teoría de Francois Eldin (1998) los géneros que puede adoptar la comunicación se diferencian por sus funciones y sus categorías de contenido. “En la comunicación puramente informal, uno se dirige a quien quiere, cuando quiere, en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa y apelando a los lenguajes y los elementos más adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y al mensaje que se le desea comunicar.” (Eldin, 1998: 167). La comunicación informal es de vital importancia para una organización ya que a través de ella circulan rumores, opiniones, especulaciones e interpretaciones que sirven como elementos de cohesión y motivación para el personal. Es mayoritariamente oral, lo que genera que los mensajes se distorsionen, los despoja de detalles, los simplifica, descontextualiza y los estandariza. Este tipo de comunicación puede ser verbal; intercambios de información que no se encuentran dentro de la estructura formal de la organización; o comunicación no verbal; no puede dissociarse de lo verbal y se transforma en un comportamiento global. “Los canales de comunicación informales no están planificados y generalmente no siguen la estructura formal de la organización, sino que emergen de la

interacción social natural entre los miembros de la organización” (Kreps; 1995; 225).

Por otro lado, la comunicación puede ser formal, vertical, en la cual se conocen de antemano los canales que deben utilizarse para emitir los mensajes, las personas que deben estar involucradas en dicho proceso y las condiciones en las cuales debe desarrollarse. “La información formal es aquella que, en el seno de las organizaciones, se ejerce a través de las redes y sistemas previstos por la organización. La información informal es aquella que se ejerce al margen de estas redes” (Eldin, 1998: 104). En la comunicación ascendente se transmiten informaciones cotidianas, rutinarias necesarias para el trabajo en todos los niveles jerárquicos y en todo tipo de organización. Cuando es descendente son mayoritariamente pedidos de información, instrucciones, decisiones específicas, directivas de políticas de la organización, etc. “Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización, que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización”. (Kreps; 1995; 225).

No sería deseable caer en los extremos de la formalidad o informalidad. Deberían convivir ambos en alguna proporción y se deberían utilizar también los canales que mejor se adapten a la organización.

#### *F.5 Responsabilidad Social Empresaria*

Para el instituto ETHOS de Brasil la Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

El concepto de RSE está relacionado con la ética y la transparencia en la gestión de los negocios y debe reflejarse en las decisiones cotidianas que pueden causar impactos en la sociedad, en el medio ambiente y en el futuro de la propia organización. De una manera mas sencilla, se puede decir que la ética en los negocios aparece cuando las decisiones de interés de determinada empresa respetan los valores, derechos y los intereses de todos aquellos que, de una forma u otra, están por ella afectados. La Responsabilidad Social Empresaria, por lo tanto, habla de la manera en que las empresas realizan sus negocios, de los criterios que utiliza para la toma de decisiones, de los valores con que definen sus prioridades y de su relación con todos los públicos con los que interactúa.[7]

#### *F.6 Dimensiones de la RSE*

El IARSE y el Instituto ETHOS de Brasil abordan la Responsabilidad Social Empresaria tomando en cuenta siete grandes dimensiones[8]:

- Valores y Transparencia: las conductas y decisiones cotidianas son el resultado de los valores y principios que una empresa asume. Es atender a las expectativas sociales con

transparencia, manteniendo la coherencia entre el discurso y la práctica. Este compromiso sirve de instrumento para la existencia de una buena comunicación de la empresa con los diferentes públicos con los cuales se relaciona.

- **Público Interno:** una empresa que valora a sus empleados se valora a si misma y realiza acciones que van más allá del respeto de los derechos laborales.
- **Medio ambiente:** buscar reducir las agresiones al medio ambiente y promover la mejora de las condiciones ambientales. Las empresas, de un modo u otro, dependen de insumos del ambiente para realizar sus actividades. Es parte de su responsabilidad social evitar el desperdicio de tales insumos: energía, materia prima en general y agua.
- **Socios y Proveedores:** toda empresa socialmente responsable debe un diálogo con sus proveedores, siendo transparente en sus acciones, cumpliendo los contratos establecidos, contribuyendo para su desarrollo e incentivando a los proveedores para que también asuman compromisos de responsabilidad social. Es importante divulgar sus valores por la cadena de proveedores, empresas asociadas y servicios tercerizados.
  
- **Clientes y Consumidores:** desarrollar productos y servicios confiables en términos de calidad y seguridad, proveer instrucciones de uso e informar sobre sus riesgos potenciales y eliminar daños a la salud de los usuarios son acciones muy importantes, ya que la empresa produce cultura e influye en el comportamiento de todos. La empresa socialmente responsable ofrece calidad no solamente en sus procesos de venta, sino en toda su rutina de trabajo. Forma parte de sus atribuciones promover acciones que mejoren la credibilidad, la eficiencia y la seguridad de los productos y servicios, observando la legislación respectiva y los derechos de los consumidores.
- **Comunidad:** la relación que tiene una empresa con la comunidad en la que está inserta es uno de los principales ejemplos de la puesta en práctica de los valores con los cuales está comprometida. El respeto a las costumbres y los valores locales, la colaboración en proyectos educativos, el apoyo a ONG's u organizaciones comunitarias, la asignación de suma de dinero a instituciones sociales y la divulgación de los principios de su emprendimiento a las personas de su entorno, son algunas de las acciones que demuestran el valor que una empresa brinda a su comunidad. La participación dinámica y respetuosa con los grupos representativos locales en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios, hará de una empresa un socio de la comunidad, reconocido y considerado por todos.
- **Gobierno y Sociedad:** la relación ética con el poder político, así como el cumplimiento de las leyes, forma parte de la gestión de una empresa socialmente responsable. Ser ético, en este caso, significa cumplir las obligaciones de recaudación de impuestos y tributos, nivelar los intereses de la empresa con los de la sociedad, comprometerse formalmente con el combate a la corrupción, etc. Es decir participar decisivamente en el desarrollo de su región o país.

“La empresa tiene una dimensión de responsabilidad: tanto hacia adentro como hacia afuera. Hacia adentro porque la empresa misma es una comunidad de hombres que trabajan para mejorarla y desarrollarse como personas; y hacia fuera en cuanto que la empresa es parte de una comunidad formada por diferentes actores sociales que trabajan en conjunto para lograr el desarrollo equitativo y sostenible de todos y cada uno de ellos” (Paladino,

2007: 53).

Es muy importante para el trabajo poder aclarar lo que es RSE y sus ámbitos de acción, porque al observar que es una política que atraviesa transversalmente a la empresa se ve claramente que no es, como muchos la confunden, filantropía empresaria o el mero asistencialismo que atienden a una necesidad puntual de la comunidad en un momento determinado, sino que las empresas deben contribuir de manera sistemática para lograr el desarrollo integral de la comunidad en la que está inserta.

### *F.7 Organizaciones Socialmente Responsables*

Según la teoría de Leonardo Schvarstein (2003) cuando nos referimos a la responsabilidad social de una organización debemos diferenciar la responsabilidad “interna” –que la propia empresa “siente” (entrecomillado nuestro) hacia sus integrantes y a los miembros de su comunidad- de aquella que le es exigible y por lo cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento.

El cumplimiento por parte de una organización de las normas obligatorias relacionadas con la responsabilidad social exigible es una conducta moral, en tanto ello remite a la ley y a la estructura social en la que se desenvuelve. “Las organizaciones que cumplen con la normativa vigente son socialmente responsables por imposición, lo cual no niega que también lo pueda ser por elección si van más allá de lo que la ley exige” (Schvarstein, 2003: 49).

La voluntad de una organización para ir más allá de lo estrictamente exigible configura una conducta ética, ya que ello no es producto de una coacción externa sino que supone la libre elección del sujeto. Esta caracterización como organización sujeto capaz de ejercer plenamente sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y a la que le es exigible, se contrapone con la organización objeto de la teoría neoclásica, la que meramente cumple en forma reactiva con los requerimientos externos que se le imponen. La organización objeto está impregnada y atravesada por los modelos hegemónicos de la sociedad en la que existe y el exterior determina su orden interno. La organización sujeto es capaz de establecer sus propias coherencias internas y de organizar sus interacciones con el contexto en función de la preservación de la misma. Este tipo de organización intenta clarificar su objeto, se comunica, enuncia algo desde su subjetividad.

Siguiendo la teoría de Leonardo Schvarstein (2003), teniendo en cuenta el contexto en el que las organizaciones están inmersas, hace falta que se conviertan en organización sujeto para proponerse la satisfacción simultánea de las racionalidades económica y social, para promover al mismo tiempo el desarrollo individual y el bien común. Ésta es una decisión que debe tomar la gerencia de la organización. “Sólo ello es posible en presencia de una firme voluntad política para lograrlo, voluntad que refiere al gobierno de la organización” (Schvarstein, 2003: 51).

Este desafío debe hacerse en un en el marco de las imposiciones neoliberales, que parecen no tener más límite que las apetencias económicas de los capitales que las sostienen.

En función de lo dicho, podemos decir que “una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y la de los miembros de su comunidad” (Schvarstein, 2003: 51). Una organización de estas características cree en el valor y la legitimidad derivado del cumplimiento de la normativa vigente y es por ese motivo que va más allá de la legislación.

En el ejercicio de la responsabilidad social, una organización debe comprometerse a

distinguir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés, internos o externos. Se realiza en base al establecimiento de ciertos estándares normativos propios de los cuales deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Estos estándares se aplican a prácticas externas, como la protección del medio ambiente o la promoción de la salud en la comunidad, e internas, como la selección y la capacitación del personal. Su cumplimiento requiere el desarrollo de una serie de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de la organización para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas demandas y expectativas sociales de cada uno de los grupos de interés.

#### *F.8 Relación Responsabilidad Social Empresaria- Relaciones Públicas e Institucionales*

La relación Responsabilidad Social Empresaria- Relaciones Públicas e Institucionales ha sido y es objeto de debate. Algunos autores manifiestan que la Responsabilidad Social es una disciplina independiente y que sólo tiene algunos puntos de relación con las Relaciones Públicas.

Sin embargo, ya en los años 1980 Edward L. Bernays, dirigiéndose a la división de Relaciones Públicas de la Asociación para la Educación en Periodismo, manifestó que las Relaciones Públicas son la práctica de la Responsabilidad Social y que tiene la llave del futuro de América.

Como señala Dennis Wilcox (2006), las relaciones públicas han evolucionado desde la gestión de la persuasión o de la reputación de una empresa hasta la gestión de relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus públicos, se hace alusión, de alguna manera, a la práctica de las relaciones públicas creando relaciones en la que todas las partes ganan; con beneficios mutuos, tanto para las organizaciones como para todos los públicos que se relacionan con ella.

“Hoy mas que nunca, el mundo necesita más información, pero comunicadores y facilitadores sensatos que puedan explicar los objetivos y métodos de las personas, organizaciones y gobiernos a otros agentes, de forma socialmente responsable” (Wilcox, 2006: 44). Asimismo, estos expertos en comunicación deben ofrecer a sus contratantes el conocimiento de lo que los demás piensan, para guiarlos a la hora de la toma de decisiones, para poder definir políticas que fomenten el bien común.

Siguiendo la teoría de Wilcox (2006) en ésta época de responsabilidad y transparencia, ninguna organización existe únicamente con el propósito de alcanzar sus propios fines, sino que debe servir al conjunto de la sociedad. Ninguna organización puede existir sin el consentimiento explícito de sus diversos públicos.

Tom Glober (cit. en Wilcox 2006) cree que: “una comunicación clara y consistente ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas, a los empleados a trabajar a su máximo potencial, a los consumidores a hacer elecciones informadas, a los inversores a evaluar con precisión a una organización, y a la sociedad a alcanzar veredictos justos sobre los sectores, las organizaciones y los problemas” (cit en Wilcox, 2006: 46, 47).

Sobre este tema, James E. Grunig y Todd Hunt (2000) afirman que el relacionista público lo que debe hacer es detectar lo que el público cree que es una conducta irresponsable de una organización y comunicárselo a los subsistemas de esa organización. También puede informar a los públicos lo que hizo la organización, tanto responsable como irresponsablemente, y lo que está haciendo para rectificar las áreas de irresponsabilidad.

Randall Meyer (cit. en Wilcox, 2006) añadió las “organizaciones deben ser responsables para mantener la libertad de comportarse como quiere, lo que debe ser a fin de ser rentable o alcanzar otros objetivos. Y necesita un vínculo de comunicación –una función de Relaciones



Públicas- para mostrar lo que ha hecho para ser responsable” (James E. Grunig y Todd Hunt, 2000: 113).

Otros autores como David C. H. Johnston, en un capítulo de un informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos sobre la actuación social corporativa, describía trece categorías de responsabilidades que las corporaciones podían medir.

Para comprender mejor el problema si ubicamos estas responsabilidades de la organización entre categorías:

1. “La realización de las tareas básicas de la organización.
2. La preocupación de la organización por las consecuencias de esas actividades sobre otros grupos externos a la organización.
3. La preocupación de la organización por solucionar problemas sociales no conectados a la organización” (James E. Grunig y Todd Hunt, 2000: 116).

[pic]

[9]

El economista conservador Milton Friedman (cit. en Grunig y Hunt, 200) ha sostenido que una corporación solo tiene responsabilidades con los inversores, en el primer círculo del gráfico. Una corporación es socialmente responsable cuando incrementa sus beneficios.

Preston y Post (cit. en Grunig y Hunt, 200) extiende la responsabilidad al segundo círculo. Creen que la empresa tiene la responsabilidad de producir productos y servicios de calidad y también obtener beneficios. También creen que las empresas deben extender su actividad a limpiar o eliminar las repercusiones de sus actividades, por ejemplo la contaminación, la discriminación en el empleo.

El tercer y más abarcativo círculo corresponde a la responsabilidad social o pública de la empresa, la cual no tiene límites. La responsabilidad social es aquella derivada de cualquier consecuencias que podrían sufrir los públicos de una organización por cualquier accionar de la misma, y es en éste punto donde queda evidenciado claramente la relación entre Relaciones Públicas y Responsabilidad Social. Las empresas tiene problemas de relaciones públicas cada vez que existen consecuencias negativas para con sus públicos o cuando los públicos tienen consecuencias negativas con la organización.

Por lo tanto, la organización ejercerá la responsabilidad social si atiende a sus problemas de Relaciones Públicas, es aquí donde como ya mencionamos en la declaración de Bernays, las Relaciones Públicas y la responsabilidad social se convierten en sinónimos.

#### *F. 9 Valores*

Siguiendo la idea de Marcelo Paladino (2007) la empresa es una organización que no puede alcanzar sus objetivos estratégicos sin tener en cuenta que todas y cada una de las acciones que lleva a cabo para conseguirlos construyen significados, es decir, sentidos. Invita a comprender que una dimensión esencial de la RSE podría consistir en desarrollar en la sociedad los valores que ésta necesita, extensión que se realiza a través de la comunicación.

Entendiendo como valores “los bienes ideales que trascienden el interés personal de quien lo realiza y que son bienes deseables para la sociedad; los valores son además el modo específico con que cada uno decide usar sus capacidades respondiendo a los requerimientos de su tiempo y de su lugar en el mundo” (Paladino, Álvarez Teijeiro, 2006: 62).

Esclarecer el concepto valores es importante para el trabajo, ya que en él tendrá un lugar

central los valores que posee el estudio jurídico, como así también la manera que éste los comunica a sus públicos de interés. Creemos que una de las responsabilidades más importantes de las empresas es comunicar valores positivos a las sociedades en las que están inmersas.

#### *F.10 Públicos*

Una empresa socialmente responsable mantiene “relaciones de calidad” (entrecorrido nuestro) con todos sus públicos. Y ¿qué son las relaciones de calidad? Son relaciones éticas y transparentes que adicionan valor a todas las partes involucradas. Para lograr este objetivo es necesario mantener un diálogo sincero y justo con sus proveedores, clientes, empleados, autoridades de la ciudad, o sea, sus diferentes públicos. Entendemos como público o grupo de interés en relaciones públicas a aquel “agrupamiento humano que posee un interés respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional” (Avilia Lammertyn, 1997: 129). Hablamos por lo tanto de un grupo o conjunto de personas que no necesariamente tienen que tener proximidad física con la organización, pero si pueden acercarse o alejarse según compartan o no los intereses de la misma; su posición según la misión empresarial puede ir cambiando a lo largo del tiempo. Siguiendo la teoría de Avilia Lammertyn (1997) los grupos de interés en las relaciones públicas pueden ser reunidos según su proximidad, pertinencia o interés para con el objetivo final (misión) de la organización o institución en internos, externos y mixtos.

- Internos: grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran comprometidos fuertemente con su misión específica y que son parte de sus colaboradores permanentes (es decir, cobran sueldo y poseen relación de dependencia).

En general se los subdivide según su jerarquía en:

- > Gerencia (directores, gerentes y subgerentes),
- > Mandos Medios (jefaturas, subjefaturas y supervisión) y
- > Operación (empleados y operarios)

- Mixtos: grupos de interés que tienen cercana relación con su misión específica, aunque no son parte de sus colaboradores permanentes (es decir, se relacionan más estrechamente con los externos).

En general se los subdivide según su cercanía con la vida organizacional en semiinternos y semiexternos.

- > Semiinternos: sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y coadyuvan fuertemente a la consecución de los objetivos.
- > Semiexternos: sin pertenecer a la organización tiene una relación cercana, pero no tan estrecha como los semiinternos, aunque mayor que la que poseen los ‘públicos externos.

- Externos: son influyentes en la organización desde un interés relativo. Si deseamos generalizarlos están los que determinan de qué se habla en el espacio público: la sociedad y sus subconjuntos políticos (o personas del candelero) y mediáticos (los responsables de los canales de comunicación sociales).

Según Paul Capriotti (1992) todas las organizaciones cuentan con sus públicos “naturales”.

Estos públicos se configuran con la creación de la misma empresa y son necesarios para su funcionamiento. A menos que haya un cambio profundo de estructura, se mantienen hasta su cierre. Pueden ser:

- “Proveedores: las organizaciones o individuos que sirven a la organización de los elementos esenciales para su funcionamiento y la elaboración de sus productos y servicios (a excepción de que generen sus propios recursos). Son los inputs de la organización.
- Los empleados: todos aquellos que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización. Todas las personas que trabajan para la organización (a menos de que sea una empresa de pocos miembros y sean todos propietarios). Aquí debemos hacer una diferenciación entre empleados normales y directivos, los cuales tienen poder y capacidad de decisión dentro de la organización. Son el throughput de la organización.
- Los consumidores: ya sean empresas o personas que adquieren nuestros productos o servicios para luego revenderlos a otros, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios de la organización. Son los outputs de la organización.

A partir de ellos, la organización va generando otros públicos, en base a sus necesidades o acciones:

- El entorno social: tanto el barrio o la ciudad donde vive la organización (los individuos con los que tiene una relación y un contacto directo), como el país o la sociedad donde vive, (tiene un contacto y una relación indirecta con las personas que la conforman), en la búsqueda del reconocimiento social.
- Instituciones y agrupaciones: aquellas que por su naturaleza o sector de actividad tenga relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales, medios de comunicación, deportivas, educativas, ecológicas, etc.)” (Capriotti, 1992: 39, 40).

Adherimos a la clasificación de Paul Capriotti (1992) ya que creemos que la que presenta Avilia Lammertyn es demasiado rígida o simplista. En ocasiones no es tan simple establecer hasta que punto un público es externo o interno. El estudio de los públicos debe ser más dinámico, teniendo en cuenta las situaciones por las que atraviesa la organización.

Por otro lado, la clasificación que presenta Paul Capriotti (1992) se ajusta de manera exacta a la presentada por el IARSE.

### *F.11 Concepto de Vínculos*

La pregunta a la que deben enfrentarse muchos teóricos de las relaciones públicas que defienden la responsabilidad social de una organización es ¿por qué una organización debe ser responsable antes sus públicos? Siguiendo a Grunig y Hunt (2000), una solución es recalcar el altruismo.

“Las organizaciones tienen la obligación de ser responsables; incluso si eso va en contra suyo. En una declaración de 1974, el Comité para el Desarrollo económico manifestó que la actividad empresarial funciona gracias al consenso y consentimiento del público, y su intención básica es servir de forma constructiva a las necesidades de la sociedad; en beneficio de la sociedad” (Grunig, Hunt, 2000: 112,113).

Según Meyer (cit. en Grunig, Hunt, 2000), presidente de Exxon, “la organización debe

ser responsable para mantener la libertad de comportarse como quiere, lo que debe hacer a fin de ser rentable o alcanzar otros objetivos. Y necesita un vínculo de comunicación –una función de Relaciones Públicas- para mostrar lo que ha hecho para ser responsables”. Un vínculo es según Grunig y Hunt (2000), los sistemas que penetran en la organización y que suelen romper su equilibrio. “Las organizaciones están vinculadas con otros sistemas por medio de las consecuencias: ya sea cuando la organización tiene consecuencias sobre otro sistema, o cuando otro sistema tiene consecuencias sobre ella. Los sistemas vinculados o interpenetrantes, pueden ser otras organizaciones, o pueden ser públicos” (Grunig, Hunt, 2000: 229).

Por todo ello, desde las Relaciones Públicas e Institucionales se le da mucha importancia a la aplicación y uso de estos conceptos que brindan un marco en donde se desarrollarán las futuras actividades. Incluyendo la Responsabilidad Social Empresaria dentro de la estrategia de negocio, la empresa estaría entablando lazos comunicacionales mutuamente beneficios con todos sus públicos de interés, tanto internos como externos, de manera que lograría posicionarse en el mercado, con una imagen de reconocimiento y prestigio que le permitirá competir y diferenciarse de su competencia.

## **G. Diseño Metodológico de Investigación**

### G.1 Ficha Técnica:

- Diseño de Campo: Búsqueda de datos primarios.
- Tipo de Investigación: Exploratoria.
- Método de investigación: Cualitativo.
- Técnica de recolección de datos: Entrevista en profundidad.
- Herramientas: Guía de pautas.
- Población: Miembros del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Languinge (30).
- Muestra: 12/15 casos, hasta alcanzar el criterio saturación (abogados, cobradores, administrativos)
- Criterio Muestral: No probabilística; por conveniencia.

## G.2 Metodología

En el presente trabajo el diseño de campo contará con una búsqueda de datos primarios. El tipo de investigación que se llevará a cabo es Exploratoria, principalmente porque es un tema de investigación poco estudiado, del cual no existen muchos trabajos anteriores que hayan abordado la temática desde la misma óptica. Tratamos de clarificar los conocimientos y de describir nuevas relaciones. “Las exploratorias proveen datos para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de describir ideas y relaciones nuevas” (Vieytes, 2004: 90).

El método de investigación será cualitativo, porque se pretende conocer la realidad social de la organización desde el punto de vista de quienes son partes de ella y cómo ellos entienden, desde su propia perspectiva, las políticas, acciones, normas, valores, compromiso social del estudio jurídico, etc. Queremos llegar al “significado” (entrecomillado nuestro) que nos permitirá ver los motivos y las creencias que están detrás del accionar de los sujetos que la producen y experimentan.

“A través del contacto directo con los actores y con los escenarios en los cuales tienen lugar la producción de significados sociales, culturales y personales, se puede descubrir o reconocer los conflictos y fracturas, las divergencias y consensos, las diferencias y homogeneidades, que caracterizan la dinámica subyacente en la construcción de cualquier realidad humana que sea objeto de investigación” (Vieytes, 2004: 612).

El énfasis no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en comprenderlo en su ambiente usual, en llegar a datos profundos más que a una gran cantidad. “La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización de la ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2003: 18).

Teniendo en cuenta los objetivos y las variables de los mismos, la única técnica de recolección de datos que se seleccionó es la entrevista en profundidad; porque como ya se ha mencionado se pretende acceder a la información desde la misma perspectiva del sujeto. Esta técnica brinda información de lo que es importante en la mente de los actores; la manera en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. “La utilización de esta técnica de recolección permite obtener una información contextualizada y holística, en palabras de sus propios entrevistados. Así también, la existencia de un contexto de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo...” (Vieytes, 2004: 661). Es una conversación entre el entrevistador y entrevistado lo que hace que sea más flexible y dinámica. En el transcurso de la misma se puede profundizar sobre algún tema o repreguntar cuando algún concepto no queda del todo claro.

La conversación se ordenará en base a temas guías, siempre lo suficientemente abiertos como para permitir al entrevistador indagar con mayor profundidad cuando sea pertinente para la consecución de los objetivos de la investigación. Los temas guías surgen del marco teórico y de los objetivos del trabajo.

Al momento de la elección del criterio muestral tuvimos en cuenta que no se busca extender al universo los conocimientos obtenidos de la muestra; sino que busca conocer con toda su riqueza la perspectiva de los actores, es decir, “busca captar en profundidad –y no en extensión– sus vivencias, sentimientos y razones” (Vieytes, 2004: 643). Para este tipo de trabajo responde

con mayor propiedad un muestreo de carácter intencional, no probabilístico en el que las unidades serán elegidas de manera intencional de acuerdo con los propósitos y objetivos de la investigación. En la investigación cualitativa el investigador recoge la información al mismo tiempo que la va analizando siempre teniendo en cuenta que los objetivos sean cumplidos.

El criterio muestral que se rigió es, como ya mencionamos, no probabilístico- opinático, en el que se seleccionará a los sujetos siguiendo criterios estratégicos personales en función de los objetivos del estudio y el conocimiento de la situación. En el transcurso del trabajo de campo, el investigador estará en la libertad de tomar algún caso no previsto con anterioridad.

En cuanto al tamaño de la muestra, a priori se realizarán entre 12 y 15 entrevistas hasta que consideremos que se ha llegado al criterio de saturación.

## **H. Diagnóstico Organizacional**

Luego de seleccionar y transcribir las entrevistas realizadas a los empleados del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Languinge, abogados, y de analizarlas en profundidad se llegó a varias conclusiones importantes que se expondrán a continuación.

El análisis organizacional fue guiado por los objetivos de investigación planteados al comenzar a realizar el presente trabajo.

En la ficha técnica del trabajo presentada con anterioridad se propuso realizar entre 12 y 15 entrevistas o hasta alcanzar el criterio de saturación de información, criterio que fue alcanzado con diez entrevistas.

A continuación podrá ver un cuadro en el que se detallarán los extractos más importantes de las entrevistas efectuadas a los fines de dicha investigación y luego el análisis correspondiente a cada pregunta. Al final de cada área temática se observará un análisis más general del área.

Es importante aclarar que en el cuadro expuesto a continuación no se observará los nombres verdaderos de las personas entrevistadas, ya que no es el fin de este trabajo conocer las respuestas de cada empleado individualmente sino la manera en que ellos entienden el tema en su ámbito usual, se pretende llegar a datos profundos y no a cantidades.



Objetivo: Analizar el conocimiento actual de los integrantes del estudio jurídico sobre Responsabilidad Social Empresaria	
Área Temática 2	
Entrevistado	¿Qué conoce sobre Responsabilidad Social Empresaria? ¿Con qué palabras lo asocia o qué palabras se le vienen a la mente?
Carlos Alberto	"Para mi tiene mucha relación con todo lo que es... una vez que se establece la empresa, la sociedad comercial, lo que fuere dentro de una comunidad, aportar a la comunidad y a las personas algo. Que no solamente se instale para su beneficio, sino también que brinde algo a la sociedad".
Carlos	"(...) es qué rol le corresponde a uno como profesional para colaborar en la sociedad desde lo que uno pueda, esto no implica salir todas las tardes a ayudar a gente cadenciada, sino desde nuestra posición, en qué podemos contribuir con la sociedad, con la sociedad en su conjunto. Yo entiendo que nosotros como abogados primero, desde un punto de vista individual, eh... ejerciendo nuestra profesión justamente, hacemos un aporte a una sociedad más justa. Siendo un buen abogado, un abogado justo, un hombre de bien, un hombre derecho, hacemos una contribución con un granito y hacemos una sociedad más justa".
	"(...) este estudio da trabajo a 30 personas con distintas realidades, lo cual es muy importante, acá todas las personas están en blanco, se les paga lo que corresponde en tiempo y forma, se los trata bien como empleados, con lo cual estamos haciendo un aporte a la sociedad, tanto en la parte individual y también como un ejemplo a la sociedad".
	"A parte esto es una estructura, una empresa que trabaja, genera y paga impuestos. Acá no se hace nada en negro, con lo cual contribuimos con el estado para que el estado cumpla su rol social, que también es bastante importante".
Enrique Andrés	"(...) lo que conozco en términos generales es lo que puede ser un concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Creo que es digamos, cumplir una función social, un servicio social a la comunidad, eh... va eso es lo que entiendo yo por Responsabilidad Social Empresaria no sé si es un concepto adecuado digamos".
	"(...) cómo responden los socios a una sociedad, eso es lo que yo entiendo por responsabilidad social empresaria, dentro de una empresa".
Maríanela	"(...) cómo responden los socios de una empresa ante quien fuere, cuál es su responsabilidad ante esa sociedad".
	"(...) por ahí a lo mejor lo que a mi se me ocurre así primero es; poder ayudar al que más lo necesita ya sea con tiempo o con dinero o con lo que a veces uno tiene en casa y no sabe a dónde derivarlo por ejemplo no sé, es lo que se me ocurre.
	Decir, bueno tengo una frazada de más: "¿y a donde la

	<p>llevo?" y bueno por ahí no tenés la publicidad justa que te diga: "mira si tenés frazadas, por decirlo de alguna manera, lo podés llevar a una parroquia o no sé (...)"</p>
Marisel	<p>"Yo, mirá sé que hay fundaciones dentro de las empresas que se dedican a ayudar (...)"</p> <p>"(...) no solamente ayudan a los más necesitados, sino también a la cultura, al arte y a otros aspectos digamos de la vida del ser humano. Que no necesariamente tienen que decir ayudar a los más pobres, no es tampoco caer en la caridad, sino en el otro tipo de ayuda. Bueno no hay dinero, para que sé yo, arreglar la catedral o embellecerla un poco más y bueno yo sé que se juntan, este lugar el otro, estas fundaciones supongo que ponen dinero para reestructurarla y demás; pensando en el bien común de todos los habitantes de un lugar"</p>
Mauricio	<p>"(...) algún trabajo para el bienestar social o para interactuar o ayudar a la comunidad de algún modo"</p> <p>"La Responsabilidad Social Empresaria es cuando una empresa le devuelve a la sociedad lo que obtiene de ella, es devolverle un poco de lo que ella le da. Una empresa se instala en una comunidad con la gente, sus empleados, entonces, si tiene gente que le trabaja bien, que le responde, bueno la ha tomado... que está formado, que son profesionales, la ha tomado de un medio que de alguna manera le tiene que devolver, entonces esto es lo que a mí me suena como responsabilidad social. Es esta actitud que tiene que tener una organización con respecto al medio en donde se desempeña"</p>
Paula	<p>"(...) si me decís responsabilidad social empresaria y si a este sentido jurídico se lo entiende como una empresa, hace a la posibilidad de integrar al estudio jurídico o hacer al estudio jurídico de puertas abiertas en algunos aspectos. Como es, en primer lugar, garantizar a través de los profesionales que integran el estudio y hacia fuera el ejercicio correcto y ético de la profesión. Y permitir la formación de nuevos profesionales o participar en la formación de nuevos profesionales para el correcto ejercicio de la profesión de abogados en un futuro, a través de sus distintos ámbitos, como puede ser por ejemplo, el universitario, sin perjuicio del incumplimiento de todas las normas que hacen a la garantía de trabajo de aquellos que desarrollan actividades para el estudio dentro de lo que es el correcto funcionamiento del estudio en el espectro de lo que es una norma jurídica vigente"</p>
Juan Gregorio	<p>"Y creo que tiene que ver con una función a lo mejor, más social de la empresa. Yo recibo mensualmente el boletín del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria y ahí veo muchas prácticas, cursos, veo un montón de cosas que hace el IARSE"</p> <p>"No, Responsabilidad Social, no"</p> <p>"Referido a una sociedad, digamos a una sociedad x,</p>
Sebastián	

Paulina	jurídica, no sé; haber decime vos porque no sé me ocurre. O Responsabilidad Social yo dentro de la sociedad".
Entrevistado	"(...) no, no muchas. Puedo tener digamos una idea pero no sé si asociarlo con palabras. Digamos no podría aportarte demasiado (...)".
Carlos	¿Con qué acciones podría relacionar la responsabilidad social empresaria? "(...) tareas sociales, ya sea ayudas puntuales con ciertas empresas benéficas, una biblioteca, un comedor, incluso más activamente los profesionales dando clases en ciertos lugares, dando charlas, o sea encarando un rol más activo (...)".
Enrique Andrés	"(...) cubrir digamos, eh... necesidades básicas de ciertos sectores de la población; eso es lo que me parece que es y entonces siempre tener en cuenta que desde tu lugar puedes cumplir una, una tratar de cubrir alguna necesidad insatisfecha de la gente con la que vos te relacionas".
Marianela	"Y en una Responsabilidad Social, a eso me refiero, de la sociedad, la responsabilidad establecida en el contrato social, en el estatuto, a eso me refiero, eso entiendo yo por responsabilidad social. Para mi es dentro de una empresa, es la responsabilidad de los socios. Son todas las cosas que deben cumplir y todo está establecido en el contrato social, en el estatuto".
Paula	"(...) hay muchas formas, también dependerá de la estructura y de la envergadura de la organización y a donde apunte cada empresa". "Se puede hacer a través de convenios con las universidades para hacer pasantías (...)".
Sebastián	"(...) la ayuda económica a niveles muy cadenciados, o enseñarles, a nivel educación, que sé yo, hay empresas que montan campañas de educación y trabajan con niños que no les cobran nada y que económicamente no ganan nada pero es una manera que la empresa tiene de invertir para formar porque el día de mañana puede que esta gente trabaje en la empresa". "Y veo que las empresas tienen ONG, fundaciones y demás. Que trabajan para la sociedad que las rodea. Sé que se juntan entre varias empresas y hacen cosas... que sé yo, pintan por ejemplo una iglesia, ayudan alguna escuela, fomentan el arte, los deportes... y cosas así".

Uno de los primeros pasos que propone el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) para comenzar a gestionar en una empresa la Responsabilidad Social Empresaria, es el de divulgar dentro de la misma los conceptos de la RSE y los objetivos de la utilización de dicha práctica. Es por este motivo que en la entrevista suministrada a los empleados y responsables del estudio jurídico se destinó toda un área temática a investigar el conocimiento de los recursos humanos sobre dicho tema.

En primer lugar, se puede decir que la Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales[10].

Cuando se le preguntó a los recursos humanos sobre qué conocen del tema, la gran mayoría contestaron que a su parecer es cumplir una función social, un servicio social a la comunidad, lo perciben como una faceta social de la empresa. En cambio, uno de los abogados del estudio jurídico ve a la RSE como una manera de hacer el estudio de puertas abiertas a través de dos aspectos; mediante el ejercicio ético y correcto de la profesión y con la participación en la formación de nuevos profesionales en el ámbito universitario para así también garantizar el correcto ejercicio de la profesión.

Por otro lado, parte del personal administrativo del estudio, cree que la RSE es la responsabilidad que le corresponde a cada integrante de una empresa para con ella, es decir, cómo responden ellos ante la empresa, todo establecido en el contrato social. Otros empleados han manifestado que no saben de qué se trata dicho tema.

Se puede deducir que la gran mayoría de los empleados conocen sobre el tema. Sin embargo, algunos lo confunden con un trabajo filantrópico o un mero asistencialismo. Creen que es un trabajo netamente social de la empresa ayudando a los más necesitados mediante alguna fundación o por el trabajo voluntario de los mismos empleados. Pero es importante destacar que la RSE compromete a la empresa desde raíces mucho más profundas que la respuesta a las demandas sociales del entorno.

Entrevistado	¿En qué ámbitos considera que se realiza, hacia fuera o hacia dentro de la empresa?
Carlos Alberto	"Yo creo que también se puede dar hacia dentro de la empresa, es más, yo creo que primero se tiene que dar en el orden interno para después poder... sino es como ponerse una careta o uno es de una forma en la faz interna y en lo externo es nada que ver... es como que es mucha contradicción. Vos a la gente le tenés que mostrar también, dar el ejemplo (...)"
Marisel	"Creo que si, o sea, es posible, Si uno se lo propone y está digamos, en las necesidades también de los empleados, depende de las necesidades por ahí que se yo, decirte bueno, "nos haría falta tener un lugar a donde ir los fines de semana" por decirte y bueno un club donde llevar los niños, o donde las mamás que trabajan en el estudio dejen sus hijos mientras trabajan, no sé se me ocurre algo así".
Mauricio	"No creo que son dos cosas distintas, si a vos como empresa te interesa tener a tus empleados contentos y podés darle algunos beneficios, por ejemplo, es muy bueno. Pero también creo que el accionar con la sociedad también es muy bueno, pero me parece que son como dos cosas distintas, dos canastas distintas. Una cosa es lo que vos podes hacer con tus empleados y otra cosa es lo que podes hacer como sociedad en si".
	"Si, es decir, se debe, viste como dicen "hay que

Paula	empezar por casa" y después por fuera. Desde adentro de una organización, sobre todo en organizaciones muy grandes, hay mucha cosas que se pueden hacer, porque en definitiva los empleados también son gente, parte de la comunidad y mucha veces... si bien es importante, digamos, no quito la importancia al aumento de sueldo, pero eso no es, si es Responsabilidad Social en definitiva que la empresa pague lo que corresponde, los aportes al día, que estén en blanco eso es una gran responsabilidad pero también hay una serie de otras cuestiones que la empresa puede trabajar sin que sea específicamente el dinero, otorgarle tiempo a sus empleados para que estudien, acomodar los horarios, becar o pagar una parte de determinado curso".
Sebastián	"Si, creo. Creo que si puede trabajar con los empleados pero no sabría decirte cómo". "Se puede, digamos, hacia fuera y hacia dentro. Haber, una actividad del estudio solamente hacia puertas adentro implica el no contacto con la comunidad y con el ámbito que rodea el estudio, por lo tanto responsabilidad social, entiendo que principalmente se desarrolla hacia fuera. No solamente, a través de, por ejemplo un ámbito universitario como te acabo de decir, sino también, hacia fuera en el desarrollo correcto y ético de la profesión en los tribunales de la provincia de Córdoba o en cualquier tribunal asegurando también, el correcto y normal desenvolvimiento y el avance de los litigios en donde están en juego asuntos, que en muchos casos, hace a asuntos que inciden también en la comunidad directa o indirectamente".
Juan Gregorio	"Y yo creo que va desde el micro al macro, que sé yo".
Paulina	"Y suponte barrio, escuela, este..., iglesia en mi caso, parroquia lo que sea, hasta... y eso nos va llevando a lo más grande ¿no es cierto?".

En cuanto al ámbito de acción de la Responsabilidad Social Empresaria, la mayoría de las personas encuestadas entienden que la RSE trabaja también con el personal de las organizaciones. Quizás no pueden manifestar concretamente con qué tipo de acciones, pero creen primordial que las empresas comiencen trabajando con su público interno antes que con el externo.

Uno de los empleados del estudio, nos comentó que a su parecer las empresas deben "comenzar por casa" y luego hacia fuera. En cambio, otros integrantes del estudio, creen que son dos cosas distintas. Una cosa es querer tener a tus empleados contentos y otra cosa es trabajar y atender las demandas de la sociedad que te rodea.

Es importante mencionar la relación o consecuencia que tiene ésta pregunta con la anterior, ya que al tener una visión reduccionista de la RSE como un trabajo social de la empresa, jamás se la podría entender en el seno de la organización donde se está llevando a cabo. Por otro

lado, una parte de las personas encuestadas no pueden responder la pregunta ya que no saben del tema.

En cuanto a los campos de acción el autor Marcelo Paladino (2006) menciona que muchas veces no están preestablecidos, pero sí afirma que lo más importante es el manejo ético de las relaciones con los consumidores, la comunidad, el gobierno, el medio ambiente, los socios, los accionistas y los empleados. Los recursos humanos de una empresa también deben ser tomados en cuenta al momento de gestionar la RSE.

Entrevistado	¿Considera que es importante gestionarla? ¿Le parece importante para este estudio, por ejemplo?
Carlos Alberto	"(...) por lo poco que conozco seria muy bueno, siempre y cuando tenga su razón de ser, sea lógico y que se beneficien todos, acá lo tomarían bárbaro". "Siempre que ayude y que sume para el estudio es muy bueno". "Yo creo que es importante porque creo que todos tenemos la responsabilidad de colaborar como primera medida y segundo, ante un Estado, como el nuestro, que está saturado y en el cual las medidas que muchas veces tomó el Estado a lo largo de la historia no han servido, no han servido cien por ciento, creo que el rol de los particulares es muy importante. Una persona, una persona no el Estado, pueda colaborar con la sociedad interactuando directamente, dándole el ejemplo a gente que por ahí necesita eso, creo que es una colaboración muy grande. Hay muchas empresas que lo hacen y yo creo que los resultados están a la vista".
Carlos	"Si... me parece clave. A parte digamos, soy un convencido de que todas las empresas tiene, que tendrían que cultivar este tema, o sea que tiene una... a parte de ganar plata, tiene que cumplir una función social, en ese sentido emplear personas y asegurarles condiciones de trabajo dignas y también que se puedan desarrollar íntegramente como personas". "Creo que si, si porque hacen también a la vida, digamos, es como que el ser humano ya está introducido dentro de la empresa por decirlo de alguna manera, o sea, antes uno tenía más tiempo para descansar o para la vida social o familiar y ahora es como que uno forma parte de la empresa, la empresa forma parte de uno, es como que debería por lo menos, o que debería ser más importante a lo mejor la participación. Lo podrán cumplir únicamente las empresas grandes con un organigrama especial y demás, por ahí las más chiquitas es más costoso o no hay recursos, humanos, a eso me refiero no, por ahí a organizarse de esa manera o para poder hacer algo".
Enrique Andrés	"Yo creo que si lo tomás en forma pura es buenísimo, si es para lobby me parece una mugre, ¿me entendés?, o sea, una empresa que figura por todos lados "hay donamos esto, donamos aquello" para hacer lobby a la gente, y yo estoy considerando que un alto porcentaje
Marisel	
Mauricio	

	de las empresas o lo hacen por eso, o debe tener un algún tipo de beneficio impositivo o por algún lado deben ganar, me parece una mugre. Si se hace realmente a conciencia y con el destino para el cual esta creado me parece espectacular".
Sebastián	"Si, si es importante, no sé si para el área mía particularmente, no sé si es en lo que es vinculado al derecho en si, no sé, yo lo veo más como algo más vinculado a lo que es la empresa, una PyMe o de una gran empresa". "(...) lo mío está un poco más, no esta tan vinculado a las relaciones entre las empresas". "Totalmente, creo que es muy importante. Si de hecho lo hacía".
Paulina	"(...) teníamos una caja, la típica caja, donde uno guardaba el papel que usábamos. "Por favor el papel borrador, por favor no se malgaste, por favor usen del otro lado". "A mí me parece que todos los habitantes de una comunidad tienen que actuar éticamente, con valores morales y éticos en todos los ámbitos de su vida, tanto profesional como con su familia".
Juan Gregorio	"Por supuesto que me parece muy importante gestionarla. Efectivamente, por ese te digo y por eso empecé por ahí, digamos. Uno realiza actividades que exceden al mero desarrollo de la actividad de abogado, cuando desarrolla actividades extra profesionales pero que hacen a la profesión de cada uno. En nuestro caso, el ejemplo típico es el de la docencia universitaria".

En relación a este tópico es importante mencionar que el autor Marcelo Paladino (2006) establece que es indispensable que la decisión de comenzar a gestionar RSE en una empresa sea tomada por los altos mandos de la misma. Entiende que la RSE debe entenderse ligada a la responsabilidad personal de los directivos de la empresa ya que sin ellos no existiría ni tendría sentido.

A una parte de los abogados del estudio jurídico les parece clave gestionar la RSE en su empresa, aparte de ganar plata que se desarrolle una función social en la misma, tanto dentro como fuera de ella. Otra parte de los empleados lo creen importante pero no saben si lo es para su actividad, ya que esta no está tan vinculada con las relaciones entre las empresas. Por otro lado, algunos tienen una opinión distinta, es decir, creen que si lo tomas en forma pura es buenísimo, pero si es para hacer lobby les parece una mugre. Si una empresa figura en todos lados contando lo que se donó para persuadir a los clientes le parece poco ético, pero si realmente lo hacen a conciencia y con el destino para el cual está creado es espectacular.

Se puede decir que todos los entrevistados creen que es importante llevar a cabo prácticas relacionadas con la RSE si se respeta el fin último de dichas prácticas.

Entrevistado	¿Qué efectos cree usted produce en la empresa donde se aplica?
	"(...) los recursos humanos, la parte interna tiene

Carlos Alberto

mucha más motivación, mucho más equipo, trabajo en conjunto y es más fácil de brindarse más natural a la hora de contactar con clientes, de brindar servicios a la gente, de atención al cliente".

"En lo que es la parte externa bueno obviamente te da mucho nombre, yo te dije Tarjeta Naranja te estoy nombrando los beneficios de Tarjeta Naranja es porque se ganó el nombre, la gente sabe que atiende bien y bueno uno se da cuenta de cualquier persona que va. Más que nada imagen creo que gana".

"Otros beneficios pueden ser en cuanto a contactos de clientes por ahí, por ejemplo, para un estudio jurídico, si tenés una buena imagen la gente va a decir bueno esto es una buena empresa por ejemplo; "ojo con este estudio", se maneja bien, tiene buenas relaciones, tiene buen nombre, entonces por lo menos vamos a charlar con ellos, te da la posibilidad de que vos le des el currículum por ejemplo. Mejora la imagen más que nada".

"Para la empresa yo creo que le trae un resultado humano muy grande. La satisfacción de haber colaborado yo creo que es muy grande y lo incentiva a uno a seguir y a parte lo forma. Yo creo que le da una, como una visión más trascendente a la actividad de uno".

Carlos

"(...) uno viene trabaja, cumple sus tareas y uno se vuelve y uno se siente que está contento con uno mismo. Si yo voy y a su vez a mis tareas le agrego algo en el que yo específicamente siento que estoy colaborando con la sociedad, creo que me llevo para mí una sensación de haber cumplido con la sociedad, de devolverle lo que la sociedad me da a mi mucho más grande y estoy colaborando para tener una sociedad mejor, en la cual yo me voy a desempeñar el día de mañana y mis hijos también se van a desempeñar, con lo cual estoy creando un ambiente más propicio para mí".

"Y si hablamos de lo que es imagen. Si creo que contribuye. Las empresas grandes yo creo que muchas también lo hacen por eso, de hecho, muchas lo hacen simplemente pero muchas también o hacen por la propaganda". "(...) programas que los auspician muchas empresas o que anuncian digamos eso, a su vez, todos esos gastos los reducen impositivamente":

"(...) como imagen una empresa que colabora en el medio, una empresa que está comprometida con la sociedad, realmente comprometida no, no un engaño; que toma a su cargo la formación de ciertas escuelas, inicia ciertos programas y los lleva adelante, la sociedad los ve como una empresa comprometida, algo más allá de un grupo de gente que quiere hacer un negocio, ve mucho más allá, ve un grupo humano mucho más desenvuelto en la sociedad, yo creo que en imagen es muy positivo".

"(...) todo lo que hacemos en esto de la Responsabilidad Social Empresaria yo creo que lo



Enrique Andrés	tenemos muy metidos todos, especialmente los socios, como algo, como un valor digamos agregado a lo que hacemos, pero quizás desde un punto de vista personal, no tanto institucional te diría, sino más bien personal, pero todos lo tenemos metido a eso... por algo somos socios y coincidimos en ciertos valores y ese tema está muy presente".
Mauricio	"Creo que son actividades que fomentan la unión grupal, cuando vos tenés actividades en conjunto vas a ver tu trabajo siempre por donde se forjan amistades o más profundas o demás". "Yo creo que las consecuencias son excelentes, creo que a las empresas todavía les cuesta, o a las mínimas o las organizaciones pequeñas les cuesta ver esas cosas, porque de pronto vos no estás cobrando un cheque o no estás haciendo una acción directamente proporcional, decir bueno, hago una acción y cobro un cheque, no nada que ver".
Paula	"(...) esto de que sea a largo plazo, es decir, esperar los resultados a largo plazo, porque la formación que vos podés hacer con tus empleados, hablando hacia dentro siempre, es a largo plazo y la ayuda que puedes hacer hacia fuera también es a largo plazo". "Y a nivel imagen me parece que es fantástico y a nivel imagen si la devolución es casi instantánea porque bueno, vos... es muy bien visto por la gente, por el consumidor una empresa que además de ganar dinero devuelve en algunas acciones esto al resto de la comunidad". "Creo que también esto motiva un poco a los empleados, es una parte (...)". "(...) si vos tenés gente contenta, tenés gente que se puede capacitar, se puede perfeccionar, independientemente porque vos a lo mejor le podés estar pagando el mejor sueldo del mundo, pero si esa persona se siente agobiada, no se siente cómoda en su puesto de trabajo no te va a rendir seguramente lo que le estas pagando y probablemente se te vaya. Entonces el tema de la motivación, del trabajo con la gente, de que la gente se sienta parte del ambiente (...)". "Es muy positivo para nuestro estudio. Fundamentalmente genera, digamos, la presencia del estudio jurídico, a través de sus profesionales en el ámbito universitario. Genera una imagen que se desarrolla, en todos los ámbitos de los claustros universitarios hacia fuera, pues en una comunidad social, como la nuestra, la cordobesa, donde se sabe, se conoce quienes profundizan sus conocimientos profesionales a través de la investigación científica y a través de la profundización de la doctrina y de la jurisprudencia, todo lo cual implica ir un poco más allá, este, de lo que hace a la tarea del abogado dentro de lo que es específicamente el ámbito de tribunales".
Juan Gregorio	"La sociedad cordobesa, perdón, la comunidad más que

	nada, de aquellos que de alguna manera intervienen	
	dentro de lo que es el ámbito de las leyes, observa	
	especialmente el desarrollo de aquellos que	
	desempeñan o que ejercen la docencia dentro de lo que	
	es fundamentalmente la universidad nacional, debido a	
	que la universidad nacional, más allá de sus idas y	
	vueltas, es una universidad que tiene mucho renombre	
	y mucho prestigio, entonces lo tienen también	
	aquellos que desempeñan la docencia dentro de sus	
	claustros".	
Paulina	"Hay no, ahí me mataste. No sé".	

Con respecto a la pregunta anterior los recursos humanos han mencionado diferentes efectos de gestionar la RSE. Algunos indicaron que mejora la imagen de una empresa, en consecuencia, creen que muchas de las empresas que lo gestionan lo hacen por la notoriedad pública que adquiere una organización. Otros, entienden que las organizaciones que gestionan RSE están al mismo momento motivando a sus empleados, al hacerlos parte de prácticas como estas, que hacen el trabajo menos monótono, que ayuda a la unión del grupo, etc.

Casi el total de los integrantes del estudio conocen los efectos de llevar a cabo prácticas o poseer políticas de Responsabilidad Social Empresaria.

En general, se puede decir, que los empleados de la organización tienen un cierto conocimiento acerca de Responsabilidad Social Empresaria. La gran mayoría lo reduce a una actividad filantrópica o social, confusión bastante común, ya que las relaciones con la comunidad son acciones predominantes de las empresas que gestionan la RSE y por lo tanto la que se ven más frecuentemente comunicadas. Es quizás por esta concepción reduccionista de la RSE que algunos de los consultados posee, el motivo de confusión que se pudo observar cuando se les preguntó sobre los ámbitos de acción, muchos creen que trabajar y mantener a los empleados contentos nada tiene que ver con dicha temática.

Con respecto a las consecuencias de la RSE, varios entienden que al estar el estudio presente en el ámbito universitario, las personas ven como sus profesionales profundizan sus conocimientos a través de la investigación científica y de la profundización de la doctrina y de la jurisprudencia.

Objetivos: Analizar los valores que posee el estudio jurídico.

Explorar la comunicación de los valores del estudio jurídico.

Área temática 3

Entrevistado

¿Cuáles son las bases o principios que rigen las relaciones personales o comerciales en el estudio jurídico?

"A primera vista lo que se ve en el estudio es la solidaridad si es un... es una estructura, es un estudio jurídico grande pero no deja de ser una estructura todavía bastante familiar, muy pequeña y si, hay mucha solidaridad entre los internos, digamos los que estamos dentro y también hacia fuera".

Paula

Dentro, porque se piensa en los empleados, porque se tiene las cosas en orden, porque se les da tiempo, volvamos a lo mismo, para que estudien, porque se les ha dado tiempo importante en enfermedades de familiares porque vos sabés que estás cuidado, claro ante cualquier cosa vos sabes que estás cuidado.

Hacia fuera, no conozco yo que se estén haciendo acciones específicas de solidaridad o trabajo con determinados grupos de la comunidad, pero ya el hecho de que como profesionales tengan un parámetro de honestidad importante, es otro valor importante que se conjugan. Insisto, es un estudio jurídico grande pero ya desde el vamos te dicen que acá se hace de todo, pero todo dentro de la ley, todo que sea en beneficio de nosotros pero también que sea en beneficio del otro, esto ya te hace ver que se está pensando en el otro, mas allá de la honestidad, porque mas allá que esto revela que es un profesional honesto pero también se piensa en el otro para no perjudicarlo".

" (...) yo te decía bueno, solidaridad, honestidad, respeto, hay mucho respeto por el otro pero eso tiene que ver creo con la solidaridad, responsabilidad si, porque se cuida muy mucho al cliente".

"(...) Esfuerzo, mucho esfuerzo, sacrificio, también porque este estudio se caracteriza porque ninguno es Vélez Sarfield acá, o sea, somos todos que metemos pilas, si hay que quedarse hasta mas tarde se quedan más tarde".

Carlos Alberto

"(...) Lo que nos diferencia de otros estudios, que no conozco todos los estudios, de algunos, estudios que conozco, para lo que considera la gente creo que es bastante honesto, valores como honestidad, digamos no se mete con ningún chanta, acá lo que yo veo no".

"En primer lugar la honestidad, es decir, la legalidad, la honestidad. Bueno la legalidad es decir, yo me manejo dentro del margen de la ley. Yo jamás ni porque me lo pida el cliente mas grande voy a hacer algo en contra de la ley, jamás (...)".

Carlos

"Yo no voy a salir a hacer algo ilegal porque el cliente me lo pide por más que me lo pague, por más que sea un cliente muy grande".

"(...) la moralidad, hay cosas que si bien a veces son

	<p>legales yo no voy a doblar la ley para hacer algo que no sea ético y moral, por ejemplo".</p> <p>"(...) son requisitos fundamentales la ley, o sea la legalidad, la ética, la moral son cosas como te digo fundamentales".</p> <p>"(...) la solidaridad, la honestidad, después todo lo que es la responsabilidad y después, intentar a que haya un buen digamos, entre todas las personas, que somos bastantes, intentar a que haya entre todos un buen clima de trabajo, digamos un buen no sé, ambiente, no sé como decirlo, un buen clima de trabajo. Esos serían solidaridad, honestidad, seriedad, responsabilidad, eh... y después bueno ese buen clima de trabajo que digamos que trascienda, no es que tengamos que ser amigos, pero que trascienda un poco digamos, el saber... que sería la solidaridad, o sea saber preocuparte por tus problemas y de los otros".</p>
Enrique Andrés	<p>"(...) los que intentamos es esa honestidad, esa seriedad, esa responsabilidad, eso lo tenemos todos muy metidos e intentamos de que rija para todos. Obviamente un buen servicio al cliente... bueno lo que nos toca y después bueno quizás, quizás si tenemos que... bueno digamos se puede mejorar".</p> <p>"(...) dar un buen servicio jurídico y después dar un buen servicio, eso implica respuestas adecuadas, dar respuestas estudiadas, o sea dedicarle tiempo al cliente".</p> <p>"(...) también muchas veces el cliente te hace, te hace como, al ser abogados externos nos hace partícipes de las decisiones y en esas decisiones muchas veces, a mi en el tema laboral muchas veces vos podés, como abogado, podés llegar a decidir el despido de una persona, una suspensión de una persona, o sea... y esas son cosas que uno trata de transmitirles digamos... y después que el cliente después las adopte o no es otra cuestión, pero, pero al menos trato de meter valores, en el buen sentido, por ese lado y cumplir un poco con esa función de la Responsabilidad Social".</p> <p>"(...) principalmente la familia, cada uno viene a trabajar pensando en que esta es su segunda familia y que la más importante es la que está afuera y que todos venimos y respetamos el tiempo de los otros, me parece que es por eso, porque dejamos algo que es muy importante afuera mientras estamos acá, por eso cuidamos el tiempo, hacemos rendir el tiempo que estamos acá. Eso es como que está preestablecido".</p>
Marianela	<p>"(...) por sobre todo la confianza, porque principalmente uno nunca se queda con el beneficio de la duda al contrario uno tiene el beneficio de la confianza, eso es lo primero, si alguien después quebranta esa confianza bueno, se verá".</p> <p>"(...) siempre a mi me parece que no hay ningún prejuicio, ni preconcepto de nadie que se incorpore, al contrario, a mi me parece que es así".</p>

Marisel	<p>"(...) Yo creo que dentro del estudio básicamente está la confianza, el respeto, la responsabilidad. La confianza y el respeto entre las partes, o sea, yo...son los aspectos en los que yo me fijo mucho, el ser una persona de bien dentro de las posibilidades que todas las personas tenemos obviamente, hacer las cosas lo mejor posible".</p> <p>"(...) yo como empleada de unos años, yo nunca vi una actitud mala de parte de mis jefes hacia un cliente, ni hacia un empleado. Ni tampoco de los empleados hacia sus jefes, por decirlo de alguna manera, de la manera en que a nosotros se nos pauta cómo tratar al cliente, nunca hablando mal, ni queriendo engañar entre comillas, siempre con una forma de proceder la correcta digamos, manteniendo la ética".</p> <p>"Honestidad, trabajo y esfuerzo. Honestidad, porque los conozco a todos y se que son gente honesta, o sea, no dudo me entendés de nadie en el momento en que vos dudas de alguien se te hace imposible</p>
Mauricio	<p>trabajar, entonces yo acá en el estudio no tengo por qué dudar de alguien ni desconfiar de nadie porque sé que son toda gente honesta, y si en algún momento pasa algo va a ser de frente.</p> <p>Esfuerzo, porque estamos convencidos todos de que la única forma de hacer bien las cosas es dedicarle el tiempo que hay que dedicarle y darle para adelante... trabajar.</p> <p>Y la otra creo que era trabajo justamente bueno, esta muy relacionada con el tema del esfuerzo".</p> <p>"(...) es un grupo humano creo que es muy bueno, la relación humana es muy buena. Hay principios éticos, morales y hasta te diría yo también religiosos que se comparten que en el fondo creo que ayudan muy mucho a su trabajo".</p>
Sebastián	<p>"(...) la ética profesional es fundamental y en este estudio se... la base es eso, la base es la ética profesional. Las relaciones que tienen con los demás abogados, con terceros no con los del estudio".</p> <p>"(...) Respeto, mucho respeto. Colaboración, mucha colaboración que mas... preocupación también".</p> <p>"(...) la honestidad, las buenas formas, no sé cómo explicarte, lo que es recto, lo que está bien, pero no sé cómo explicarte con palabras. Claro, no lo veo como una "picadora de carne", pero me parece que somos buenos".</p> <p>"(...) También puede ser respeto al cliente, respeto al individuo en si, no sólo al cliente me parece a mí".</p>
Paulina	<p>"(...) el respeto, el valor por la persona y bueno, el valor humano y las buenas costumbres".</p> <p>"Yo tengo un montón de amigas que trabajan en lugares diferentes; empresas buenas, empresas no tan buenas y sin embargo algún caso de algún tipo de acoso, laboral o del otro sexual han tenido. Y acá eso no se ve, pero yo creo que también es porque eso se impone y la pauta está dada; no sé como explicarte. Y ya te digo, cuando hubo personas que no encajaban con el</p>

<p>Juan Gregorio</p>	<p>perfil, antes, después o durante han abandonado el barco o lo que sea".</p> <p>"(...) todos venimos a trabajar, a obtener un sueldo o a tener un ingreso y a hacer nuestra tarea lo mejor posible y volver a nuestra casa".</p> <p>"Lo que este estudio jurídico trata de asegurar (...) es el desempeño dirigente, correcto y dentro de las normas de la ética, aún en la intervención específica de cada uno de los litigios; eso significa, digamos, no entorpecer el desarrollo de la justicia y específicamente en cada asunto en particular a los fines de obtener beneficios que excedan o que no correspondan a la mera defensa de cada uno de los que nosotros representamos".</p> <p>"Defender correctamente y con valores éticos los intereses de cada uno de nuestros clientes y dentro de lo que es los claustros universitarios, exceder la mera enseñanza de las cuestiones técnicas del derecho, para asegurar que, o hacerlo posible, o desde a nosotros nos corresponda, para que los alumnos y futuros abogados salgan de la universidad, no solamente con conocimientos técnicos, sino también con inquietudes o valores éticos y morales que lo hagan una persona, un profesional integro en los tribunales".</p> <p>"(...) Creo que todo se resumiría con las palabras honestidad, justicia, verdad y solidaridad".</p>
----------------------	--

La tercera área temática de la entrevista es destinada a la investigación de los valores del estudio jurídico y cómo los comunican a sus públicos, ya que siguiendo los pasos del IARSE, para comenzar a implementar prácticas y políticas referidas a RSE se tiene que tener pleno conocimiento de los valores que tiene la organización que ha tomado la decisión de llevar a cabo esta tarea.

Según la mayoría de las personas entrevistadas, uno de los valores más importantes del estudio es la honestidad, ya que es una estructura grande en la que se les permite a cada uno de los abogados generar y mantener sus propios negocios, pero todo lo que generen debe estar dentro del marco de la ley. Todos los negocios deben ser en beneficios de ellos y también de los clientes. También han manifestado, que la legalidad es un valor distintivo de su organización, aspecto poco común en su ámbito laboral; "(...) acá todas las personas están en blanco, se les paga lo que corresponde en tiempo y forma, se los trata bien como empleados".

Otro de los valores de esta organización, según sus empleados, es la solidaridad, porque a pesar de ser una organización grande es todavía bastante familiar, hay solidaridad entre los internos y con la comunidad. Entre los internos, porque se cuida a los empleados, con la comunidad, porque a pesar de que no se estén haciendo acciones específicas de solidaridad el sólo hecho de trabajar honestamente ya está contribuyendo mucho con la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, la mayoría de los empleados administrativos manifestaron que el valor primordial del estudio es el respeto, tanto entre los mismos empleados como con los clientes. "(...) Yo como empleada de unos años, yo nunca vi una actitud mala de parte de mis jefes hacia un cliente, ni hacia un empleado. Ni tampoco de los empleados hacia sus jefes, por decirlo de alguna manera, de la manera en que a nosotros se nos pauta cómo tratar al cliente, nunca hablando

mal, ni queriendo engañar entre comillas (...)"'. Una gran parte de los abogados del estudio creen que la honestidad es el valor distintivo del estudio jurídico.

Es menester mencionar que el estudio nunca ha declarado formalmente sus valores empresariales. A pesar de esto, los integrantes de la organización han coincidido en los principios que a su modo de pensar guían el accionar del estudio. La gran mayoría llegaron a la conclusión de que estos son; principalmente, la solidaridad, honestidad, el esfuerzo, respeto y responsabilidad.

Entrevistado	¿Las personas que trabajan en el estudio jurídico los conocen?
Paula	"Si yo creo que si. Yo creo que en general si, los tienen y los conocen, es decir, todos saben que pueden contar con la gente del estudio, yo le vivo diciendo a los socios de acá que son demasiado buenos... no si, si, si se saben".
Carlos Alberto	"(...) No están escritos en ningún lado, pero yo creo que si. La mayoría de mis compañeros creo que tienen la misma percepción que yo". "(...) pero si todos, yo creo que todos porque es como que todos seguimos un mismo camino y el que no va por ese camino es como que choca con la corriente y ya empieza a haber mala relación". "Y si, porque hay una interacción entre las cabezas del estudio con los más chicos, con los más jóvenes. Un tema que entre uno se lo comenta a los socios, "mira tengo este tema" y ellos te orientan con quien lo tenés que llevar".
Carlos	"(...) pero te digo después de diez años yo ya conozco las pautas. Yo ya sé como son las cosas, no hace falta que muchas veces pregunte, si por ahí en algo muy finito que por ahí yo no lo veo y ellos si lo ven y me dicen "mira no lo estás viendo, detrás de esto viene esto. Lo cual esto no está bien, excusate con tu cliente y este caso no se lo lleves". Eso no se da hoy, eso esta entendido". "(...) yo creo que si, creo que si me parece, pero creo que es cierto que eso es una... transmitir estos valores es permanente digamos, es continuo, es una... me parece es una conducta o no sé como decirlo, una conducta que tendría que ser permanente nuestra. Creo, digamos, se puede profundizar o sea, se puede mejorar".
Enrique Andrés	"Que si se conocen esos valores se conocen, hasta qué punto o en qué profundidad se conocen eso no lo sé, pero que si sé conocen se conocen".
Marianela	"Yo creo que la mayoría si, la gran mayoría si".
Marisel	"Yo creo que si, yo creo que si". "Yo creo que todos los conocen al menos por ósmosis o por verlo o por mamarlo. Me parece que en toda empresa si se plantea mucho la diferencia entre el que es el dueño o el que gana por lo producido por su trabajo. Yo no tengo sueldo no tengo nada, o sea, si yo trabajo gano, si yo no trabajo no cobro un peso y

Mauricio	<p>tengo que enfrentar mis gastos (...) , a diferencia con lo que es el empleado a sueldo, eso se plantea así en casi todos lados ¿entendés?, yo creo que el ejemplo de los que están arriba está. "(...) cualquiera de los titulares, venís a las 7 de la tarde y están laburando, venís a las 3 de la tarde y están laburando, y venís a las 9 de la mañana, y están laburando y se mueven y se desviven para cumplir con el trabajo que tienen que cumplir para satisfacer los requerimientos de los clientes. El empleado lamentablemente es distinto, (...), entonces eso no se le puede transmitir, si se puede que se ponga la camiseta del estudio y rindan lo más que puedan pero es mucho mas difícil de manejar, es otra motivación, ellos tienen un sueldo y listo".</p> <p>"Si, si, si. Yo creo que la idea de los tres socios fundadores en su momento fue esa, fue tratar de dar un ámbito de trabajo en donde se compartan... muchos valores... que son los que te acabo de decir éticos, morales, una buena conducta, un buen desempeño, un, un... no buscar un, un que sé yo a lo mejor... una ventaja personal yendo un poco más a la integridad del estudio".</p>
Sebastián	<p>"Es que a veces me da como la sensación (...) salvo raras excepciones, que también, por momentos es como que sólo se ha ido descartando, me parece que todos estamos regidos por lo mismo o cortados por la misma tijera, no sé".</p>
Paulina	<p>"Hay un buen ambiente de trabajo, las chicas tenemos un buen clima, no sólo acá dentro sino también afuera. Mas allá de que pueden existir miles de diferencias, me parece que todos aspiramos a lo mismo y que todos queremos lo mismo y que todos somos del mismo tipo de personas".</p> <p>"Si, porque nosotros se los hacemos conocer. A través de nuestra actividad diaria".</p> <p>"El ejercicio de la actividad diaria en derecho obliga a optar siempre por el desarrollo de la filiación dentro de valores éticos".</p>
Juan Gregorio	<p>"Especialmente en el ejercicio del derecho, porque siempre otorga o mejor dicho obliga a optar por el camino de la ética o no. Entonces el ejemplo en la decisión de la opción correcta, y por lo tanto y en tanto, a nuestro cargo y a nuestra responsabilidad observan siempre las decisiones que nosotros entendemos que realiza el estudio correctamente y por lo tanto observan siempre, o a ellos se les trasmite siempre, qué es lo que por lo menos este estudio entiende que es lo que se debe hacer".</p>

En relación a este tópico se puede decir que la totalidad de los entrevistados manifestaron que los integrantes del estudio conocen los valores del mismo, a pesar de que no estén formalmente establecidos ni escritos en ningún documento. Algunos creen que por ósmosis o por verlo o por mamarlo pero todo el estudio los conoce. Otros comentaron que los recursos humanos



los conocen porque ellos se preocupan por darlos a conocer con su accionar diario, ya que el ejercicio de la actividad diaria en derecho obliga a optar siempre por el desarrollo de la filiación dentro de valores éticos.

Parte de los empleados administrativos creen que todas las personas que trabajan en el estudio tienen ya esos valores como propios, ya que si alguien ingresara y no los tuviera, ellos solos se van del estudio.

También es importante mencionar que la gran mayoría de los entrevistados comentaron que los valores se conocen porque los altos mandos del estudio los dan a conocer día a día con su accionar, con las decisiones que toman, etc. Pero a pesar de esto, opinan también que es uno de los aspectos a mejorar o a profundizar dentro de la organización.

Entrevistado	¿Las personas que se relacionan (por ej. Proveedores, clientes, etc.) con el estudio jurídico los conocen?
	"Y... yo creo... bueno hay muchos clientes, yo creo que es más fácil en la empresa darse cuenta de eso me parece, que un cliente en particular porque una persona física o cualquier persona no viene tanto al estudio generalmente (...)"
Carlos Alberto	"(...) de las empresas vienen y hacen auditorias y ven, porque ellos necesitan también responder ante la empresa. Vienen, hacen reuniones, toman decisiones respecto de determinados casos porque es un asesoramiento legal que le hace el estudio y también ven, o sea, hacen las auditorias para ver cómo van los juicios y yo creo que con eso se dan cuenta, porque hay reuniones y van todos, la mayoría de los abogados, muchas veces hay asados, entonces los invitan, reuniones, fiestas, lo que sea los invitan. Y yo creo que la persona individual es más difícil, hay clientes que son viste vitalicios".
	"Si a mi me parece que si. Me parece que ellos también están, aunque sean clientes aunque sean terceros este..., de algún modo tarde o temprano se van a vincular de esa manera. Es porque, espontáneo porque viste que cuando alguien es como muy amigable, es muy abierto con vos, te invita a devolverle de la misma manera y eso te genera, al ser amigable muy abierto, genera que vos seas igual, que sea un vínculo de confianza recíproco. Inexorablemente va a crear un vínculo de confianza".
Marianela	"Yo creo que si, yo creo que si. Por eso hay muchos que elijen este estudio, digamos, por recomendaciones, buenas recomendaciones y obviamente por la calidad del trabajo".
Marisel	"Creo que viene por esos valores, creo que es principal, yo creo que es el tema de hoy, poder confiar en alguien hoy en día es determinante para poder captar un cliente".
Mauricio	"Si porque es un estudio muy buscado y la gente siempre busca en principio, busca gente honesta, gente buena para trabajar".
Paula	"Mira no lo sé, y tampoco sé si viene y se acercan al estudio por esos valores. Si lo que te puedo decir es
Juan Gregorio	que cuando se asume una responsabilidad o se accede a

	representar a una determinada persona, en el ejercicio de su representación trataremos de asegurar esos valores.
	Si después vuelven o no, por eso no lo sé, lo único que te puedo decir es que una vez asumida la representación del cliente, se procura realizar la actividad dentro de esas normas o pautas".

Los recursos humanos de la organización creen que las personas, o más específicamente los clientes, conocen los valores de la misma. Algunos de los entrevistados creen que los clientes buscan el estudio por esos valores, es un estudio requerido y actualmente lo primero que se pretende para trabajar es gente honesta. Otros no saben si los conocen o si se acercan al estudio por esos valores, pero una vez asumida una responsabilidad, desde esta institución se trata de llevar a cabo la tarea dentro de esos valores.

Entrevistado	Desde el estudio, ¿se analizan los valores de los clientes?
	"(...) puede venir el cliente más multimillonario y lo que ofrece es una tarea o un negocio que no esta dentro de lo que permite la ley eso no se toma".
Paula	"(...) uno trabaja y se cobra por lo que vas comisionando es decir, por clientes que vas trayendo, por los negocios que vas generando, fantástico, pero todos esos negocios y te apoyamos y te vamos ayudar, todos tienen que ser negocios que estén dentro de los cánones legales".
	"(...) el estudio dio esa imagen ¿no? y la gente viene por algo, por ahí obviamente puede venir un chanta, no digo que no, pero es como que se lo trata de corregir, o sea la ley dice una cosa si vos quedas afuera de la ley no te conviene, en general, no te conviene. Entonces vos le decís, si es medio tráfuga le decís mira te conviene guiarte por esto porque esta así, obviamente es decisión de él, pero se lo trata de guiar".
Carlos Alberto	"(...) Me ha tocado a mí, puntualmente en dos casos que nos vengan clientes con temas que a nosotros no nos parecen correctos y yo le he dicho, "mira nosotros no te podemos llevar el tema".
Carlos	"(...) se caen hombres para ver, para hacer un algo, para defraudar a sus empleados y vos le decís no, no, no, yo no te voy a apoyar en eso. Por ejemplo, en el tema de seguros cayó también, justamente me cayó una persona a mi, para ver que nos conseguía los clientes a través de los clásicos corre ambulancia y le dijimos no, disculapame pero eso no es ético, no esta bien visto por el estudio, diusculpame pero eso no te lo puedo llevar".
	"(...) cuando son clientes que tienen valores totalmente distintos, más de una vez hemos...bueno digamos, clientes que por ahí incurren en prácticas con las que nosotros no estamos de acuerdo se van. Eh... digamos de hecho algunas vez hemos decidido la

Enrique Andrés	<p>ida de algún cliente por ese tema".</p> <p>"(...) jamás aconsejaríamos prácticas digamos... contrarías, no sé, a la ética, no las promocionamos y de hecho yo creo que a todos nosotros nos respetan por ese tema, creo que hemos logrado un cierto respeto desde ese punto de vista".</p> <p>"(...) No sé, en laboral, hacele firmar recibos en blanco, este tipo de cosas jamás las aconsejamos ni tampoco somos partícipes, tampoco intentamos digamos bueno no sé... digamos a mi no me lo... si lo haces ni siquiera me lo contés, como diciendo ni siquiera me lo cuenten".</p> <p>"(...) Desde mi punto de vista, yo personalmente si, y si me piden que haga algo que a mi me parece que no está bien, ha habido casos que yo le he dicho "no disculpame yo así no te lo puedo llevar".</p>
Mauricio	<p>"(...) y por ahí yo no tanto, por ahí los abogados tiene más fricción de ese tipo, tiene más de "hice esta macana quiero salir bien parado" tiene mas posibilidades de encontrarse con algo así, yo desde mi parte sé que ha habido casos en los cuales han dicho "esto no lo llevamos porque no nos parece que esté bien".</p> <p>"Y por ejemplo, desde el estudio, depende del caso que plantee el cliente se lo atiende o no".</p>
Sebastián	<p>"(...) no solamente cuando no es mi área, sino que no, no comparto algún accionar o no comparto alguna situación, no digamos contraria al derecho sino contraria a alguna forma de actuar en la moralidad, en la ética a lo que te decía recién yo, yo no lo tomo nunca".</p> <p>"(...) según el caso con el que venga tomamos o no su caso. Más en los estudios jurídicos que hacen la parte laboral como nosotros, estás todo el tiempo en contacto con gente que a veces quiere librarse de alguna responsabilidad para con sus empleados y te busca a vos como para que le digas como hacerlo. Nosotros nunca patrocinamos a alguien que quiera desligarse de alguna responsabilidad o que quiere llevar adelante alguna práctica, que tal vez no es ilegal pero tampoco ética y es política del estudio no tomar ninguno de esos casos".</p>
Juan Gregorio	<p>"(...) como empleada de hace unos años yo nunca vi actuar a los abogados en contra de la ley y eso que tienen muchos clientes y muy grandes".</p>
Marisel	

Toda empresa socialmente responsable debe establecer un diálogo con las organizaciones con las que se relaciona, siendo transparente con sus acciones, cumpliendo los contratos establecidos, contribuyendo para su desarrollo e incentivando a estas organizaciones para que asuman también responsabilidades sociales. Es por este motivo que se les preguntó a los integrantes del estudio sobre el análisis que realizan al momento de tomar un nuevo caso, los valores que se tienen en cuenta.

La totalidad de los entrevistados entiende que es política del estudio jurídico analizar los

casos con los que vienen los clientes, “es política del estudio no tomar ninguno de esos casos”. Han manifestado también, que no sólo se analiza si está dentro de la ley, sino que también se tiene en cuenta que sea ético y moral el caso que le presenta el cliente, “no digamos contraria al derecho sino contraria a alguna forma de actuar en la moralidad, en la ética a lo que te decía recién yo, yo no lo tomo nunca”. Esto porque actualmente se ve a diario cómo abogados hacen interpretaciones poco éticas de las leyes para poder llevar un caso más o en su defecto para ganar un caso más.

Este es un estudio jurídico en el que los abogados no están en relación de dependencia con los abogados asociados, sino que trabajan y cobran por lo que van comisionando, es decir, por los clientes que van generando. Pero todos esos negocios deben ser negocios que están dentro de los cánones legales. Esta es una de las primeras indicaciones que le dan a un abogado que recién ingresa en la organización.

También se trata de inculcar valores, de transmitir sus propios valores, aconsejando y guiando a los clientes siempre dentro del marco de la ley, la moralidad y la ética principalmente.

Entrevistado	¿Comunican los valores?
	¿A través de que herramientas los comunica?
Carlos Alberto	“Es como que vos te fijás en el ejemplo que dan los otros, el esfuerzo que ponen los otros, es lo que a mi me pasó al principio a penas entré y también valoran tu esfuerzo”.
	“No hay nada preestablecido, esta todo consensuado. Se comunica con la acción diaria, día a día. Vos observas cómo actúan las demás personas, tus compañeros de trabajo, los abogados y eso te da una pauta de cómo actuar.
Marianela	Salta, es notable a través de cómo cada uno de nosotros actúa o interactúa con el que se incorpora o con el que está de antes, y ahí se ve. El que puede y el que esta dispuesto a mantener ese tipo de vínculos con el resto de sus compañeros durará y el que no, no.
	Me parece que el que entra también lo siente, o sea, lo siente, lo ve y lo percibe y ve si puede o no puede”.
	“No, creo que están implícitos”. “(...) Creo que no va más allá de la observancia de la conducta diaria de los compañeros y sobre todos de nuestros jefes. Yo siempre observé a mis jefes tratar con respeto a cada uno de sus clientes, como también a sus empleados, por más que hayan tenido un día durísimo, entonces nunca se me ocurriría tratar irrespetuosamente a alguien. Se sigue el ejemplo como ya te dije.”.
Paulina	“Yo creo que están implícitas”.
	“(...) No es que a vos te digan: “hace esto”, vos sabes como dirigirte y nunca existe la posibilidad que te digan; que sé yo por decirte: el importe de los honorarios es tanto, y por ahí yo tengo dudas, “¿y a este cliente se le va a cobrar distinto?, “no, se le cobra a todos iguales”, ¿me entendés?, o sea, y a veces si es una persona que no tiene recursos a lo mejor menos, ¿me entendés?, es un ejemplo. No porque a lo mejor tenga más poder adquisitivo, se le va a
Marisel	

	<p>cobrar más, sino que se le va a cobrar por el trabajo que se le hace".</p> <p>"(...) de la manera en que a nosotros se nos pauta cómo tratar al cliente, nunca hablando mal, ni queriendo engañar entre comillas, siempre con una forma de proceder la correcta digamos, manteniendo la ética".</p> <p>"Yo creo que todos los conocen al menos por ósmosis o por verlo o por mamarlo. Me parece que en toda empresa si se plantea mucho la diferencia entre el que es el dueño o el que gana por lo producido por su trabajo".</p>
Mauricio	<p>"(...) yo creo que el ejemplo de los que están arriba está".</p> <p>"(...) Porque acá vos, a cualquiera de lo titulares, venís a las 7 de la tarde y están laburando, venís a las 3 de la tarde y están laburando, y venís a las 9 de la mañana, y están laburando y se mueven y se desviven para cumplir con el trabajo que tienen que cumplir para satisfacer los requerimientos de los clientes".</p> <p>"(...) nosotros se los hacemos conocer. A través de nuestra actividad diaria".</p>
Juan Gregorio	<p>"(...) El ejercicio de la actividad diaria en derecho obliga a optar siempre por el desarrollo de la filiación dentro de valores éticos.</p> <p>Especialmente en el ejercicio del derecho, porque siempre otorga o mejor dicho obliga a optar por el camino de la ética o no. Entonces el ejemplo en la decisión de la opción correcta, y por lo tanto y en tanto, a nuestro cargo y a nuestra responsabilidad observan siempre las decisiones que nosotros entendemos que realiza el estudio correctamente y por lo tanto observan siempre, o a ellos se les trasmite siempre, qué es lo que por lo menos este estudio entiende que es lo que se debe hacer".</p>
Sebastián	<p>"En el trato diario creo yo...se ve todos los días, por supuesto, no es que vos llegás al estudio y tenés una tablita de preceptos a cumplir de ocho a una y de dos a siete, sino que es algo que esta cotidianamente en el trato".</p>
Carlos	<p>"(...) No está escrito, no hay un decálogo escrito, pero nosotros tenemos muchas reuniones en las que se hablan temas laborales y de este tipo. Que sé yo, como te dije recién, si un caso no responde a nuestros valores, por ejemplo, no se toma, y eso se comunica en las reuniones".</p>
Enrique Andrés	<p>"(...) Los intentamos transmitir con el accionar diario, no hay nada formalizado. Constantemente tratamos nosotros, más que nunca, que tenemos las responsabilidad de dirigir digamos, tratamos de transmitirlos".</p>

En relación a este tema, todas las personas entrevistadas han manifestado que los valores del estudio se comunican a través del accionar diario y que no están escritos en ningún lado. Los

empleados administrativos declararon que ven diariamente los valores plasmados en el accionar diarios de sus superiores y en las decisiones que estos toman cotidianamente. Por otro lado, los altos mandos del estudio, explicaron que tratan de comunicar constantemente los principios rectores de la organización en el ejercicio de la actividad diaria. Uno de los ambientes en los que se comunican y se debaten estos valores son las reuniones que mantienen diariamente, es en ese momento cuándo se analizan los casos desde el punto de vista laboral pero también se debaten cuestiones de este tipo.

Entrevistado	<p>¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?</p> <p>Con todos, desde los administrativos hasta los abogados.</p> <p>"Y bueno son distintas, porque viste el estudio está dividido en octavo, segundo piso y al frente esta la parte laboral (...)".</p> <p>"(...) con respecto a lo del segundo piso, viste que yo te dije que antes hacíamos asados entre todos, bueno</p>
Carlos Alberto	<p>eso se perdió un poco en cuanto a las relaciones personales por el hecho de que estamos a full todos, casi no nos vemos, yo hay veces que no bajo al segundo y no veo a nadie, eso es lo malo".</p> <p>Con respecto a lo bueno, bueno, con los que me veo todos los días es cada vez mejor, yo con Juan me hablo por ahí un fin de semana (...) además tengo mucha gente en común, con Juan estoy todo el día soy muy amigo y con el resto de acá de los compañeros también, es como que estamos todo el día juntos".</p> <p>"Yo creo que acá hay muy buen clima de trabajo".</p> <p>"Creo que la relación de los jefes con los chicos, de los grandes con los jóvenes, de los abogados con los no abogados, de los superiores con los inferiores es muy buena y en ningún momento existe acá un marcar, ni siquiera entre los abogados, yo no soy socio y nunca o no te lo hacen sentir al "yo hago esto porque soy el dueño y si no te gusta te vas" y a su vez hay un trato muy humano. Acá los socios en todas estas oficinas todos los días entran y tocan puerta por puerta y te saludan y cuando se van hacen lo mismo y</p>
Carlos	<p>te tratan por el nombre por supuesto y nos tuteamos (...)".</p> <p>"(...) todos nos tratamos bien, hay un clima de trabajo muy familiar, nos conocemos mucho, comemos asados juntos varias veces al año lo que genera un clima de que sé yo...nos decimos feliz cumpleaños, cuando comemos juntos hacemos una fiesta a fin de año nos regalamos algo, tenemos un trato muy familiar".</p> <p>"Si alguien tiene un problema los socios son los primeros en saludarte en preguntarte como estas".</p> <p>"(...) Si estas enfermo, si estas haciendo un curso, te preguntan cómo andas, hay un interés realmente que va más allá del marketing si quiere, un trato personal que interesa si uno esta mal los socios, los empleados, amigos todos en el estudio te van a preguntar".</p> <p>"Hay muy buen trato, no tenemos discordias, no tenemos rigidez, lo que hace que uno se sienta más</p>

	<p>que cómodo, yo me siento muy cómodo y creo que todos nos sentimos muy cómodos en ese sentido. Se trabaja muy cómodo, muy, muy cómodo".</p>
Enrique Andrés	<p>"Es buena digamos, entiendo que es buena eh... como todo, puedes ser amigo o no ser amigo pero en general es buena. Es buena y ya te digo, con algunos tenemos mas afinidad que con otros eh... no sé como explicarte, pero se intenta que sea buena".</p>
Marianela	<p>"(...) para mí la mayoría de las chicas son más que compañeras de trabajo, con Paulina, Marisel, Verónica son más que compañeras de trabajo, ya hay una amistad, ya son como más amigas, con Dolores, con Loli también, pero... y con el resto también uno tiene vínculos afectivos, yo con el doctor Rolón con el doctor Laguinge uno tiene mucho aprecio, con el doctor Villegas son como, para mí son es como que excede el trabajo, les tengo mucho afecto".</p> <p>"Es un trato formal, yo soy más formal, los trato de usted a ellos pero por ahí les digo, por ahí ellos me dicen a mí algo gracioso, se burlan de mí y bueno yo me burlo de ellos también".</p> <p>"Por ahí el trabajo es excesivo pero hay un muy buen clima de trabajo, por lo menos yo lo vivo así".</p> <p>"Yo creo que es buena".</p>
Marisel	<p>"(...) Informal totalmente digamos, pero buena".</p> <p>"(...) O sea yo me considero una persona más dentro del grupo y no creo que porque hace mucho tiempo que estoy tengo autoridad sobre otros, nada más que lo propio de cada tarea y así como hablo con confianza con una persona lo puedo hacer con cualquier otra".</p> <p>"(...) por ahí si cuidamos la forma de tratarnos de usted, lo único, pero de ahí, de ambas partes no. Nunca sentí o percibí un trato diferente, por lo menos yo en todo este tiempo que he estado no. Ni hacia mi persona ni a otra persona del estudio o de afuera".</p>
Paula	<p>"No... la relación es muy buena de mucho respeto. En el estudio utilizamos entre nosotros el usted, no porque hagamos hincapié en líneas jerárquicas o seamos verticalistas, sino porque es una cuestión... hasta yo me he asombrado que en el usted hay mucho respeto pero también mucho cariño, no es poner distancia sino todo lo contrario y eso esta bueno, la gente que viene lo ve bien, lo ve lindo y te evita el pasarte digamos, porque te evita el "che", "che vos" entonces el usted y no es siempre, en muchos casos nos tratamos de vos y con los socios también, pero hay momentos que el usted esta instalado y es lindo".</p> <p>"Es de respeto, mucho respeto. Colaboración, mucha colaboración que mas... preocupación también".</p> <p>"Excelente, excelente buenísima. No solamente en cuestiones laborales sino que en cuestiones personales que hacen también a un poco al estar bien en un lugar, a mantener un clima bueno, un buen clima de trabajo".</p>
Sebastián	<p>"Creo que en este estudio particularmente hay un</p>

	<p>clima bueno de trabajo, mejor dicho un excelente clima de trabajo".</p> <p>"Porque existe un montón de diálogo, porque existe un montón de, de este... porque se comparten muchas cosas, porque se comparten actividades, porque se comparten formas de pensar, porque somos prácticamente creo todos muy parecidos en, en por lo menos, en nuestro grupo social o en nuestras relaciones diarias".</p> <p>"Yo considero que es muy buena".</p> <p>"Es diferente creo con cada persona, con algunas personas es informal y con otras es mucho más formal (...)"</p>
Paulina	<p>"De la persona, totalmente de la persona. Ya que no existe nada que estructure las relaciones, nada nos dice como hay que tratar a una u otra persona; solamente la distancia que te puede llegar a poner alguien. Directamente con la persona con la que vos estas tratando, no por el membrete o por las escalas; sino cómo se da, cómo se plantea la relación desde el primer día o como se va desarrollando pero la formalidad no la da el cargo digamos".</p>

Con respecto a las relaciones personales que se dan dentro del estudio, la mayoría de los recursos humanos manifestaron que a su parecer existe un buen clima de trabajo, es decir, se sienten parte de la organización sin importar el puesto que tengan o los años dentro de la organización y porque existe mucho diálogo. También entienden que el trato es muy formal, en el estudio se hace un uso muy particular del usted, es de mucho respeto pero de ninguna manera se usa para marcar jerarquías o distancias, al contrario, connota mucho cariño. Es importante mencionar también, que existen vínculos afectivos, en muchos casos han comentado que con sus compañeros de trabajo no son sólo eso, sino que existe una amistad entre ellos, relaciones de cariño, relaciones más familiares.

Una parte de los entrevistados comentaron que hace un tiempo no hay tantas reuniones fuera del ámbito laboral por el exceso de trabajo, pero por otro lado, algunos comentaron que existe un buen clima de trabajo porque se comparten muchas actividades en común, muchas reuniones y porque se comparte la forma de pensar.

Se puede deducir que las relaciones de los integrantes del estudio jurídico están guiadas por principios como la familia, el respeto, la solidaridad y la amistad.

Entrevistado	<p>¿Cómo es la relación con sus clientes?</p> <p>"En la primera es muy respetuosa, nosotros somos un estudio muy respetuoso de los clientes y creo que eso es un pilar fundamental".</p> <p>"(...) nosotros sabemos lo que valemos y nos hacemos respetar por el cliente, pero a su vez no le faltamos el respeto al cliente que es tratar de sacarle algo al cliente, nosotros le tratamos de aportar al cliente, tratamos de que se genere un nexo de confianza en el cual él sienta confianza en nuestra tarea para las cuales estamos capacitados. Acá no se</p>
--------------	--



Carlos

acepta a un cliente por conveniencia, sino porque realmente estas capacitado para llevarlo, tanto intelectualmente como muchas veces con un rol personal (...)".

"Yo por ejemplo cuando entré a trabajar a Tarjeta Naranja, para Tarjeta, los socios me dijeron, "mira a ellos les gusta una onda más cálida, mas amena, acá no nos tratamos de doctor ni de usted, acá son "che cómo te va" o sea nos tuteamos más", entonces con lo cual, es un respeto en el sentido que cuidarlo al cliente, o sea, jugarte por tu cliente, o sea, vos trabajás, y tratás todo el tiempo de cuidarlo al cliente, las cosas del cliente como si fueran tuyas, el juicio lo cuidas como si fuera tu juicio, los temas de él los encaras como si fuera un tema personal, te preocupas, te informas".

"(...) tratás, digamos, de cuidarlo como si fuera algo tuyo, no, no simplemente decir bueno listo yo ya cobro y problema a parte o por decirte si yo sigo pleiteando voy a ganar más, no, tratás de ver si el cliente puede cerrar y hay posibilidades por más que yo me vería perjudicado porque me convendría mucho más seguir litigando, le digo, "mira esto es a lo que a vos mas te conviene", para adelante. Eso es fundamental".

"(...) sobre todo lo que intentamos, intentamos no obviamente, es dar un buen servicio jurídico y después dar un buen servicio, eso implica respuestas adecuadas, dar respuestas estudiadas, o sea dedicarle tiempo al cliente, eso es lo que intentamos (...)".

Enrique Andrés

"(...) es un buen servicio y también muchas veces el cliente te hace, te hace como, al ser abogados externos nos hace partícipes de las decisiones y en esas decisiones muchas veces, a mi en el tema laboral muchas veces vos podés, como abogado, podés llegar a decidir el despido de una persona, una suspensión de una persona, o sea... y esas son cosas que uno trata de transmitirles digamos... y después que el cliente después las adopte o no es otra cuestión, pero, al menos trato de meter valores, en el buen sentido, por ese lado y cumplir un poco con esa función de la Responsabilidad Social".

"Bueno, es una relación de responsabilidades hacia él, en la medida de lo posible es una relación de la mayor dirigencia posible".

Juan Gregorio

"(...) el cliente de este estudio jurídico, en la mayoría de los casos son empresas, se trata de trabajar de forma conjunta con ellos, desde el estudio pero con el cliente. Es un trabajo de comunicación permanente, es un trabajo de intercambio de opiniones constante y quizás eso sea lo que nos distingue".

Paula

"(...) con los clientes es una relación muy buena, con los clientes se tiene una relación muy fluida, estamos todo el tiempo en contacto y eso hace que ya haya mucha confianza entre nosotros".

Sebastián	"(...) mi principal idea al momento de atender un asunto de un cliente es tratar de, no solamente dar un buen asesoramiento sino tener un buen desempeño de la tarea que encarga".
Paulina	"En estas relaciones creo que es fundamental por lo menos para mí, el respeto y el compromiso". "Yo considero que es muy buena o sea, a pesar que por ahí no me gusta, yo considero que, a pesar de lo tedioso que puede ser el problema, atender el problema del cliente, yo creo que a lo largo de los años lo aprendí a manejar y termina siendo muy buena". "Esas cosas creo que, para una persona que no tiene el dinero o viene a pagar una deuda, yo creo que eso es como un termómetro e incluso en las encuestas que hace Aguas Cordobesas, podemos fallar en muchas cosas, pero en general lo que es la atención con el cliente termina siendo buena, cordial".
Carlos Alberto	"Con los clientes es una relación muy buena, se hacen muchas reuniones, eso como ya te dije dependiendo de ellos, hay una comunicación muy fluida. La relación que se entabla con el cliente siempre depende de ellos, a veces quieren reuniones más seguidas, otras veces por teléfono, eso depende de ellos".
Marianela	"Con los clientes creo yo que la relación es muy buena. Hay muchas reuniones, pero eso depende de ellos, de lo que ellos pidan. Es una relación de mucho respeto y siempre lo que se trata es de brindar el mejor servicio posible, cumpliendo los tiempos, los horarios y bueno... en tiempo y forma siempre".
Marisel	"Es una relación muy buena. Muy respetuosa creo yo, siempre nos han pautado los socios que siempre tratemos con respeto a los clientes, cuidando las formas".

En relación a la pregunta anterior, algunos de los entrevistados manifestaron que es una relación de comunicación permanente, en la que se busca el diálogo constante y que se trabaja de manera conjunta, desde el estudio, pero con el cliente. Es por este motivo que la relación es de mucha confianza. Se construye en base a las expectativas del cliente, es decir, la periodicidad de las reuniones, las formas de presentar los informes, el lugar de encuentro, etc.

Se puede inferir, que la relación con los clientes se basa en tres principios guías que son la excelencia, la responsabilidad y el respeto fundamentalmente hacia ellos, brindándole el mejor servicio posible, esto a través de respuestas adecuadas y preparadas, cuidando sus asuntos como si fueran de ellos mismos. También mencionaron que al ser abogados externos a veces son partícipes del proceso de toma de decisiones de la empresa y es en ese momento en el que aconsejan a sus empleados teniendo en cuenta estos valores.

En general es importante mencionar que este estudio a pesar de no tener código de ética por escrito, de no haber declarado su misión, visión y valores, se ha podido observar una gran homogeneidad en las respuestas de los integrantes del estudio. Existe un alto nivel de

concordancia entre los principios que los consultados declararon como propios y lo que se puede inferir de la relación que mantienen con los clientes y las relaciones personales dentro del estudio. Algunos de los entrevistados explicaron que es en las reuniones que mantienen cotidianamente los recursos humanos el lugar dónde se debate la moralidad, la legalidad y la ética de los casos que llegan al estudio, como así también es ahí donde se analizan los clientes que se van presentando.

Se puede interpretar que en el estudio se cuida mucho a sus clientes, con honestidad, brindando un servicio de excelencia, etc. Pero también se tiene una postura crítica con los ellos, es decir, no se toma nunca un caso que sea contrario a la ley, a la ética y a la moralidad sin importar el cliente que lo presenta.

Objetivo:	Conocer las políticas o prácticas del estudio jurídico.
Área Temática 4	
Entrevistado	¿Posee el estudio alguna práctica o política sobre el cuidado de los recursos?
Carlos	<p>"Si, si, yo creo que si porque te hace, tiende a concientizarte y esa concientización uno se la lleva a la casa. Si en el estudio te dicen "no tengas las luces prendidas al vicio" yo creo que a uno lo incentiva a que cuando vuelva a la casa a no tener las luces prendidas independientemente de que ahorras gastos".</p> <p>"(...) Yo creo que por más que no sea tu objetivo primordial, uno lo ve y no tiene ningún sentido derrochar, gastar energía al vicio, gastar papeles al vicio, es muy simple más que eso nosotros no usamos, más que eso no usamos, pero implica una conciencia al decir "uso lo que me hace falta y nada más". Los aires acondicionados si no hay nadie se apagan, en verano... nosotros somos dos pisos, en el verano cuando parte del personal se va nos juntamos todos en un solo piso, ahorramos luz".</p> <p>"Si en general si, con respecto al papel ya es más complicado con respecto a eso. Porque viste que imaginate todos tienen que imprimir y hay un montón de impresoras, pero por ahí varios imprimen en una impresora... entonces bueno... obviamente cuando no se usa se vuelve a usar en borrador, bien acomodada, o sea, se trata lo máximo posible, pero evidentemente al estar todo el día en la computadora y al estar imprimiendo es más complicado".</p>
Carlos Alberto	<p>"Con respecto al agua, digamos acá casi no se usa, tenemos agua potable, nos mandan los bidones. En cuanto a la energía, si siempre, siempre bueno, obviamente se utiliza mucho porque es cierto, yo no lo puedo negar, pero obviamente cuando se usa algo si cada uno se va apaga su máquina".</p> <p>"(...) Pero creo que se cuida mucho, se usa mucho y por eso cuando no se usa se trata de cuidar la energía".</p> <p>"(...) el papel si, si "¡no, no va a ser borrador!", "¿y ahora que hacemos?", "¡nos matan!" "¿cuantas impresiones vamos a tener si hacemos esto?" usamos el papel borrado.</p>
Marianela	<p>"Ellos son muy concientes, el doctor Rodríguez "voy a imprimir pero en borrador" entonces me hace separarle las hojas legal borrador y las A4 borrador eso se cuida, se cuida mucho".</p> <p>"Pero si se cuidan, se cuidan las cosas, creo que la mayoría cuidamos, aunque no sea finalmente de uno nada, porque termina siempre siendo de los socios todo".</p> <p>"Si, hasta hace un tiempo teníamos los eh, las cajas esas que traíamos el papel, que tirábamos el papel que después no quisieron venir más porque nos exigían una cierta cantidad de cajas por un tiempo</p>
Marisel	determinado y no llegábamos".

Mauricio	<p>"(...) las hojas que salen mal y demás las usamos del otro lado, es lo máximo que nosotros hacemos en cuanto a lo que es ahorrar recursos digamos".</p> <p>"(...) la energía si, también la cuidamos. Desde el momento que se va la persona y no utiliza más la máquina o la luz lo que sea, obviamente lo apagamos lo desenchufamos lo que sea".</p> <p>"No, yo creo que hay una cierta conciencia de no derrochar papel, o sea, si vas a imprimir un mail usas hojas borrador o luego las reutilizas".</p> <p>"(...) Bueno, después no sé si sigue estando en el segundo las cajas esas, en algún momento las tuvimos, yo creo que la tuvimos 6 meses y no llenábamos nunca la cajita".</p> <p>"(...) cuando se va el último obviamente se apaga todo pero de las oficinas de lo que yo veo es que el que no esta apaga las luces".</p> <p>"Yo creo que no... que en eso estamos pésimo. Creo que se cuida muy poco el papel, la electricidad mucho más y el agua también, es mas, agua casi ni se usa".</p> <p>"(...) En la electricidad si somos conscientes que terminas de trabajar y obviamente se apaga la máquina, se apagan las luces, los aires acondicionados no están al máximo y vos de saco, es como que esa parte está bien".</p>
Paula	<p>"Pero lo que es el papel no, creo que se derrocha muchísimo papel, o sea, hay papelería o trámites que se imprimen dos veces para tener un control y yo vengo insistiendo en que se arme una base de datos si se quiere tener un control".</p> <p>"(...) faltan cuestiones de logística, porque si usamos los borradores, o sea, los papeles que no sirven, con mucho cuidado se vuelven a usar como borradores, pero por otro lado tenemos este tipo de métodos que se pierde todo el ahorro, hay que cambiar esas cosas que son justamente en las que más se ahorra".</p>
Sebastián	<p>"Si, hubo creo que acciones con lo que es el reciclado del papel, con lo que son... si, si hubo".</p> <p>"Un tiempo tuvimos una caja en la que depositábamos el papel que ya no se usaba, pero esa no está más. Puntualmente no te... no te puedo decir pero si se que hubo y sigue habiendo calculo".</p>
Juan Gregorio	<p>"No más allá de lo normal, digamos que nada que exceda el cuidado de los servicios de manera responsable. No se derrocha, no se permite el derroche. Bueno, esto es un espacio limpio, muy limpio. Lo normal y habitual. Aquí no se fuma, digamos; se hace todo lo que corresponde para que nuestros empleados y nosotros mismos desarrollemos nuestras actividades en un espacio limpio e higiénico".</p> <p>"(...) por ejemplo teníamos una caja, la típica caja, donde uno guardaba el papel que usábamos. "Por favor el papel borrador, por favor no se malgaste, por favor usen del otro lado".</p> <p>"(...) En un momento si nos cuidábamos mucho con tema</p>

Paulina	del apagado, el encendido, con todo el tema del ahorro de energía, pero en este momento no hay ninguna práctica de ese tipo, nada más del cuidado y del ahorro común y cotidiano".
	"(...) No, no, no. En una época tratábamos del apagado, del encendido con el tema del ahorro energético, pero que se yo, pero en este momento no. En este momento no hay ninguna práctica de esas. Es decir, nada más que el cuidado y el ahorro común".
Entrevistado	¿El estudio les da algún tipo de educación ambiental o sólo les dice que no derroche los recursos?
Carlos	"Información nada. Solamente las reglas que tenés que cumplir, es decir, lo del papel, lo de las luces...pero nada más. Sería bueno, como ya te dije, porque eso vos te lo llevas a tu casa".
	"No mirá, sólo te dicen que no se derroche, pero también depende mucho de nosotros, nadie te persigue, por así decirlo. Nosotros acá todos sabemos que se usa el papel borrador, que se apagan todas las luces y las máquinas cuando no se usan, se apagan. Creo que es con el ejemplo ¿no?, porque nosotros los vemos a los socios que usan los borradores, que se apaga todo y bueno se copia".
Marianela	
Enrique Andrés	"No, no nunca brindamos ese tipo de información".
Marisel	"No, siempre lo hablamos pero nunca nos dieron información sobre algo específico. Pero siempre se escucha "Como se gasta agua", "Cuiden la luz". Pero nada más que eso".
Juan Gregorio	"No información nada, solamente le pedimos que se cuiden las cosas".

En relación a la pregunta anterior, se pueden observar diferencias con respecto a las respuestas de los entrevistados. Por un lado, la mayoría consideran que en la organización se cuidan los recursos, principalmente el papel. Algunos de ellos confunden el cuidado de los recursos con el no uso del mismo, manifestando que no se puede cuidar porque se usa en gran cantidad o porque es lo que más se usa en la organización. Por otro lado, algunos manifestaron que en este punto están muy atrasados, que deberían mejorar o que no se cuida más que lo normal. También han señalado que a pesar de volver a usar el papel como borrador, aún existen problemas de logística, es decir, procesos de control dentro de la empresa en los que se imprime dos veces papeles para guardarlos en algún archivo en lugar de tenerlos en forma digital.

En la pregunta sobre la información ecológica, la totalidad de los recursos humanos respondieron que desde el estudio no se brinda información sobre este tema, sólo se les pide que se cuide y que no derrochen. Algunos creen que sería importante recibirla porque tiende a concientizarte y eso uno después se lo lleva a la casa.

Es importante mencionar, que existen problemas de comunicación en dicha organización, ya que los recursos humanos del estudio no conocen si las prácticas que se llevaban a cabo hasta hace unos meses siguen estando en vigencia, las actividades que realiza la organización en este tema, la postura que mantiene con respecto a la RSE o los beneficios que trae aparejado gestionarla.

Entrevistado	¿El estudio posee alguna práctica en la que se relacione o trabaje con la comunidad?
Enrique Andrés	<p>"(...) muchos temas o algunos temas que llevamos ni siquiera los cobramos porque el cliente es justo una fundación, una institución civil sin fines de lucro".</p>
	<p>"(...) hay temas que los llevas con la misma seriedad que con otros temas pero no los cobras justamente pensando en ese servicio, en esa responsabilidad social empresaria".</p> <p>"(...) personalmente ayudo a dos o tres instituciones muy concretas, digamos en cuanto a donaciones de plata una que se llama Juan Debra, otra que se llama la casa del linyera".</p> <p>"No, no conozco, te decía, no conozco que se este haciendo alguna práctica. Puede que se estén haciendo, pero por este canal de comunicación que no llega puede que yo no las conozca, precisamente falla la comunicación. Porque si las hay, yo no las conozco. Fijate que eso es un error, porque si están, es muy bueno. Primero, porque es bueno conocer todo lo que hace tu organización, pero además, porque el conocer te permitiría sumarte, sino es como que estas privando a la gente que quiere sumarse, engancharse, conocer, decir bueno qué es esto".</p>
Paula	<p>"Pero si la comunicación a nivel de las acciones que se puede estar haciendo de Responsabilidad Social es cero y por otro lado, bueno, porque viene fallando... imaginate, que vamos a pretender que se comuniquen esas cosas si hay fallas en estas otras comunicaciones".</p> <p>"Dentro de este estudio jurídico, están integrando actualmente tres o cuatro profesionales que desarrollan la docencia. Desde ese punto de vista, el estudio jurídico se encuentra integrado hacia la comunidad, fundamentalmente a través del ámbito universitario y la responsabilidad con la que se asume este compromiso hacia la universidad y hacia los alumnos, porque la retribución no es la adecuada, es decir, no se realiza la actividad, la tarea por una retribución sino por la formación personal de cada uno y por el compromiso que existe entre la universidad y entre los alumnos, y de ese manera sentimos que colaboramos, por lo menos desde nuestro punto de vista, con la formación correcta de los alumnos universitarios, no solamente desde el punto de vista específico de la técnica profesional, sino también, de valores que exceden la técnica profesional, o sea los valores morales y éticos".</p>
Juan Gregorio	<p>"(...) estamos metidos o en la facultad como un modo... yo en la nacional concretamente, como un modo de devolver, no por el sueldo, yo cobro una miseria, pero como un modo de devolver todo lo que uno recibió digamos gratuitamente".</p>
Enrique Andrés	<p>"(...) yo a eso lo tomo como parte de... no sé de devolver algo con mis conocimientos, enseñarle a</p>

	otros todo lo que yo sé".
Marisel	"No ninguna, creo que no".
Paulina	"No. Que yo sepa no. Tal vez no estoy informada al respecto".
Carlos	"(...) acá todas las personas están en blanco, se les paga lo que corresponde en tiempo y forma, se los trata bien como empleados, con lo cual estamos haciendo un aporte a la sociedad, tanto en la parte individual y también como un ejemplo a la sociedad". "(...) este estudio da trabajo a 30 personas con distintas realidades, lo cual es muy importante, acá todas las personas están en blanco, se les paga lo que corresponde en tiempo y forma, se los trata bien como empleados, con lo cual estamos haciendo un aporte a la sociedad, tanto en la parte individual y también como un ejemplo a la sociedad". "A parte esto es una estructura, una empresa que trabaja, genera y paga impuestos. Acá no se hace nada en negro, con lo cual contribuimos con el estado para que el estado cumpla su rol social, que también es bastante importante". Yo jamás ni porque me lo pida el cliente mas grande voy a hacer algo en contra de la ley, jamás (...)".

La manera de relacionarse de una empresa con la comunidad en la cual está inserta, es uno de los ejemplos de la materialización de los valores que adoptó como institución. Respetar la comunidad, apoyar y trabajar con ONGs, donar recursos de todo tipo a instituciones sociales; son acciones que demuestran el valor que le otorga la empresa a la sociedad.

Con respecto a este punto, se puede destacar que dentro de la organización se desarrollan muchas actividades para trabajar por y para la comunidad que la rodea. Algunos de los abogados brindan asesoramiento gratuito a ONGs, llevan sus casos con la misma seriedad que le llevan los trabajos a una empresa. Tres o cuatro abogados desarrollan la docencia en la universidad de abogacía, no por la retribución económica sino por la formación personal de cada uno y por el compromiso que se tiene con la universidad y con los alumnos.

También, algunos de los integrantes del estudio donan recursos de todo tipo a instituciones sociales. Sin embargo, los demás abogados del estudio y el personal administrativo, desconocen sobre la existencia de dichas prácticas.

Entrevistado	¿El estudio ofrece algún tipo de beneficio para la familia de los empleados?
Marisel	"No, eso no. De ningún tipo".
Paulina	"No el estudio no posee nada de eso".
Juan Gregorio	"No, más que obviamente la obra social y absolutamente todos los aportes que se les hace a cada persona que trabaja en el estudio. Es un tema que lo hemos hablado muchas veces con los otros socios pero no sabemos que podemos hacer".



En el punto anterior, los recursos humanos del estudio comentaron que este no ofrece ningún tipo de beneficio para la familia de sus empleados, sólo lo estipulado por ley, es decir, obra social, asignaciones familiares, etc.

Entrevistado	¿Desde el estudio se incentiva el desarrollo profesional de su personal?
Carlos Alberto	<p>"(...) mi experiencia es que a mi, digamos, me están metiendo presión, en el buen sentido de la palabra, para que me reciba diciendo, "che mira necesitamos que te recibas"".</p> <p>"(...) con respecto a postgrado si, de hecho tuve un par de reuniones y en una de las primeras reuniones me dijeron "che que tenés pensado hacer cuando te recibas, mira que acá tenés lugar, estaría bueno que te quedes, nosotros te vemos bien acá, fijate..."".</p> <p>"Si, si, si. Obviamente el estudio entiende las limitaciones de cada uno en los costos, tanto monetarios como de tiempo. Hay personas que están casadas con hijos y es distinto y les cuesta mucho, les cuesta bastante sacrificio viajar, a mi me ha costado mucho, pero el estudio fomenta permanentemente a que te perfecciones, ya sea en un curso, en un estudio".</p>
Carlos	<p>"(...) siempre fomentan a que seas un tipo que te perfeccionas, que no hace falta que hagas un curso pero que leas, que tengas libros, que ahondes en los temas que no te quedes, que no te quedes ahí con un mero dato, obviamente eso si se fomenta permanentemente. Que sé yo, yo muchas veces voy a preguntarles a los socios una cosa y me dice "lee los libros". Se fomenta... "lee, aprende, interiorízate, calentate", es bueno, eso si se fomenta y mucho".</p> <p>"(...) si, la idea es que...de hecho, de los socios postgrados tiene todos, o casi todos, en algunos casos postgrados formales y digamos en la actividad docente y después se intenta que todo el mundo se capacite".</p>
Enrique Andrés	<p>"(...) más que nada se aconseja personalmente (...)".</p> <p>"(...) el tema de la capacitación continua es para nosotros muy importante y es parte, forma parte de ese servicio jurídico, técnico o técnico-jurídico que tenemos que brindar. Es estar lo más capacitado posible, entonces concretamente si viene... no se acaba de incorporar un nuevo abogado, lo que él planteo de entrada es que está haciendo un postgrado los días viernes y eso se respeta a raja tabla, nadie le va a decir "che tenés que estar el viernes", después veras como cumplís con tu trabajo pero eso... hay otro que también terminó que tiene que hacer la tesis. Después yo estoy haciendo una tesis en este momento, tengo que terminar una maestría y eso se incentiva, así que de pronto viene uno "che me tengo que ir a un congreso", no se pone trabas, después se exige que cumplan. No se va a poner trabas porque uno tenga que ir a un congreso".</p>

Marianela

"Me parece que sí, que los abogados asociados incentivan a los otros abogados a que si, a que se capaciten. Yo lo he escuchado al doctor Rodríguez y al doctor Laguigne, los he escuchado decirle a los más jovencitos que... si hay un curso de tal cosa, tal otra a Sebastián Martínez sobre todo y él lo ha implementado.

Creo que si... no sé si a una secretaria, a una secretaria le va a pedir que sepa hacer algo, no que haga o que tome algún curso porque sabe que le va a llevar tiempo, para que perfeccione algún ítem del trabajo que desarrolla pero si me parece que a un abogado. Si un abogado tiene que venir un día un ratito más tarde o salir antes no va a tener problemas.

Los administrativos según quien fuere, me parece, Marisel ha hecho un curso de italiano y los días que tuvo que estudiar porque rendía, le concedieron ese día y no hubo ningún inconveniente, tuvo que ir a rendir y fue a rendir sin ningún inconveniente, en ese sentido si, la verdad no creo que tengan algún problema, lo que yo quiero decir es no van a estimular y decir "chicas a ver juntémosno, a un curso de office 2007" "vamos todas y tomémoslo" no, eso no. No creo que se viable por lo menos por ahora".

Marisel

"Si digamos, creo que depende de la función de cada uno, la que está cumpliendo. Yo cuando he necesitado, o sea, por cuestiones personales he estudiado, lo hice lo más bien pero siempre fuera del horario del estudio, si tenía que retirarme un ratito antes del estudio obviamente pedía permiso (...)"

"Si, si si. Obviamente que todo depende de la persona digamos, de la función que cumple. A lo mejor puede ser reemplazado ese ratito que se retira antes o no, pero todo se acomoda".

"Mira... lo que conozco, lo conozco de oído y sé que cada abogado que ha hecho un curso o algo así se lo ha pagado él, lo ha asumido él, lo ha absorbido él y se ha hecho el curso, no sé si por su cuenta o no, desconozco si el estudio le ha pagado a alguien algún curso de especialización o no.

Mauricio

Pero creo que con los abogados no hay problema si algún día viene más tarde o salen antes, después se recupera, con los empleados la verdad que no sé como es ese tema".

"Si, no es tan... viva la pepa, no es que se le da la posibilidad de que haga cualquier cosa porque sino esto también se desbanda. Si es algo fundamentado y que el estudio entiende que sirve yo calculo que es bueno... cuestión de arreglarlo un poquito, (...), sé que hay chicos que han estudiado y que se tienen que ir un ratito antes y bueno... le han arreglado para que se vaya una hora antes, entra una hora antes o se queda al mediodía, tratar de acomodarlo de una forma viste, no es todo el mundo haga lo que quiera porque sino

	<p>imagine sería una entrada y salida de... todos tendrían algo para hacer".</p>
Sebastián	<p>"Si por supuesto, siempre se motiva y se ayuda. Te ayudan con los horarios, si algún día tenés que rendir y esas cosas".</p>
Juan Gregorio	<p>"Lo que nosotros si hacemos es instar a nuestros empleados para que se desarrollen intelectual y profesionalmente de la mejor manera que ellos puedan. Es decir, no impedimos el máximo desarrollo profesional, intelectual y de especialización de cada una de las personas que integran el estudio. Los instamos a eso y colaboramos con ello".</p> <p>"(...) en este estudio se acaba de recibir una persona que esta digamos en una edad que excede la normal y habitual para recibirse como profesional, se acaba de recibir como martillero, esa persona quería hacerlo y se adecuo su trabajo para que los horarios, sus horarios le permitan recibirse en término o que le permitan hacerlo. Una persona casada, es difícil, es decir, cumplió su objetivo y hoy en día es una persona que tiene un título".</p> <p>"Hay uno de los chicos que está haciendo un master que es el doctor Quiroga, tengo entendido que lo costea el en su totalidad lo que si le da el estudio es el tiempo, entonces vos lo vas a ver al doctor Quiroga que hay uno o dos días de la semana que él no está en el estudio. Esto es una forma importante de ayudarlo, porque el estudio prescinde de él durante esos días apostando a que bueno, en el día de mañana, esa persona sea un colaborador muy formado y muy capaz dentro del estudio y le dan el tiempo".</p>
Paula	<p>"(...) mi horario de trabajo es de 9 a 6 pero tengo clases a la 5 y media, bueno de posibilitarle al empleado o a la persona que colabora este manejo del horario, siempre con responsabilidad pero, para que se forme".</p>

En cuanto a la pregunta anterior, la totalidad de los entrevistados respondieron que desde el estudio se incentiva a que sus empleados sigan capacitándose. Se le acomodan los horarios, se prescinde de ellos algún día, se les brinda información sobre postgrados o cursos, etc. Los abogados asociados creen que hace a la excelencia del servicio del estudio que sus empleados se capaciten y es por eso que se permite y hasta se incentiva. Algunos manifestaron que se los motiva a realizar postgrados o especializaciones para cubrir áreas del estudio que están vacantes.

Pero por otro lado, de las entrevistas surgió que a los abogados del estudio se les aprueba seguir capacitándose, en cambio a los empleados administrativos no, sólo se les pide que sepan hacer algo, no que se capaciten. Hubo casos en los que algún empleado administrativo realizó cursos, pero no es común dentro de la institución incentivar este tipo de prácticas, depende del puesto que desarrolla dicha persona se le acomodarán los horarios.

Entrevistado	¿Qué aptitudes tiene que tener una persona para poder
--------------	---

	formar parte del estudio?
Juan Gregorio	<p>"A parte del análisis del currículum vitae, como en cualquier otra empresa, en el estudio se tiene muy en cuenta los valores del postulante. Tratamos siempre que sea gente de confianza, que comparta nuestros valores, que trabaje de la misma forma que nosotros".</p> <p>"Obviamente, que sean conocidos, no nos garantiza que tengan los mismos valores, pero siempre las personas que entran al estudio sino comparten los valores solos se van.</p> <p>Nosotros, siempre le decimos a los abogados, que acá todos pueden tener sus negocios, siempre dentro de los principios éticos y morales".</p> <p>"(...) al momento de incorporar gente nueva al estudio ya sea profesionales o no, bueno se busca que la gente de alguna manera comparta estos valores y eso es bueno porque esto permite mantenerlos en el tiempo. Entonces cuando vos haces la selección estas tratando de seleccionar este tipo de gente, gente honesta, le puedes herrar pero eso solo después decanta, después como vos tenés una organización con estos valores ya bien fijados si hay una persona que escapa de esos valores solo decanta, el mismo equipo de gente la hace salir de alguna manera y siempre se ve que la otra persona no tiene los mismos valores que uno".</p>
Paula	<p>"Y mirá yo obviamente no soy la persona que se encarga de esta tarea, pero te puedo contar. Cuando surge una vacante primero lo que se hace es ver dentro del estudio si alguna de las personas puede hacerse cargo del puesto. Sino, si la persona no pertenece al estudio tratamos que comparta nuestros valores, que sea de confianza, predispuesta al trabajo, que sea honesta, a parte de que este apta para el puesto, obviamente".</p>
Enrique Andrés	

En este punto, es importante destacar, que al momento de contratar una nueva persona, a parte de tener en cuenta las aptitudes que requiere el puesto de trabajo, una de las cosas que pretebe de la organización es que se compartan los valores del estudio, es decir, que sea gente honesta, trabajadora y de confianza. Algunos han manifestado que primero se trata de cubrir la vacante con la misma gente del estudio, si no se puede cumplir esto, recién ahí se comienza la búsqueda externa. En la búsqueda externa también se tratan de cubrir los puestos con gente de confianza, conocidos del estudio.

De manera general, es importante mencionar que en el estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados, se están llevando a cabo muchas prácticas referidas a RSE. Estas prácticas son de carácter individual, es decir, las realizan los integrantes de la organización por su cuenta y no en representación del estudio, es más, la mayoría de los recursos humanos del estudio no las conocen, ni los demás abogados y muchos menos los empleados administrativos.

Por otro lado, cabe destacar que desde la organización se incentiva al desarrollo personal y profesional de los abogados. Como primera medida, dentro del estudio los abogados no están en relación de dependencia, participan de las ganancias de la organización, aspecto importante ya que le brinda una gran autonomía a los recursos humanos y por lo tanto los motiva a mejorar su desempeño. Sin embargo, es necesario que desde la organización se diversifique el personal que se le permite capacitarse, es decir, que no sólo los abogados sean los que se capacitan, que se les de a los empleados administrativos esta oportunidad y también se los incentive y se los informe para poder hacerlo. Es menester mencionar también que en una de las preguntas expuestas con anterioridad, uno de los empleados administrativos dice sentirse parte de la organización, ya que dentro de ella no importa el puesto que se ocupa o los años que se lleva trabajando en ella. Declaración que se contradice con las prácticas empleadas en cuanto al desarrollo profesional de los recursos humanos del estudio jurídico.

Objetivos: Investigar cuáles son los medios o soportes de comunicación que utiliza el estudio jurídico.

Área Temática 5

Entrevistado	¿Cómo consideras que es la comunicación dentro del estudio si yo te digo que formal escrito e informal es oral?
Mauricio	"Acá es netamente informal, no hay...cómo se llama, instructivos, no hay nada. Es todo de boca en boca y al que viene le enseña el que estaba y ahí se pierde muchísimas cosas".
Paulina	"No, yo creo que es mayormente informal, todo se dice oralmente y un poco también por escrito, pero muy poco".
Carlos Alberto	"Mixto, porque justamente tenemos de todos. Tenemos muchas reuniones, tratamos de que todo quede plasmado por escrito, para que después no me digan "no che vos no me dijiste nada"".
Carlos	"Formal e informal. Informal, pero bueno en las reuniones se presentan los informes por escrito, en los menos, pero en los masivos, a eso es a lo que voy, eso en los juicios masivos". "(...) lo que si se implementa mucho acá es el tema de los mails, por ejemplo yo le informo un tema a un cliente y lo pongo en copia a la persona con la que lo llevo, lo pongo en copia y lo voy manteniendo informado".
Paula	"En general es formal, porque es por mail la comunicación pero que sea formal no nos garantiza que sea efectiva, ese es el problema, o sea, es por mail, lo que pasa es que hay gente que no los abre a los mails (...)".
Enrique Andrés	"(...) de manera general es informal. Creo que eso es otra de las cosas que hay que cambiar porque un poco se pierde información. Siempre está el que te dice, "che yo no sabía eso", "pero cómo, nadie me avisó"". "(...) la comunicación es según con quien, a mi me gusta más dirigirme... que no sea intermediario, porque a veces se pierde el sentido de lo que se quiere decir, entonces yo, particularmente yo, si quiero decir algo, voy directamente a la persona, a quien se lo quiero decir (...)".
Marianela	
Marisel	"(...) sería formal, porque se utiliza mucho el mail, aunque también se usa mucho el teléfono. Es como mixta. Pero en la forma de tratarnos es muy informal".
	¿Qué medios utiliza para difundir sus mensajes?
	"El mail, para... en realidad todo, porque estamos constantemente... yo con los del octavo o por teléfono o voy personalmente, eso es mi relación, o sea, lo que yo hago con el resto".
Carlos Alberto	"(...) cuando es una cosa seria, un juicio, cuando tenga que ver no con una reunión sino con algo relacionado a un cliente, siempre es por mail, llamar y si lo veo le digo personalmente, o sea, por todos los canales que manejamos".

	<p>"Y con los del segundo mail... primero mail, después llamas y después bajo a verlo en el caso de que no tenga respuesta".</p> <p>"(...) con los clientes generalmente vía mail, o sea, si es una empresa... siempre iba mail y sino por teléfono cuando digamos, cuando es una noticia, por ejemplo, que nos juntamos o que necesito tal cosa, es vía mail y sino si es para comentarle algo mucho más largo por teléfono es mejor. Por ahí te piden que lo mandes por mail para que le quede constancia y lo mandan a lo mejor a buenos aires y ahí si le mandamos por mail bien formal".</p> <p>"(...) mucho el mail, el mail si muchísimo y bueno las reuniones, las reuniones personales con los clientes".</p> <p>"(...) de todo tipo o sea, hay clientes que vía mail te piden informes, hay clientes que te piden por escrito (...)".</p>
Carlos	<p>"(...) te hablo de mi experiencia Tarjeta Naranja yo le paso todo por escrito en los informes, por mail por escrito, pero a su vez yo tengo una reunión que voy y le explico eso y a su vez, permanentemente por mail yo le voy diciendo "mejoraría esto, cambiaría aquellos" ellos me mandan a mi dudas, consultas y nos vamos manejando mucho por mail y mucho por teléfono".</p> <p>"Hay gente que te pide que los informes los imprimas, se los firmes y se los mandes por sobre".</p> <p>"Depende del cliente, las empresas grandes quieren que se las mandes por sobre más que nada por una cuestión de control interno. Un cliente chico que se trago, una persona que se trago un cobro puntual de un ejecutivo, un juicio; él no te va a pedir que se lo estés pasando informes especiales, él te da un papel, "disculpame, cómo vas con este tema" a lo sumo te mandara un mail. A lo sumo cuando lo ves te tomás un café y te dice, depende de cada cliente. Lo que pasa que las empresas grandes por un control interno...pero va variando o mail, o informes escritos, o informes escritos firmados en papel".</p> <p>"(...) son hartantes las reuniones, son una de las cosas que... odio las reuniones pero... digamos las odio todavía yo tengo que profundizar el valor de las reuniones."</p>
Enrique Andrés	<p>"(...) se usa mucho el mail, el mail te diría que es la herramienta clave de comunicación, obviamente los teléfonos todos, pero el mail te diría que es la herramienta clave y después el teléfono obvio, las reuniones y también las charlas personales, los encuentros informales personales no se... subo y hablo personalmente con el que quiero".</p> <p>"Se utiliza mucho, mucho el mail y también el personal digamos".</p>
Marianela	<p>"Claro el oral tal cual, el teléfono también. El oral es cuando ya el mail no dio resultado, hay que bajarse y apersonarse (...)".</p>

Marisel

"(...) la mayoría utiliza algún intermediario, bueno tiene que ver con la tarea que haga, pero yo trato de que no hacerlo, no utilizar intermediarios (...)"

"Principalmente el mail con la red, pero el teléfono si hace falta también. Teléfono, mail, carta utilizamos todos los medios hasta el chat a veces depende, cuando no nos podemos comunicar porque hay un problema o porque tenemos poquitas líneas y están saturadas de un lado o del otro, yo en algunos casos me comunico por Chat con las secretarias del otro lugar".

"Dentro del estudio, principalmente el teléfono. Todos estamos en un mismo grupo de teléfono, también estamos conectados por los fijos y también usamos el mail, porque es la única manera de que quede asentado y así no te olvidas".

"Oral, oral netamente".

"(...) yo antes cuando estaba en esta parte en que tenia que llevar los juicios y demás, tenía empleados a cargo mío y tenia lineamientos también desde arriba y los tenía que trasladar abajo, entonces yo si utilizaba mucho el mail, pero no sé ahora cómo lo están manejando. Al menos hacia a mi, siempre fue oral. En caso muy puntuales algún mail o si... no sé había que plasmar algo en el paso de tu día por mail que la analizamos después entre los otros pero cuando viene la orden en mi vida he visto que sea por escrito".

Mauricio

"Yo con mis clientes de la inmobiliaria, con los que le rindo mensualmente, tengo un contrato mensual, trato de hacerlo vía mail. Y todo lo que son rendiciones o cosas con papel y firmado". "(...) cuando vienen a cobrar sus alquileres o sus rentas y demás, ahí se les explica todo, la rendición en papeles, con todas las aclaraciones, las notas que pueden hacer falta, observaciones y demás, bueno, se charla y queda asentado en la misma rendición, no es cierto".

"Hay otra parte que no, es netamente por teléfono "che se rompió un caño, qué hago mando mi plomero o mandas el tuyo" "no manda el mío porque no quiero meterme en... bueno listo chau" después en la rendición vendrá arreglo de cañería \$500".

"Entonces el estudio el 99% de sus comunicaciones es a través del mail pero el tema es este, hay gente que no los abre, otra cosa "si lo leí, me olvide". Por eso yo digo que el que se mande por mail no significa, porque esta bien a vos te da el resguardo que vos comunicaste, pero la comunicación no tiene... el fin último no es la comunicación en si, es la tarea, la acción, entonces, si vos lo vas a leer y después te vas a olvidar o si lo vas a leer y no lo lees, porque viste que a veces lees y no lees, entonces muchas veces me parece que el canal está errado que a veces sería necesario que para determinadas cuestiones no comunicarlas por mail,

Paula

comunicarlas a través de una reunión, en una reunión



	<p>específica en donde se hable de ese tema en particular".</p> <p>"El estudio no hace tantas reuniones hacia dentro, te diría muy pocas, y ellos mismos te ponen el tiempo y esta bueno porque sino estarías divagando. Pero no llegan a ser del todo efectivas, precisamente por eso, porque vos podes hacerlas o muy largas o muy cortas, pero la reunión tiene que durar el tiempo que tiene que durar, digamos lo justo y se hacen los socios se van juntando una vez al mes con cada uno de los responsables de las distintas áreas (...)"</p> <p>"(...) hay digamos poco tiempo de poder reunir a la gente de los equipos mas allá de los socios pero es a mi modo de ver todo una cuestión de comunicación porque vos podes decir es mas simple mandarnos un mail que reunirnos a todos, si es mas simple pero hay cosas que no quedan, hay cosas para mi que se tiene que tratar en una reunión (...)"</p> <p>"(...) mail, mucho mucho mail y teléfono ahora en menor grado".</p>
Paulina	<p>"Porque la empresa restringió la salida telefónica para, digamos incitando a cada uno de los empleados a utilizar el mail como medio más económico, etc., etc."</p> <p>Entonces ahora, digamos cuando hay un tema a tratar se utiliza el teléfono sino todo correo digamos".</p>

En relación a la comunicación del estudio, una parte de los entrevistados respondieron que a su parecer la comunicación del mismo es informal, porque se utiliza mayoritariamente el canal oral para transmitir los mensajes, "no hay... ¿cómo se llama?, instructivos, no hay nada. Es todo de boca en boca y al que viene le enseña el que estaba y ahí se pierde muchísimas cosas".

Por otro lado, otra parte de los entrevistados contestaron que la comunicación es formal, porque los mensajes se transmiten por escrito, "En general es formal, porque es por mail la comunicación pero que sea formal no nos garantiza que sea efectiva, ese es el problema, o sea, es por mail, lo que pasa es que hay gente que no los abre a los mails (...)". Una pequeña minoría dijo que es mixto porque hay un poco de todo, escrito y oral.

En cuanto al medio que se utiliza para difundir sus mensajes, según los entrevistados, las reuniones y los mails son los más elegidos. El teléfono se ha dejado de usar por una cuestión de costos, esto no es así, en las cuestiones urgentes. Con respecto a las reuniones, son muy comunes dentro de la organización, aunque varios de los entrevistados creen que no llegan a ser del todo eficaces, ya que se estipula un tiempo de duración evitando que se vuelvan muy largas y a veces quedan cosas sin tratar o no se le dedica el tiempo necesario de reflexión.

Si hablamos de la comunicación que el estudio mantiene con sus clientes, los recursos humanos del mismo, nos comentaron que es el cliente el que establece las pautas en este ámbito, qué canal se utiliza, la forma de presentación y el tiempo entre comunicado y comunicado.

Entrevistado	¿Emite mensajes que puedan enmarcarse en la llamada
	Comunicación Responsable?
Juan Gregorio	"No el estudio no lo hace, no lo hacemos".

Carlos	"No, nosotros en el estudio jurídico no lo estamos haciendo, o sea no lo estamos comunicando".
Enrique Andrés	"No jamás, en algún lado vi que otros estudios lo hacen pero no, no lo estamos haciendo. Me parece muy útil y original, pero nunca lo implementamos".
Entrevistado	¿Qué contenidos comunican?
Juan Gregorio	"La información proviene del cliente generalmente. Lo que el estudio devuelve al cliente es el asesoramiento profesional y las distintas alternativas que genera el derecho para con el cliente y para tratar de llevar de la mejor manera posible el asunto de acuerdo al cliente, pero es información profesional".
Marisel	"Es fundamentalmente laboral. Es que por lo menos yo no tengo tiempo para otra cosa". "(...) es netamente laboral". "(...) que hay muy buena onda, pero la información es netamente laboral".
Paulina	"No es que lo voy a llamar "che cómo estuvo tu fin de semana"; en el medio se pregunta "cómo andas, te peleaste, no te peleaste, te casas no te casas, quién se casó a donde se fue" toda la información, pero el llamado o el mail es laboral, no hay mail fuera de lo laboral".
Enrique Andrés	"Siempre es información laboral, o sea, algo del juicio, de los asuntos que le llevamos a las empresas (...)".

La totalidad de los entrevistados comentaron que desde el estudio no se emiten mensajes con leyendas ecológicas y sociales, aunque algunos de ellos dicen haber visto prácticas similares en otros estudios jurídicos.

Por otro lado los entrevistados respondieron que sólo comunican contenidos laborales, que la información generalmente proviene del cliente y que ellos responden con el asesoramiento legal.

En general se puede decir que el estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguine, abogados, presenta problemas de comunicación. Esto debido a que el estudio carece de políticas o reglamentos que formalicen dicho tema. Los entrevistados manifestaron que al no haber ningún documento escrito dentro de la organización que establezca cómo debe ser la comunicación esta información la transmiten informalmente las personas que ya trabajan en el estudio a los que ingresan y en esos trasposos es cuando mucha información se pierde.

Por otro lado, al ser tan informal la comunicación, es decir, de persona a persona, en una organización que ya tiene 30 empleados, este medio se vuelve ineficiente. Un factor que hace de esto un problema más grande es que ya no todos los integrantes del estudio están en el mismo espacio físico, están en tres pisos diferentes, por lo tanto comunicar las cosas de manera oral se hace aun más complejo.

Relacionando la comunicación con la RSE, se puede decir que en el estudio no se conoce las prácticas que se pueden estar llevando a cabo. No solamente el personal administrativo desconoce sobre este tema, sino que los demás abogados también están en la misma situación.

## **I. Consideraciones Finales del Trabajo de Campo**

Luego de haber analizado globalmente la realidad y la responsabilidad social del estudio jurídico desde la perspectiva de quienes son parte de ella y cómo ellos entienden los valores asumidos, las acciones que llevan a cabo, sus normas y las políticas que materializan su compromiso con la sociedad y con los integrantes de la compañía, se ha podido arribar a conclusiones que ameritan el desarrollo de un Plan de Intervención Profesional.

De manera general se puede decir que el estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Lagunge, abogados, presenta un fuerte compromiso ético, reflejado en el comportamiento socialmente responsable que se pudo observar en el análisis organizacional realizado.

Como primera medida es importante destacar que casi la totalidad de los consultados tienen un cierto conocimiento acerca de la Responsabilidad Social Empresaria. De la misma manera la mayoría puede reconocer acciones de RSE, las consecuencias que significa para una empresa gestionarla, los ámbitos de acción, como así también la importancia de la misma. La minoría la entiende como una analogía con la filantropía empresaria o la respuesta desde la empresa a las demandas sociales de su entorno.

Ha asumido con fuerte convicción valores éticos y morales, que son vigorosamente compartidos por los integrantes del estudio y que se ven reflejados en la actividad diaria del mismo. Se ha podido inferir de las entrevistas, que principios como la responsabilidad, la honestidad y la excelencia se tienen muy presentes en el proceso de asesoramiento de las demandas de los clientes. A su vez, estos guían los consejos profesionales de los altos mandos a sus subordinados sobre el modo en que tienen que tratar los asuntos de sus clientes. Por otro lado, queda evidenciado su compromiso con estos valores al momento de asesorar a las empresas, como abogados externos, en el proceso de toma de decisiones, siempre basándose en estos principios éticos y morales y pretendiendo inculcarlos en los demás. Las relaciones personales que se dan dentro de la organización están guiadas por principios como la solidaridad, la familia, el respeto y la amistad. Todas las personas consultadas han manifestado que existe un buen clima de trabajo, donde el respeto y la amistad están muy presentes.

También se ha podido observar que lleva a cabo diversas prácticas sociales en su comunidad más próxima. Algunos de los abogados asociados trabajan gratuitamente para varias ONGs de la ciudad de Córdoba, tarea que asumen con el mismo compromiso y seriedad que al momento de asesorar una empresa. Apoya la educación universitaria, tres o cuatro de los abogados de la organización desarrollan la docencia en la facultad de abogacía, porque creen en el valor de dicha actividad y en el aporte que están haciendo a la sociedad a través de la misma. Por otro lado, dona recursos a personas y entidades carenciadas. Establece relaciones de mutuo compromiso y respeto con los diferentes públicos con los que se relaciona. Con los clientes, pretendiendo siempre transmitir sus valores, asesorándolos en el camino de la ética y la moralidad; con sus empleados, escuchándolos, brindándole un excelente lugar de trabajo, dándoles la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Desde la compañía se incentiva a sus recursos humanos a seguir capacitándose en el área profesional, aprovechando las reuniones diarias para aconsejar a sus pares y/o empleados sobre dicho tema. Hacen uso responsable de los recursos naturales que más utilizan, no se derrocha dentro de la organización agua, energía eléctrica, ni papel.

Sin embargo, se ha podido encontrar fisuras o problemas con respecto a este tema. Por un lado, no todas los recursos humanos conocen las excelentes prácticas que está llevando a cabo su organización, esto debido a los grandes problemas de comunicación que existen dentro del estudio jurídico. Por otro lado, son todas prácticas aisladas, de carácter individual, nunca llevadas a cabo en representación de la institución, dejando de percibir la retribución en imagen, la mejora de su reputación y el ahorro en sus costos. Esto sucede a pesar de que la organización posee un gran compromiso ético en el desarrollo de su actividad, pero no ha formalizado dicho tema ni ha establecido seriamente una política de RSE que afecte transversalmente la empresa, aspecto que permite que se queden muchas aristas libradas al azar.

Por lo tanto se puede decir que:

**El estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados carece de planificación formal de la Responsabilidad Social Empresaria.**

## **J. Análisis de Factibilidad**

### ***Dimensión Política***

Teniendo en cuenta la presente variable se puede observar un ámbito totalmente propicio para desarrollar un plan de Relaciones Públicas Institucionales, más precisamente de Responsabilidad Social Empresaria, ya que los datos arrojados por el diagnóstico demuestran que en el estudio jurídico actualmente se están llevando a cabo prácticas aisladas referidas a RSE y los directivos de la misma quieren formalizar y profundizar en el tema. Por otro lado, el estudio jurídico no ha trabajado nunca con la comunicación, lo que convierte al estudio en un escenario propicio para comenzar a implementar gradualmente prácticas de RSE y en el mismo momento trabajar también gradualmente con la comunicación de las mismas.

Es importante mencionar también, que la decisión de comenzar a gestionar dicho tema fue de los altos mandos de la organización, aspecto que denota que los dueños de la empresa conocen los beneficios que trae aparejado gestionar dicho tema.

***Nivel de factibilidad: Alto***

### ***Dimensión Humana***

Actualmente no hay personas trabajando en el estudio capacitadas en el área de comunicación o Relaciones Públicas. Pero del Diagnóstico realizado se puede inferir que hay personal facultado en Responsabilidad Social Empresaria y la mayoría de los recursos humanos conocen del tema y los beneficios del mismo.

Por otro lado cabe mencionar, que en el estudio jurídico no existe área de Comunicación, como así tampoco persona encargada de dicho tema, pero si la decisión de los altos mandos de la organización en comenzar a gestionar dicha área.

***Nivel de factibilidad: Medio***

### **Dimensión Técnica**

Al analizar dicha dimensión se puede mencionar que dentro del estudio es muy habitual que se realicen reuniones entre los encargados de cada área y los altos mandos. Por lo tanto, la organización dispone de amplias salas de reuniones, cómodas y completamente equipadas en las que se puede presentar y luego monitorear el plan de aplicación. Estas salas de reuniones se pueden observar en las fotografías presentadas en el marco referencial institucional.

Otro aspecto positivo a tener en cuenta es que el estudio recientemente ha expandido el área laboral a otro piso en el que todavía quedan muchas oficinas disponibles que pueden ser ocupadas por la persona encargada de llevar adelante dicho plan.

***Nivel de factibilidad: Alto***

### **Dimensión económica**

El estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados cuenta con una planta permanente de 30 empleados y una cartera de clientes integrada por empresas de la talla de Procter & Gamble Interamericas Inc.; Aguas Cordobesas, Banco Galicia, Banco Bansud, Garbarino, Grupo Minetti, Tarjeta Naranja, Petrobrás Argentina S.A., etc. Por otro lado, la empresa en el año 1999 creó, como ya mencionamos en el marco referencial institucional, lo que se dio a conocer como REDLEX, una red de estudios jurídicos a nivel nacional. Una estructura basada en la dinámica actual de las comunicaciones, puestas al servicio de las empresas.

Todo esto hace que la organización experimente una excelente situación económica y por lo tanto disponga de activos que pueden ser destinados al área de comunicación.

***Nivel de factibilidad: Alto***

#### Dimensión Tecnológica

Con respecto al análisis de la presente dimensión se puede decir que el estudio posee la tecnología necesaria para poder llevar a cabo el plan a continuación propuesto. La organización tiene computadoras, scanner, servicio telefónico, impresoras, conexión a internet etc. Igualmente es importante mencionar que dicha dimensión no es de vital importancia para la implementación del plan, ya que el mismo no necesita demasiado soporte tecnológico para ser llevado a cabo.

***Nivel de factibilidad: Alto***

## J.1 Matriz de factibilidades

	BAJA	MEDIA	ALTA
DIMENSIONES			
Dimensión Política			
Dimensión Humana			
Dimensión Técnica			
Dimensión Económica			
Dimensión Tecnológica			

Después de analizar al estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguine, abogados, con todos sus componentes, se puede arribar a la conclusión de que es factible comenzar a gestionar de manera gradual la Responsabilidad Social Empresaria.

Por un lado, los altos mandos de la organización entienden que desarrollar su actividad dentro de un marco ético, moral y de legalidad, es un de los compromisos más fuertemente asumido por los socios en el momento de la fundación de la organización.

Por otro lado, también conocen de las excelentes consecuencias que trae aparejado comenzar a gestionar la RSE, (mejora la Imagen corporativa, sirve como factor de diferenciación, fortalece los vínculos con los clientes y aumenta el grado de pertinencia con los clientes, etc.) por lo tanto se deduce que aportarán los recursos de los que disponen para poder implementar el Plan con eficacia y se contará con el apoyo y la ayuda de todo el grupo humano de la organización.

## **K. Objetivos de Intervención**

Respondiendo a la problemática encontrada en el estudio jurídico Caballero, Rodríguez de al Puente y Laguinge, abogados, se desarrollara un Plan de Intervención Profesional guiados por los siguiente objetivos de intervención.

### **K.1 General**

Formalizar la gestión de Responsabilidad Social Empresaria del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

### **K.2 Específicos**

- Explicitar los valores organizacionales, la misión y visión del estudio jurídico.
- Eficientizar el uso de recursos en la organización a los fines de asumir un compromiso ecológico responsable.
- Ampliar el ámbito de acción del estudio jurídico en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.
- Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.
- Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes.



## **L. Estrategia**

El fin por el cual se realizó el presente trabajo es el de formalizar la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en el estudio jurídico. Para poder cumplir con este objetivo el Plan de Intervención Profesional estará dividido en dos grandes etapas pretendiendo que las modificaciones en la organización sean implementadas de manera gradual. En el primer programa se trabajará con los recursos humanos capacitándoles en temas referidos a RSE. Por otro lado, en esta etapa, se realizará la declaración de la visión, misión y valores organizacionales, para que todo el plan este guiado por un marco ético de trabajo. En el segundo programa, tendrán lugar las prácticas o acciones para trabajar con el medio ambiente, público interno, comunidad, sociedad, clientes, etc. tratando de ampliar el ámbito de acción de la compañía. Paralelamente a la labor con la RSE se implementarán en el estudio algunas herramientas comunicacionales para formalizar la comunicación y atacar los grandes problemas encontrados en el análisis organizacional.

## LL. Tácticas

Luego de haber analizado el funcionamiento de la organización en su conjunto y de haber realizado el diagnóstico correspondiente, se cree pertinente llevar a cabo un plan de Responsabilidad Social Empresaria con el fin de solucionar las problemáticas encontradas.

La intervención en dicha organización será de manera gradual, dividida en dos grandes etapas. En un primer momento, a través del programa **Comprometiéndonos** se capacitará al personal en todo lo referido a la Responsabilidad Social Empresaria, su ámbito de acción, sus consecuencias, su importancia, etc. El objetivo de dicha etapa es crear consciencia en los recursos humanos sobre la importancia que reviste dicha temática y así incentivarlos a que participen de las actividades que en futuro se va a proponer. En un segundo momento, por medio del programa **Por una Ciudad más Sustentable** se dará a conocer todas las tareas sociales que el estudio jurídico está desarrollando y los responsables de ellas. Luego, se profundizará en las prácticas y acciones que se están realizando y se desarrollarán nuevas iniciativas.

Todo este proceso estará acompañado por una simple planificación y formalización de la comunicación interna de la compañía ya que en el diagnóstico organizacional quedaron en evidencia algunas falencias importantes con respecto a este tema. No será el fin último del trabajo, pero se cree conveniente para la consecución exitosa del Plan de Intervención Profesional que se pueda comunicar eficientemente las acciones y prácticas sociales que el estudio jurídico está llevando a cabo y así también mejorar ese aspecto de la compañía.

Problemática	Obj. de Intervención	Programa	Táctica	Precio
El estudio jurídico carece de declaración formal de misión, visión, valores y Código de Ética.	Explicitar los valores organizacionales, la misión y visión del estudio jurídico.	Comprometiéndonos	Declaración de la visión, misión de la organización.	\$100
El estudio jurídico carece de declaración formal de misión, visión, valores y Código de Ética.	Explicitar los valores organizacionales, la misión y visión del estudio jurídico.	Comprometiéndonos	Declaración de los valores organizacionales	\$100
El estudio jurídico carece de declaración formal de misión, visión, valores y Código de Ética.	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.	Comprometiéndonos	Código de Ética	\$1650
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización,	Comprometiéndonos		
Los empleados desconocen las prácticas sociales desarrolladas por la organización.	procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes.		Intranet	\$5020
	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.			
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes.	Comprometiéndonos	Campaña de presentación de la intranet	\$70
El estudio jurídico carece de declaración	Explicitar los valores organizacionales	Comprometiéndonos	Presentación de la misión, visión y valores	

formal de misión, visión, valores y Código de Ética.	, la misión y visión del estudio jurídico.		organizacionales y del Código de Ética.	\$330
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.	Comprometiéndonos		
La organización nunca ha comunicado a ninguno de sus públicos objetivos las prácticas sociales que realizan.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes.		Newsletter	\$680
El estudio desarrolla muchas actividades sociales de carácter aisladas que no afectan transversalmente a la empresa.	Ampliar el ámbito de acción del estudio jurídico en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.	Por una Ciudad más Sostenible	Cuidemos nuestra salud	\$70
El estudio desarrolla muchas actividades sociales de carácter aisladas que no afectan transversalmente a la empresa.	Ampliar el ámbito de acción del estudio jurídico en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.	Por una Ciudad más Sostenible	Sabías que?	\$300
Las personas que trabajan en la organización es muy cuidadosa con el uso de los recursos naturales, pero existen procesos de control dentro de la organización en los que se derrocha mucho papel.	Eficientizar el uso de recursos en la organización a los fines de asumir un compromiso ecológico responsable.	Por una Ciudad más Sostenible	Cuidemos nuestros bosques!	0

	relación a la Responsabilidad Social Empresaria.			
	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.			
Es necesario eficientizar el uso de los recursos en la organización.	Eficientizar el uso de recursos en la organización a los fines de asumir un compromiso ecológico responsable.	Por una Ciudad más Sostenible		
	Ampliar el ámbito de acción del estudio jurídico en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.		Campaña EPA!	\$10
	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.			
El estudio jurídico necesita desarrollar acciones sociales que afecten transversalmente la empresa	Ampliar el ámbito de acción del estudio jurídico en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.	Por una Ciudad más Sostenible	Ciudadanía Responsable	\$10
	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.			
El estudio jurídico	Ampliar el ámbito de acción	Por una Ciudad más Sostenible		

necesita desarrollar acciones sociales que afecten transversalmente la empresa	del estudio jurídico en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.  Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.		Padrinazgo	\$10
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes.	Por una Ciudad más Sostenible	Sistema de iniciativas	\$40
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes.	Por una Ciudad más Sostenible		
La organización nunca ha comunicado a ninguno de sus públicos objetivos las prácticas sociales que realizan.	Implicar a los públicos objetivos del estudio jurídico en el compromiso ético asumido por el mismo.		Manual del Empleado	\$830
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes	Por una Ciudad más Sostenible	Campaña, Nos vamos para arriba!	\$797
El estudio jurídico carece de lineamientos	Eficientizar la comunicación interna, tanto	Por una Ciudad más Sostenible		

formales de comunicación.	descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes		Agentes de difusión	\$45
El estudio jurídico carece de lineamientos formales de comunicación.	Eficientizar la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, de la organización, procurando una mayor fluidez en la transmisión de los mensajes	Por una Ciudad más Sostenible	Campaña de presentación de los Agentes de Difusión	\$110

## **Programa 1: Comprometiéndonos**

Como inicio del Plan de Intervención Profesional se desarrollará el programa **Comprometiéndonos**. Como lo indica su nombre, dicho programa tiene como objetivo que la empresa asuma responsabilidades que generen valor para todos sus públicos de interés no sólo focalizándose en los beneficios económicos o en aumentar la rentabilidad. Para alcanzar este punto, primero debe declarar su misión, visión y valores organizacionales, ya que deben ser el punta pie inicial de cualquier empresa que decida comenzar a gestionar la RSE.

En esta instancia se capacitará también a los recursos humanos del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados en los temas referidos a la RSE, ya que en el diagnóstico organizacional se han encontrado conceptos erróneos o desconocimiento por parte del personal. Para poder cumplir con esto, se implementará el uso de la intranet, respondiendo a la necesidad de mejorar los canales de comunicación dentro de la compañía.

Se pretende fomentar la concientización de los trabajadores en relación a sus responsabilidades, que no son sólo mostrar un buen desempeño laboral, sino que también lo son reflejar en cada acto los valores organizacionales. Se incentivará el diálogo entre los integrantes del estudio acerca de estos temas, para ello se brindará un ambiente laboral adecuado para la participación y la comunicación.



### **Táctica 1: Declaración de la visión, misión de la organización.**

La primera actividad del Plan de Intervención Profesional será la declaración formal de la misión y visión de la empresa. Consiste en un proceso simple pero de gran importancia, en el que brevemente se identifican las metas y aspiraciones de la empresa. La declaración de la misión y la visión en una empresa socialmente responsable va más allá del propósito de “alcanzar utilidades” “de lucrar” o de llegar a “ser el mejor”. Implica una retrospectiva de sus valores, estrategias y su cultura y debe incluir a cada uno de estos en ella. Se especificará que la compañía pretende crear valor a cada uno de sus socios estratégicos, es decir, clientes, recursos humanos, accionistas, medio ambiente natural y la comunidad en la que está inmerso el negocio.

Será un proceso corto pero del que van a participar los trabajadores del estudio. Como primer paso, un grupo reducido de empleados harán las primeras definiciones de la visión y misión, luego, se las presentarán a otro grupo de empleados, clientes y a estudios integrantes de REDLEX para obtener la retroalimentación necesaria. Una vez concluida esta etapa, se darán a conocer las declaraciones a todos los integrantes del estudio y se la relacionará con las tareas y prácticas cotidianas del estudio. Este es un proceso que tiene que estar en continuo movimiento ya que el monitoreo y posterior modificación de la visión y misión se deben realizar constantemente.

#### ***Descripción por tareas:***

El proceso comenzará con la elección del grupo que redactará la primera declaración de misión y visión de la organización. La selección del personal estará a cargo de la asesora en comunicación, se procurará que el grupo este formado lo más heterogéneamente posible, ya que si el mismo es conformado solamente por los directivos de la organización la retroalimentación de las declaraciones nunca será exitosa.

Dicho proceso consistirá en la organización de un taller en el que se reunirá el grupo de personas anteriormente mencionado, en el que en un ambiente distendido se le preguntará a los empleados cuáles son, a su modo de ver, las aspiraciones y metas de la empresa en la cual trabajan. Se expondrán las respuestas en papel y entre todos, mediante debate, se realizará las declaraciones finales de misión y visión de la empresa. Este taller tendrá lugar durante el mediodía, los empleados mientras realizan la actividad podrán disfrutar de un pequeño almuerzo brindado por la organización.

Finalizadas estas etapas, se darán a conocer la misión y visión: a los demás integrantes de la organización mediante la intranet, en la que se las presentará como la última novedad de la compañía y en la que se preguntará que opinan sobre estas; a los clientes más importantes en las reuniones semanales que comúnmente realizan y a los integrantes de la REDLEX mediante el uso de Newsletter.

El canal que se utilizará para recibir las opiniones o sugerencias del público interno será el que se mencionará próximamente en el trabajo como Sistema de Iniciativas.

Objetivo de la táctica: Identificar concretamente las aspiraciones y metas de una empresa que no sólo se ha propuesto el lucro sino que también agregar valor a todos los que participan del negocio. Esta definición permitirá visualizar sus expectativas o aspiraciones y el sentido o razón de ser de la empresa.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

Tiempos: La declaración de la misión y de la visión de una organización que asume gestionar su negocio responsablemente, debe ser el primer paso a realizar, ya que aclarará las aspiraciones y metas de la compañía. Por lo tanto, se realizará dicho proceso durante las dos primeras semanas del plan de Intervención Profesional.

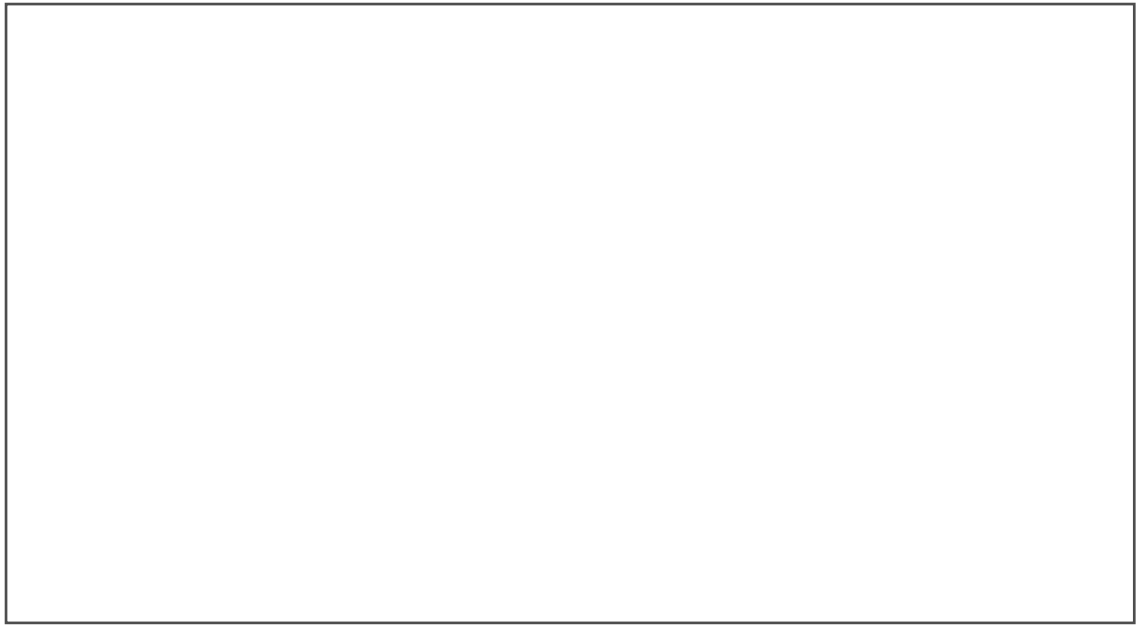
Durante la tercera y cuarta semana de la planificación, la misión y visión serán difundidas a través de intranet, estarán publicadas en la página de inicio de la herramienta y a través del Newsletter se la comunicarán a sus clientes masivos.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para llevar adelante dicha táctica.
- *Materiales*: papeles, lapiceras, lápices, computadora, sala de conferencias, gaseosas, agua, sándwiches, pizzas, etc.
- *Humanos*: todo este proceso estará a cargo de la asesora en comunicación, Antonela Da Ronco y la redacción de la misión y visión a cargo del grupo elegido por ella. La asesora en comunicación estará a cargo de disipar cualquier tipo de dudas por parte del personal y de recibir opiniones o sugerencias de la REDLEX, los clientes o los mismos empleados.

Evaluación: Constantemente la misión y visión de la empresa se someterán a un monitoreo y posteriormente, en caso de ser necesarios, las modificaciones que surgieran en el proceso de evaluación.

Modelo de la invitación al taller



## **Táctica 2: Declaración de los valores organizacionales**

La presente táctica consiste en la declaración formal de los valores organizacionales. Dicha declaración es importante para la conducción de cualquier organización que se asume como socialmente responsable. Los recursos humanos ya conocen los principios que guían el accionar de la empresa, por lo tanto, lo que se pretende es asumirlos formalmente y comunicarlos a sus públicos de interés.

Tiene como fin cooperar con los altos mandos al momento de la toma de decisiones consistentes con la misión y la filosofía de la compañía. Brindará un marco ético regulatorio para los integrantes del estudio al momento de generar nuevos negocios y aceptar nuevos clientes, porque a pesar que, como se demostró en el diagnóstico organizacional, los empleados conocen los valores organizacionales, esta práctica disipará todo tipo de dudas y evitará posibles controversias.

La declaración de los valores éticos corporativos ayudan a crear mayor solidez en la relación con los empleados, clientes, y otros; así como a reducir los riesgos, negociar conflictos de intereses y garantizar el cumplimiento de la normativa legal.

Este proceso será igual al de la declaración de la misión y la visión, un grupo reducido de empleados realizarán el primer boceto de los valores organizacionales. Este primer grupo de principios se los presentará a los demás integrantes de la compañía, clientes y los restantes estudios que forman la REDLEX, pretendiendo conocer la opinión de estos públicos de interés con respecto a dicho proceso. Por último, se darán a conocer estos valores a través de las herramientas comunicacionales de la organización, enfatizando el compromiso de los empleados y la compañía con ellos. La primera información que encontrarán en la intranet serán los valores, misión y visión.

### ***Descripción por tareas:***

La primera actividad que deberá realizar la asesora en comunicación es la selección del personal que asumirá esta responsabilidad, tratando que no sea el mismo que se encargará de redactar la misión y visión de la empresa.

El proceso de redacción tendrá lugar en una reunión que se organizará en el horario del mediodía en una de las salas de reuniones del estudio jurídico, en el que el personal de la organización disfrutará de un pequeño almuerzo antes de comenzar con la actividad. Luego, se le preguntará a los empleados cuáles creen que son los pilares que guían el desarrollo diario de la compañía. Se los plasmará en un papel y se realizará la recopilación de manera que queden los más importantes.

Concluidas esas etapas, se los comunicará al resto de los empleados a través de la intranet, a los clientes más importantes en las reuniones semanales y a los demás integrantes de la REDLEX por medio del Newsletter.

Objetivo de la táctica: Especificar concretamente la manera que esta empresa maneja su negocio. Establecer un marco ético con el fin de brindar claridad a los integrantes del estudio jurídico en el proceso de toma de decisiones.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

Tiempos: La declaración de los valores organizacionales se llevará a cabo durante la primera semana del Plan de Intervención Profesional. A partir de la tercera y la cuarta, se dará a conocer a través de la intranet para los integrantes del estudio jurídico y del Newsletter a su público externo con el que se va a trabajar en el presente plan.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dicha actividad.
- *Materiales*: papeles, lapiceras, lápiz, computadora, salas de reuniones, gaseosas, agua, pizzas, sándwiches, etc.
- *Humanos*: todo este proceso estará a cargo de la asesora en comunicación, Antonela Da Ronco, y por el grupo de personas integrantes del estudio jurídico que ella seleccionará. La encargada de monitorear y recibir las consultas o sugerencias de los demás estudios jurídicos integrantes de la REDLEX, los clientes y el personal sobre dichas declaraciones será Antonela Da Ronco.

Evaluación: Los valores organizacionales estarán en constante proceso de monitoreo, y de ser necesario se modificarán alguno de ellos.

Modelo de la invitación al taller



### **Táctica 3: Código de Ética**

Dicha táctica consiste en elaborar un instrumento en el que queden plasmados los valores, normas, pautas o directrices y comportamientos que el estudio jurídico debe tener cotidianamente. Establecerá concretamente la forma en que la organización pretende que sus recursos humanos se relacionen en términos éticos con su público de interés. Es un instrumento ejemplificador y de coherencia, es decir, se refiere específicamente al comportamiento de la gerencia de la empresa que, a partir de su compromiso y ejemplo, es posible exigirlo al resto de sus miembros.

El procedimiento de preparación del Código de Ética se llevará a cabo en un almuerzo informal con los integrantes del estudio jurídico, participará el personal de la compañía, en especial el administrativo, ya que son los que mejor conocen el funcionamiento cotidiano de la misma. Luego, lo difundirán dentro de la compañía para que cada empleado lo pueda tener a su disposición. Se pensó un almuerzo informal, ya que en el comienzo del plan se realizará también la declaración de la misión y visión y el personal puede tener mala predisposición al momento de presentarse esta nueva actividad. El almuerzo será también un ámbito de encuentro y distracción.

Los contenidos que deberá incluir son: una descripción clara de cómo se relaciona la empresa y las conductas éticas exigibles al momento de relacionarse con sus públicos de interés. Se pondrá de manifiesto la persona responsable de velar por el cumplimiento del mismo, una declaración de conductas éticas en la toma de decisiones y los canales de comunicación que permitan generar procedimientos para enfrentar faltas al Código de Ética.

Siguiendo los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresaria, se propone que el Código Ética se realice en formato digital y no impreso, evitando de esta manera costos innecesarios y, consecuentemente, ahorrar dinero y recursos naturales.

#### ***Descripción por tareas:***

Dicha actividad se realizará en el marco de un almuerzo informal fuera del estudio jurídico. En esta reunión, la asesora en comunicación le pedirá a cada uno de los integrantes del estudio jurídico que redacten una norma o pauta para la compañía, o se les asignará a cada uno un público de la institución y tendrán que redactar la manera correcta de relacionarse con este público de interés.

La primera tarea que deberá realizar la asesora en comunicación es la contratación de la persona que se encargará de preparar el asado, ya que el lugar de reunión será el que utilizan habitualmente para juntarse, el club house de la casa de uno de los abogados asociados. El asador que se contratará es José Mansilla.

La segunda tarea que deberá cumplir es la compra de todos los insumos para preparar el asado, es decir, carne, gaseosas, verduras, postre, etc. La vajilla la traerá cada uno de los invitados.

Durante la reunión se encargará de coordinar el proceso de redacción de cada una de las normas, que luego serán expuestas al grupo, se analizarán y modificarán en caso de ser necesario.

La posterior redacción del cuerpo final del Código de Ética estará a cargo de la asesora en comunicación únicamente.

Objetivo de la Táctica: Establecer un marco ético que regule las relaciones personales y comerciales tanto dentro como fuera del estudio.

Destinatarios: Todos los recursos humanos de la organización.

Tiempos: En dicha actividad se comenzará a trabajar en la tercera semana del plan y se extenderá hasta la quinta la elaboración del mismo, en ese fin de semana se realizará el almuerzo. A partir de la sexta semana comenzará a ser difundido por los canales de comunicación.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para desarrollar dicha actividad.
- *Materiales*: hojas, lapiceras, lápices, computadora, sala de reuniones, gaseosas, carne, verduras, etc.
- *Humanos*: la persona encargada de organizar toda la reunión será Antonela Da Ronco, el personal de la organización redactarán las normas ya que son los que mejor conocen el funcionamiento cotidiano de la compañía. La asesora será la que redactará el cuerpo final del Código de Ética y la encargada de monitorear el correcto funcionamiento del mismo.

Evaluación: Se realizará una encuesta semestral que evalúe su pertinencia y aplicabilidad. Se establecerá un sistema de registros que permita plasmar opiniones, sugerencias y reclamos acerca del Código de Ética.

Cabe mencionar que las tres tácticas hasta el momento presentadas tienen como objetivo, como ya hemos mencionado, regular las relaciones personales y comerciales tanto dentro como fuera del estudio jurídico, pretendiendo disipar todo tipo de dudas, evitando así posibles conflictos futuros.



Modelo de invitación

**[pic]**

















#### **Táctica 4: Intranet**

Dicha táctica consiste en integrar todas las computadoras del estudio jurídico en una red interna, permitiendo que envíen y reciban información on line. Responde a la necesidad de efficientizar la comunicación dentro del estudio jurídico, pretende establecer canales formales de comunicación interna donde se pueda divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización.

Se desarrollará en el primer programa del Plan Profesional de Intervención ya que servirá como plataforma para las otras actividades que se propondrán.

Tiene ventajas como la instantaneidad y la horizontalidad de la información, haciendo que cada integrante sin importar su puesto pueda comunicarse con cualquiera dentro de ella. Otra de sus ventajas es que permite que se almacenen gran cantidad de documentos, facilita la búsqueda, aspectos que también contribuyen a la efficientización del uso de los recursos.

Para poder introducir este nuevo soporte con éxito en la organización, se lanzará una campaña de difusión de la herramienta, procurando comunicarle a los empleados que es una manera de facilitar su trabajo, de hacerlo más dinámico, que es una ayuda para su actividad diaria y no una cosa más que tiene que aprender. Se les mostrará que es una página más de las que todo el mundo conoce y maneja, que almacena mucha información, facilita su búsqueda y que también hay espacios para sus sugerencias y comentarios. En esta instancia se llevará a cabo un sondeo de opinión para conocer cuáles son las preferencias de información del público interno de la institución.

Se podrá encontrar la historia del estudio jurídico, la misión, visión y los valores organizacionales. En el módulo izquierdo de la página de inicio, estarán ubicadas las tareas operativas que realizan a diario. En la parte superior encontrarán con el nombre de Mis Herramientas todas las tareas diarias que realizan al llegar a la oficina. Más abajo habrá un buscador de clientes y enlaces con las empresas o “clientes masivos”, aplicación que les permitirá hacer más dinámica y eficiente su tarea.

En un primer momento, en el margen derecho encontrarán el enlace con el boletín oficial, pretendiendo mantenerse actualizados en el ámbito laboral y el calendario de actividades. A medida que se lancen las campañas propuestas estarán en la página de inicio los tres enlaces de **EPA! Cuidemos nuestra Salud y Ciudadanía Responsable.**

Otra información que se publicará en la página de inicio está relacionada con la Comunicación Responsable. El estudio jurídico no dispone de los medio económicos necesarios para llevar adelante campañas comunicacionales de gran envergadura pero se cree que una manera de comunicar responsablemente es difundiendo piezas publicitarias que sí llevan adelante otras compañías.

En el análisis organizacional quedó de manifiesto que hay problemas con la comunicación descendente y ascendente, es decir, la información se pierde cuando llega a los mandos medios. Por este motivo se decide complementar la herramienta de intranet con un correo electrónico, para la información que deba quedar asentada y un chat interno, para efficientizar la comunicar descendente de tareas operativas.

Como ya hemos mencionado, servirá de plataforma para las demás actividades, por lo tanto, estará toda la información que más adelante mencionaremos.

### ***Descripción por tareas:***

La primera actividad que realizará la asesora será la de determinar la información que publicará en la intranet y las aplicaciones o herramientas que contendrá la misma para eficientizar la actividad del estudio jurídico.

En base a esta información, la asesora se pondrá en contacto con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera, que trabajará en el diseño de la herramienta. Con él se efectuará el diseño un modelo de intranet que mejor se adapte a las necesidades operativas y comunicacionales del estudio jurídico. Analizarán diferentes bocetos hasta lograr el modelo final. Subsiguientemente, organizará la jornada en que se les presentará a los integrantes del estudio jurídico la intranet (actividad detallada más adelante), sus beneficios, el correcto uso, etc.

Las actualizaciones mensuales de la información de intranet serán una tarea más de la asesora en comunicación, se realizarán ocho en el año que dura el Plan de Intervención Profesional. También será la encargada de disipar todo tipo de dudas o sugerencias por parte del personal de la organización, con respecto a la información publicada o el correcto uso de la herramienta.

Objetivo de la táctica: Eficientizar la comunicación interna de la organización e informar a los integrantes de la misma sobre Responsabilidad Social Empresaria.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico.

Tiempos: En la quinta semana del Plan de Intervención Profesional se comenzará a trabajar en la herramienta. Se analizarán bocetos, siempre tratando de que sea una canal de comunicación de fácil utilización. En la octava semana ya estará puesta en marcha, con toda la información operativa en el módulo izquierdo y en la parte central información sobre la Responsabilidad Social Empresaria. En el módulo derecho en un comienzo sólo encontrarán el enlace con el Boletín Oficial, el calendario con los eventos hasta tanto se lancen las diferentes campañas.

El chat on line y el correo electrónico se implementarán desde un comienzo.

La Información que no pertenezca a las Campañas se actualizará mensualmente, sin embargo esta periodicidad es susceptible de modificación según los acontecimientos que ameriten ser comunicados a lo colaboradores de la empresa.

Recursos:

- *Económicos:* La organización cuenta con los recursos económicos para llevar adelante dicha táctica.

- *Materiales*: teléfono, computadora, Internet, programa de diseño, base de datos, etc.
- *Humanos*: la encargada de llevar adelante todo esta actividad será Antonela Da Ronco con el asesoramiento técnico del diseñador gráfico Lucas Aguilera.

Evaluación: Se suministrará semestralmente una encuesta al público interno de la organización que evaluará la pertinencia del contenido y la efectividad de la herramienta.







### **Táctica 5: Campaña de presentación de la intranet**

La presente táctica consiste en organizar una jornada de presentación de la Intranet y del Sistema de Iniciativas (nuevo canal de comunicación ascendente descrito en detalle más adelante), a todos los integrantes del estudio jurídico, ya que, para que cualquier herramienta nueva de comunicación sea implementada exitosamente, con anterioridad hay que presentarla en la compañía explicando por qué el personal tiene que usarla, cómo utilizarla, qué información se podrá encontrar en ella y primordialmente remarcar que no es una cosa más que tienen que aprender para su tareas diarias, sino que al contrario, su tarea se hará más fácil con la ayuda de esta herramienta.

En el primer momento de la campaña los integrantes del estudio jurídico encontrarán en sus escritorios y en los teclados de sus computadoras pegados carteles con la leyenda *“Algo está por llegar...”*, creando intriga y curiosidad en la compañía. Al día siguiente esos mismos carteles estarán pegados en las paredes de las oficinas y en los espacios comunes, siendo estos nuevos elementos de comunicación en la organización. Al tercer día encontrarán en los monitores de las computadoras otros carteles con la leyenda *“tu aliado en el trabajo”*, manteniendo todavía por un par de días el misterio, pero introduciendo y destacando que será una incorporación positiva para su trabajo. Se tratará primordialmente de destacar los beneficios y las comodidades que esta nueva incorporación traerá para los empleados. Como tercera instancia se podrá encontrar el nombre de usuarios de los empleados y la clave para ingresar a su cuenta en los escritorios de cada uno de ellos. En ese momento ellos podrán ingresar y conocer la página de inicio, el primer mensaje publicado será el aviso con fecha y hora de los talleres de presentación. En sus escritorios también encontrarán una plantita con las tarjetas de invitación pinchadas para cada uno de ellos. En estos talleres, se les explicará cómo se ingresa a la página, los beneficios, la información que podrán encontrar, los espacios para plasmar sus iniciativas o sugerencias, dónde se ubicará cada tipo de información, etc. Estarán formados por 7 a 8 personas, procurando el contacto personal entre el orador y los asistentes, de manera que los mismos pueda evacuar todas sus dudas eficientemente. Se llevarán a cabo cada dos o tres meses sondeos de opinión sobre la información que les interesaría recibir en un futuro.

En la segunda etapa de estos mismos talleres se les presentará a los empleados otra de las herramientas comunicacionales que se utilizará, el Sistema de Iniciativas (herramienta descrita más adelante), el espacio virtual de intranet dónde podrán dejar sugerencias o iniciativas para mejorar el desempeño de la empresa. Se remarcará que los que logren con sus sugerencias perfeccionar algún área o aspecto del estudio serán recompensados moral o económicamente.

#### ***Descripción por tareas:***

Las primeras tareas que llevará a cabo la encargada de diseñar y ejecutar el plan, es el diseño de los carteles que encontrarán los recursos humanos del estudio con las escrituras; *“algo está por llegar...”* y *“tu aliado en el trabajo”*. Paralelamente a esto, formará los grupos de personas que integrarán los cuatro talleres.

En ese mismo momento se realizará el diseño de las tarjetas de invitación a la Jornada de presentación de la Intranet y la compra de los 30 plantines. En las invitaciones se escribirá el día, el lugar y la hora del encuentro, como así también, se detallará el tema de la reunión.

Posteriormente, tomará lugar la planificación de los temas abordados en la presentación

con el objetivo de mantener el mayor orden y coherencia posible. Serán talleres de 7 a 8 personas, procurando que los asistentes puedan escuchar y disipar todas las dudas como futuros usuarios. Igualmente en las semanas posteriores a la presentación y puesta en marcha de la intranet, la encargada del plan se encontrará en la organización para evacuar las dudas personales de cada uno de los empleados.

Para concluir, la responsable de la jornada, realizará tarjetas de presentación de la nueva herramienta de comunicación el Sistema de Iniciativas (descrita en detalle más adelante) que se les entregarán a los empleados en este taller. Se presentará este nuevo canal de comunicación en esta misma reunión, ya que en el home de la intranet encontrarán un enlace directo para ingresar sus iniciativas o sugerencias.

Las tarjetas contendrán que es una canal diferente al buzón de sugerencias, ya que no se plasmarán allí quejas o reclamos, que se premiarán a los empleados que logren una mejora en el funcionamiento de la compañía, etc.

Objetivos de la táctica: Presentarles a los integrantes del estudio jurídico estas nuevas herramientas de comunicación, cómo utilizarlas y los beneficios de las mismas.

Destinatarios: Integrantes del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguine, abogados.

Tiempos: En la quinta semana del Plan de Intervención Profesional se comenzará con el diseño de los afiches, las tarjetas de invitación a los talleres y la tarjeta informativa del Sistema de Iniciativas. La Campaña incógnita de Presentación de Intranet comenzará en ese mismo momento. En la séptima semana se realizarán los talleres en la organización para explicar su correcta utilización.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos necesarios para la implementación de esta táctica.
- *Materiales*: computadoras, impresoras, hojas, papeles, lapiceras, lápices, retroproyector, servicio de Internet, etc.
- *Humanos*: la encargada de organizar todo el taller será Antonela Da Ronco, como así también de diagramar la presentación oral de las nuevas herramientas. El diseño de las invitaciones y la tarjeta estará a cargo de la asesora en comunicación con la supervisión del diseñador gráfico Lucas Aguilera.



Control: Para asegurarse de que todos los recursos humanos del estudio jurídico asistan a los talleres se confeccionará una planilla de asistencias a las charlas programadas.

Asistente	Puesto que ocupa	Temática de la Jornada	Fecha de la Jornada	Hora de Inicio	Hora de cierre	Disertante

Modelo de Invitación al taller

[pic]

Estos serán los carteles que aparecerán pegados en los teclados y monitores de los empleados durante la campaña.

## **Táctica 6: Presentación de la misión, visión y valores organizacionales y del Código de Ética.**

Luego de haber realizado la declaración de la misión, visión, valores y el Código de Ética se organizará un pequeño desayuno de trabajo dónde se darán a conocer estas nuevas herramientas del estudio.

La presentación, en un principio, se desarrollará íntegramente en intranet, se publicarán como la última novedad de la compañía la visión, misión, valores organizacionales en el home de la herramienta.

El Código de Ética estará publicado en la intranet, ya que siguiendo los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresaria dentro del estudio jurídico se evitará en la medida de lo posible imprimir archivos que pueden estar en formato digital. Se expondrá las distintas declaraciones y se les pedirá la opinión de los empleados acerca de cada una de ellas y en el caso de ser necesario se las modificará.

En una segunda etapa, se los invitará a los integrantes de la compañía a disfrutar de un desayuno de trabajo, dónde se explicará la utilidad del Código de Ética, en qué momentos debe ser usado, qué información detallará, quién será el encargado de su cumplimiento y qué sucederá si alguien no lo cumple. Estos desayunos tendrán como objetivo también que todos los integrantes del estudio jurídico conozcan el nuevo compromiso social asumido por la organización y que se pueda intercambiar opiniones al respecto en un ámbito propuesto por la compañía.

Los desayunos estarán conformados de 7 a 8 personas. Se planificaron para la 7 semana del Plan de intervención Profesional y se realizarán 1 desayuno por día, permitiendo que la asesora en comunicación pueda participar de cada uno de ellos.

Al finalizar la reunión se les entregarán a los asistentes tarjetitas con la Misión y Visión de la organización para que la tengan en sus respectivos escritorios.

Es importante que todos los empleados conozcan las herramientas que estarán a su disposición para hacer su trabajo más dinámico y fácil y que sepan los beneficios que obtendrán si las utilizan. Es por este motivo que en la planificación del Plan de Intervención Profesional, se hace tanto hincapié en las campañas de presentación de las herramientas propuestas, destacando siempre los beneficios de las mismas.

### ***Descripción por tareas:***

La primera actividad a realizar será el diseño de tarjetas que les informarán a los empleados del estudio el día y la hora del desayuno de trabajo y las tarjetas con la Misión y Visión de la empresa. Luego deberá organizar las personas que asistirán a cada desayuno, pretendiendo que sean grupos heterogéneos, es decir, que estén conformados por empleados de todos los niveles jerárquicos de la compañía.

El mismo día de los desayunos, la asesora en comunicación, se encargará de la compra de los productos alimenticios que se ofrecerán en la reunión y de la preparación de la sala de reuniones del estudio dónde se recibirán a los empleados.

Días previos al desayuno se planificará la presentación oral de la misión, visión, valores y el Código de Ética, con el fin de que sea ordenado y que no se extienda demasiado. Luego se

encargará de controlar durante el año que dura el Plan de Intervención Profesional que todos los integrantes de la firma reconozcan la misión y visión institucional.

Objetivo de la táctica: Presentar a los integrantes del estudio jurídico estas nuevas herramientas de la compañía.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico.

Tiempos: Durante la séptima semana del Plan de Intervención Profesional se publicarán en el home la misión, visión y valores con la última novedad del estudio. Luego, se utilizarán algunos minutos del taller de presentación de intranet para explicar la utilización del Código de Ética.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dicha táctica.
- *Materiales*: computadoras, servicio de Internet, hojas, lapiceras, lápices, programa de diseño gráfico, impresoras, café, té, leche, facturas, medialunas. Masitas, jugo de naranja, etc.
- *Humanos*: la encargada de toda la organización del desayuno de trabajo será la asesora en comunicación Antonela Da Ronco.

Control: Para asegurarse de que todos los recursos humanos del estudio jurídico asistan a los talleres se confeccionará una planilla de asistencias a las charlas programadas.

Asistente	Puesto	Temática	Fecha de	Hora de	Hora de	Disertante
	que	de la	la	Inicio	cierre	
	ocupa	Jornada	Jornada			

| | | | | | | |

Modelos

[pic]

[pic]

[pic]

## **Táctica 7: Newsletter**

Dicha táctica consistirá en el envío de información a los “clientes masivos” del estudio jurídico acerca de RSE o resúmenes de noticias importantes. Se implementará también en un primer momento porque es otra de las plataformas que servirá de soporte para ir difundiendo e informando a los destinatarios sobre los programas e iniciativas del estudio jurídico referidas a la RSE, como así también se mostrarán notas, artículos, o prácticas originales de otras organizaciones. Como algunos de los integrantes del estudio mencionó en el análisis organizacional, es bueno dar a conocer el trabajo de la institución en esta temática, no sólo por los beneficios que recibe como organización, sino porque también el conocer le permite a otras personas u organizaciones sumarse.

Tendrá un diseño sencillo, con poca utilización de colores y de una sola carilla de extensión, pretendiendo que no sea pesado al enviarse y al recibirse y que el lector no tenga que hacer scroll para encontrar un artículo de su interés.

Se enviará bimestralmente procurando no desgastar el vínculo y mandar información que no sea relevante para el receptor. Tendrá un estilo de redacción más informal al de cualquier otra publicación de la organización.

El diseño del Newsletter lo realizará Antonela Da Ronco en conjunto con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera. En la parte superior de la publicación, con el nombre de NOS COMPROMETIMOS! Se les informará a los clientes sobre el nuevo compromiso social asumido por el estudio. En la parte derecha, se publicarán las campañas a medida que se efectúen sus lanzamientos en la organización, como así también una agenda sobre eventos relacionados a la RSE. En la parte central del Newsletter, bajo el título, SABÍAS QUE... se expondrá información sobre RSE, y por último en la parte inferior del Newsletter encontrarán la misión, visión y los valores organizacionales.

Muchas de las que recibirán el Newsletter, son organizaciones que vienen trabajando hace tiempo en el tema, con ellas se podrá hacer un intercambio de experiencias o establecer alianzas para poder sumarse en un futuro a algún programa que estén desarrollando.

Se comenzará a enviar el Newsletter a los clientes del estudio, pero una vez que este en marcha dicha táctica se comenzará a mandar a los demás estudios jurídicos miembros de la REDLEX.

### ***Descripción por tareas:***

La primera actividad que deberá realizar la asesora en comunicación es un listado de las empresas que se les desea enviar el Newsletter. Por otro lado, cualquier organización o persona que solicite información sobre la organización automáticamente se le enviará esta nueva publicación de la empresa.

Luego de tener el listado, se realizará el contacto con el diseñador gráfico para, según las necesidades comunicacionales del estudio jurídico, analizar los diferentes bocetos hasta el que mejor se adecue a los requerimientos de la compañía.

Subsiguientemente, se elige la información que será publicada en el Newsletter. Las cuatro actualizaciones contempladas en el Plan de Intervención Profesional, estarán a cargo también de la asesora en comunicación, del mismo modo que la recopilación de información.



Objetivo de la táctica: Sensibilizar a los clientes del estudio jurídico sobre el tema de la Responsabilidad Social Empresaria.

Destinatarios: En un primer momento todos los clientes masivos del estudio jurídico, en un segundo momento también los estudio jurídicos integrantes de REDLEX.

Tiempos: Se comenzará a trabajar en el Newsletter en el tercer mes del Plan de Intervención Profesional, en las primeras ediciones se brindará información sobre RSE, se dará a conocer los valores, misión y visión de la organización, como así también las prácticas sociales que implementaban con anterioridad. En una segunda etapa, se comunicará todo lo que se este implementando nuevo en la compañía, completando la información con artículos relacionados al tema.

Los envíos serán bimestralmente, con el fin de no desgastar el vínculo y enviar información que no sea interesante para los receptores.

Recursos:

- *Económicos*: la organización cuenta con los recursos económicos para dicha táctica.
- *Materiales*: teléfono, computadora, Internet, programa de diseño, base de datos, etc.
- *Humanos*: la encargada de recopilar la información que será publicada es Antonela Da Ronco. También estará a cargo de elegir el diseño que mejor se adapte a las necesidades comunicacionales de la institución. Todo este proceso se realizará en conjunto con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera.

Evaluación: Implementación de un cuestionario on line para que respondan los lectores y las estadísticas del administrador del servicio de mails.



## **Programa 2: Por una Ciudad más Sostenible**

**Por una Sociedad más Sostenible**, es el segundo programa del plan, en el que se trabajará para que el personal de la organización conozca las prácticas que la compañía está desarrollando, ya que, en el diagnóstico organizacional se demostró, desconocimiento por parte del mismo. Se pretende crear un ámbito de retroalimentación en el que todos puedan comunicar sus pensamientos y actitudes frente a la temática, se escucharán nuevas propuestas, iniciativas, experiencias, para que las futuras intervenciones del estudio sean acordes al perfil de los recursos humanos de la organización.

En esta etapa, se comenzará a expandir el ámbito de acción de RSE en el que la organización participa y por una cuestión de organización, las propuestas respetarán las dimensiones presentadas en el marco teórico del trabajo.

Como lo demuestra el título de este segundo programa, las actividades que se han diseñado mostrarán un carácter marcadamente localistas, es decir, todas trabajarán con las problemáticas sociales comunes de nuestra ciudad y los destinatarios serán, en esta primera oportunidad, ciudadanos de Córdoba.

Se han podido elegir cuatro temáticas que guiarán las acciones sociales del estudio, estas son; ciudadanía responsable, reciclado de basura y cuidado de los recursos naturales y educación. Esta elección no fue caprichosa, sino que el personal manifestó que está interesado en la calidad educativa de los futuros profesionales, el calentamiento global y cómo esto afecta a nuestro país y la situación política también de nuestro país y más específicamente de la provincia de Córdoba. Se pretende también, tener una continuidad y coherencia con los trabajos que la organización venía realizando para poder, en un futuro, ver los resultados y no sólo esfuerzos aislados.

## **Táctica 8: Cuidemos nuestra salud**

Dicha táctica consistirá en brindar información y herramientas para concientizar, educar e incentivar el cuidado de la salud del personal de la empresa y de sus respectivas familias. Se publicará esta información en la intranet, talleres y capacitaciones sobre determinadas enfermedades, promoviendo la salud dentro de la compañía. Uno de los aspectos más importantes de la propuesta es que no sólo se apunta como destinatarios directos el público interno de la organización sino también sus propias familias, ya que al recibir los empleados información y capacitación sobre la temática, se convierten luego en agentes transmisores de lo aprendido y lo comparten con su núcleo familiar.

Información sobre stress y el impacto en la performance laboral, prevención del cáncer de mama, actividad física serán algunos de los temas que se tratarán en las diferentes instancias. Se han elegido estos, porque la mayoría del personal de la organización pertenecen a una franja etárea dónde las problemáticas más comunes en salud son estas. Por otro lado, el personal más joven podrá interiorizarse y luego prevenir estas comunes patologías. La información se irá actualizando durante el plan y paralelamente se implementará un sondeo de opinión sobre temas de la salud que le interese al personal.

La campaña comenzará brindándoles información a través de la intranet a integrantes del estudio, en el home de la herramienta se encontrará un link que los conectará inmediatamente con toda la información. También se publicarán direcciones de sitios dónde se pueda encontrar información científica para los que deseen ampliar lo ya aprendido y direcciones sobre los centros de salud más importantes de la ciudad y dónde se realizan los exámenes de rutina. En un segundo momento, se realizarán talleres de 7 a 8 personas con profesionales de la salud para poder conversar en profundidad los temas abordados y evacuar las dudas que surjan hasta el momento. Estas charlas no serán de asistencia obligatoria, permitiendo que cada persona asista a las que sea de su interés y tendrán una duración de 40 minutos aproximadamente. A los asistentes, al finalizar la jornada se les entregará un CD con la información brindada en la charla para que en su casa pueda compartirla con sus niños, parejas, familiares, etc.

Con esta propuesta se intenta reforzar valores como la familia, el respeto, la amistad, la responsabilidad y la solidaridad con el público más importante que tiene la compañía, el interno, desde este punto de partida se tratará de comenzar a desarrollar actividades que fortalezcan el vínculo y que mejoren la calidad de vida laboral de ellos.

### ***Descripción por tareas:***

En un primer momento, la asesora en comunicación se dedicará a recopilar información sobre las tres temáticas ya elegidas. Luego, se realizará el contacto con el profesional de la salud, la médica cirujana, Soledad Albín y juntas analizarán la información recopilada. Una vez obtenida la información, se contactará con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera y se la publicará.

En un segundo momento, se iniciará con la organización de los talleres. Para comenzar, se harán las tarjetas de invitación para los empleados del estudio, pretendiendo que todos se informen sobre las charlas y los temas abordados en las mismas, con el objetivo de que cada uno de los empleados asista si le parecen interesantes.

Otra de las tareas que deberá hacer es el temario de la jornada, que se les entregará a los asistentes un momento antes de las charlas. Por último deberá recopilar la información en un CD para que los recursos humanos de la organización puedan compartir lo aprendido con cada

integrante de su familia.

Objetivo de la táctica: Fomentar el cuidado y la preservación de la salud de los empleados y de sus familias.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico. Destinatarios indirectos, familiares y amigos de los empleados de la organización.

Tiempos: Se comenzará a trabajar en dicha actividad en el tercer mes del plan investigando y recolectando la información sobre las enfermedades elegidas. Este trabajo será en conjunto con el profesional de la salud a cargo de los talleres. La charla está programada para la última semana de mayo y la primera de junio y según los resultados de esta primera, se analizará la viabilidad para realizar una segunda. La información publicada en Intranet será actualizada mensualmente por la asesora en comunicación con la previa aprobación del profesional de la salud.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para desarrollar dicha táctica.
- *Materiales*: papeles, lapiceras, lápices, computadoras, sala de reuniones, teléfono, impresoras, retroproyector, base de datos, etc.
- *Humanos*: La recolección de información estará a cargo de la asesora en comunicación, antes de ser publicada en Intranet el profesional de la salud deberá chequearla. La organización de las charlas estará a cargo también de Antonela Da Ronco pero la encargada de disertar en las mismas será la médica cirujana Soledad Albin.

Control: Para llevar un control de los empleados que asisten a los talleres y la temática de los mismos se confeccionará una planilla de asistencias a las charlas programadas. Esa planilla tiene como objetivo que en un futuro no se repitan los temas abordados.

Asistente	Puesto	Temática	Fecha de	Hora de	Hora de	Disertante
	que	de la	la	Inicio	cierre	

	ocupa	Jornada	Jornada				
--	-------	---------	---------	--	--	--	--

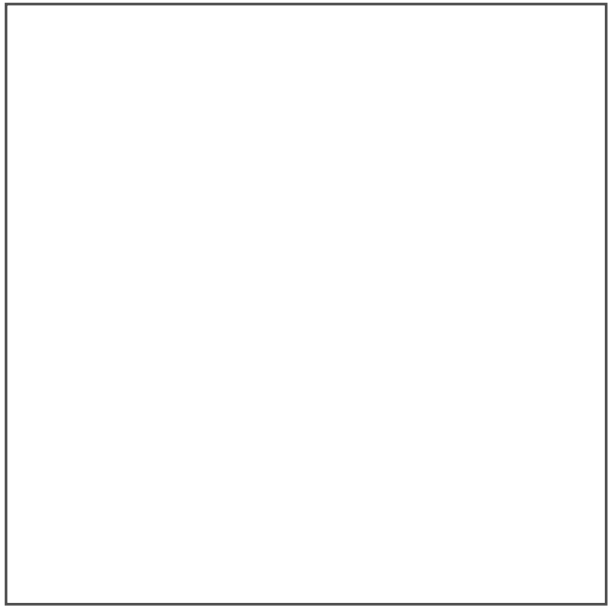
Evaluación: Teniendo en cuenta que dicha campaña se desarrollará en Intranet, se destinará un apartado de la encuesta evaluativa de esta herramienta para conocer la opinión de los empleados sobre la campaña.

Modelo del cd que se entregarán al cierre de la jornada

Tapa



Cd













## **Táctica 9: Sabías que?**

Para poder explicar la presente táctica, es necesario diferenciar los clientes de la compañía. Por un lado están los clientes o “clientes masivos”, como los llaman en la organización, las personas físicas o jurídicas que los contratan directamente, en su mayoría son empresas. Por otro lado, están las personas físicas o jurídicas o “contrapartes”, que son clientes de las compañías mencionadas con anterioridad, que en casi la totalidad de los casos se le tiene que cobrar alguna deuda o van al estudio en busca de alguna solución. En realidad, estos últimos serían clientes de las empresas, pero se relacionan y tratan con el estudio jurídico.

Teniendo en cuenta esta diferenciación, desde el estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguine, abogados se pretende sensibilizar a los clientes en esta temática.

La iniciativa consta del envío de las boletas de las cobranzas masivas del estudio con leyendas ecológicas y datos o estadísticas importante referida a los recursos naturales, la importancia del cuidado de los mismos, etc.

En la decisión de comenzar a trabajar con otro de los públicos objetivos de la compañía, los clientes, se entiende que esta una apropiada forma de involucrarlos en este nuevo desafío que asume la organización. La tarea tiene como objetivo concientizar e involucrar a los clientes o contrapartes del estudio en la importancia de la recolección y reciclado de los residuos para el cuidado del medio ambiente.

Tendrá dos encargados, por un lado el asesor de relaciones públicas que investigará, analizará y recopilará información para que sea actualizada y fidedigna. Por otro lado, el encargado de realizar la impresión de las boletas que será la misma persona que hasta el momento realiza la tarea.

Apunta a sensibilizar e involucrar a sus clientes en este importante proceso, pero por otro lado, trata de hacer esa situación menos desagradable, de darle un tinte más cálido porque la organización entiende y asume que nadie debe plata porque quiere. Se pretende cuidar a sus clientes y reforzar uno de los valores más importantes, el respeto, fundamentalmente hacia ellos, ampliar el ámbito de acción de la institución referida a la RSE y asumir un compromiso más seriamente con otro público objetivo de la misma.

### ***Descripción por tareas:***

La primera tarea que deberá realizar la asesora en relaciones publicas e institucionales es la recopilación de información actualizada y fidedigna sobre el ahorro de los recursos naturales, las implicancias en el ecosistema, etc.

La segunda tarea que llevará a cabo es la de ponerse en contacto con el diseñador gráfico para que juntos analicen dónde deberán ir las leyendas, frases o declaraciones, para que se puedan apreciar correctamente.

Para concluir, este formato se lo entregará al encargado de realizar esta tarea en la organización y se comenzarán a imprimir las boletas de esta nueva forma.

Objetivo de la táctica: Sensibilizar e involucrar a las contrapartes de la compañía sobre el cuidado de los recursos naturales y el reciclado de basura.

Destinatarios: Los destinatarios de esta táctica son las contrapartes del estudio jurídico.

Tiempos: En el segundo programa del Plan de Intervención Profesional se desarrollará dicha actividad. En el mes de julio se enviarán las primeras boletas con impresiones ecológicas. Participarán de esta iniciativa todos los clientes de las compañías clientas del estudio que estén en instancias prejudiciales.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para implementar dicha táctica.
- *Materiales*: lápices, lapiceras, hojas, computadoras, impresoras, programa de diseño, etc.
- *Humanos*: la encargada de recopilar la información ecológica y de someterla a evaluación es Antonela Da Ronco. El diseño de las nuevas boletas estará a cargo de la recién mencionada junto con el diseñador gráfico Lucas Aguilera. El encargado de imprimir las nuevas boletas, es la misma persona que hasta este momento desarrolla dicha actividad en el estudio jurídico.



### **Táctica 10: Cuidemos nuestros bosques!**

Dicha táctica consiste en analizar los procesos de control que posee el estudio jurídico y digitalizar todos los comprobantes que deben quedar en la compañía para control. Ya se han detectado algunos de estos procesos, en los cuales se dejará de imprimir dos veces las mismas cosas, una para entregarla y otra para mantener un control. El responsable de llevar adelante este nuevo proceso de control es el mismo empleado encargado de controlar las actividades actualmente en la organización.

Desarrollar una gestión basada en la responsabilidad ambiental es buscar reducir las agresiones al medio ambiente y promover la mejora de las condiciones ambientales. Esta organización no utiliza muchos recursos naturales pero de un modo u otro depende de los insumos del medio ambiente para realizar correctamente su actividad. Por eso se propone hacer un uso responsable de los recursos que en este caso son energía eléctrica, agua y papel.

El cuidado de papel en la organización está fuertemente internalizado en cada una de las personas que trabajan en ella, se usa el papel borrador, se imprime de los dos lados de la hoja, se reutiliza todo el papel posible, pero del análisis organizacional se detectó que hay procesos de oficina en los que se puede reducir el uso del mismo.

Es también una manera de eficientizar el trabajo, ya que es mucho más engorroso buscar y mirar papelería antes que un archivo en la computadora. La persona encargada de realizar esta tarea será la misma que viene llevando a cabo el proceso de control, ya que es la que más conoce los procesos en los cuales se puede producir el ahorro mencionado.

Todos estos archivos estarán cargados en la Intranet con un acceso restringido, es decir, según el perfil de usuario que cada uno disponga podrá acceder a los mismos o no.

Todas estas prácticas referidas al uso responsable de los recursos, también tienen como fin, otro aspecto positivo para la compañía, que es el de reducir los costos en papelería, agua y energía eléctrica.

#### ***Descripción por tarea:***

Una de las primeras tareas que realizará la asesora en comunicación será la de ponerse en contacto con el encargado de cumplir con este trabajo en la organización con el fin de explicarle esta nueva iniciativa de la compañía. Qué tipo de archivos debe comenzar a digitalizar, dónde deben ser archivados, qué medidas de seguridad tomar para no perderlos, etc.

Las tareas posteriores de la responsable del plan serán asesorías, procurando tener un control y un seguimiento de este importante proceso desarrollado por la compañía.

Objetivo de la táctica: La presente táctica tiene dos objetivos principales, por un lado, eficientizar el uso de los recursos naturales que más comúnmente utilizan en la organización y por el otro, reducir los costos en papelería.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

Tiempos: Se llevará a cabo en el mes de julio un análisis de todos los procesos de control que se realizan en la organización. Una vez detectados en los que se produce un gasto innecesario en papelería, a partir del mes de agosto, se creará archivos digitales dónde se guarde todo este material.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para su realización.
- *Materiales*: computadoras con acceso a Internet.
- *Humanos*: Antonela Da Ronco será la encargada de explicarle este nuevo proceso de control al empleado del estudio jurídico responsable de dicha actividad.

Evaluación: El área de administración debería percibir una disminución en el dinero destinado a papelería, persiguiendo dos objetivos, por un lado disminuir los costos en papel y por otro lado, preservar los recursos naturales.



### **Táctica 11: Campaña EPA!**

Para poder reforzar y profundizar el ahorro dentro de la organización se trabajará junto con el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria para el lanzamiento de la campaña de concientización EPA!, que consiste en brindar consejos fáciles de seguir, para generar hábitos de ahorro de Energía (E), Papel (P) y Agua (A). Su objetivo es crear una nueva conciencia ambiental acerca del impacto generado por el consumo desmesurado y concretar el ahorro de recursos mediante acciones simples y una comunicación atractiva.

Dicha campaña tiene como objetivo también que los empleados de la organización internalicen estos hábitos en la empresa y se los enseñen a su núcleo familiar creando un efecto multiplicador, porque estos grandes problemas mundiales como el calentamiento global, agotamiento de recursos y cambio climático pueden comenzar a resolverse con pequeños cambios.

La plataforma en la que se lanzará la campaña es la intranet, tendrá un link directo que se conectará con el sitio de la misma y en el que los interesados encontrarán imágenes haciendo alusión al ahorro de recursos para mandárselas a quienes ellos quieran. Estas imágenes rotarán entre ellas en el home de la Intranet, es decir, cambiarán los consejos para ahorrar energía, papel y agua, pretendiendo que este cambio de imágenes llame la atención a los usuarios de la página. Por otra parte, en la organización se podrán encontrar al lado de las luces carteles que inciten al ahorro de la energía eléctrica. También podrán bajar del sitio de la campaña fondos de pantallas oscuras que ahorran hasta un 20% más que los de colores claros.

Esta campaña originalmente fue lanzada en conjunto por el IARSE y la agencia publicitaria y de diseño radicada en Córdoba, Garraza + Pinus. Empresa que cuenta con una amplia experiencia en comunicaciones de bien público, campo en el que ha obtenido premios y reconocimientos nacionales e internacionales.

#### ***Descripción por tareas:***

La primera actividad que se realizará es la de ponerse en contacto con el gerente en comunicación del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) Alejandro Roca para sumarse a dicha campaña.

Posteriormente, se realizará el contacto con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera, para cargar toda esta información en la página de inicio de la herramienta y lanzar la campaña.

Por último, la asesora en relaciones públicas e institucionales se encargará de imprimir los carteles informando sobre el lanzamiento de la Campaña EPA!, y los carteles que irán ubicados al lado de las perillas de las luces. Luego, tendrá que acomodarlos en los lugares antes planificados.

Objetivo de la táctica: promover la adopción de conductas social y ambientalmente responsables, alentando el ahorro de recursos de Energía (E), Papel (P) y Agua (A) dentro de las empresas.

Destinatarios: todos los integrantes del estudio jurídico. Los familiares o amigos de los empleados serán destinatarios indirectos de la campaña.

Tiempos: El estudio jurídico se unirá a la campaña propuesta en conjunto por el IARSE y la agencia de publicidad Garraza + Pinus en el mes de abril cuando la intranet ya este funcionando en la organización.

Recursos:

- *Económicos*: la organización cuenta con los recursos económicos necesarios para desarrollar dicha táctica.
- *Materiales*: papeles, lápices, lapiceras, computadora, programa de diseño, base de datos, impresora, etc.
- *Humanos*: la encargada de llevar adelante toda esta Campaña es Antonela Da Ronco, el diseñador gráfico cargara toda esta información en la página de inicio de la Intranet.

En la intranet se podrá ver esta imagen que llevará a los empleados directamente a la página de la campaña, en las que se encontrarán los mensajes que ellos enviarán a las personas que deseen;



También como parte de la Campaña EPA!, en las oficinas, al lado de las perillas de las luces, se pegarán estas imágenes que mantienen atentos a los recursos humanos sobre el apagado de las luces y los equipos cuando se terminen de utilizar y al final de la jornada laboral;

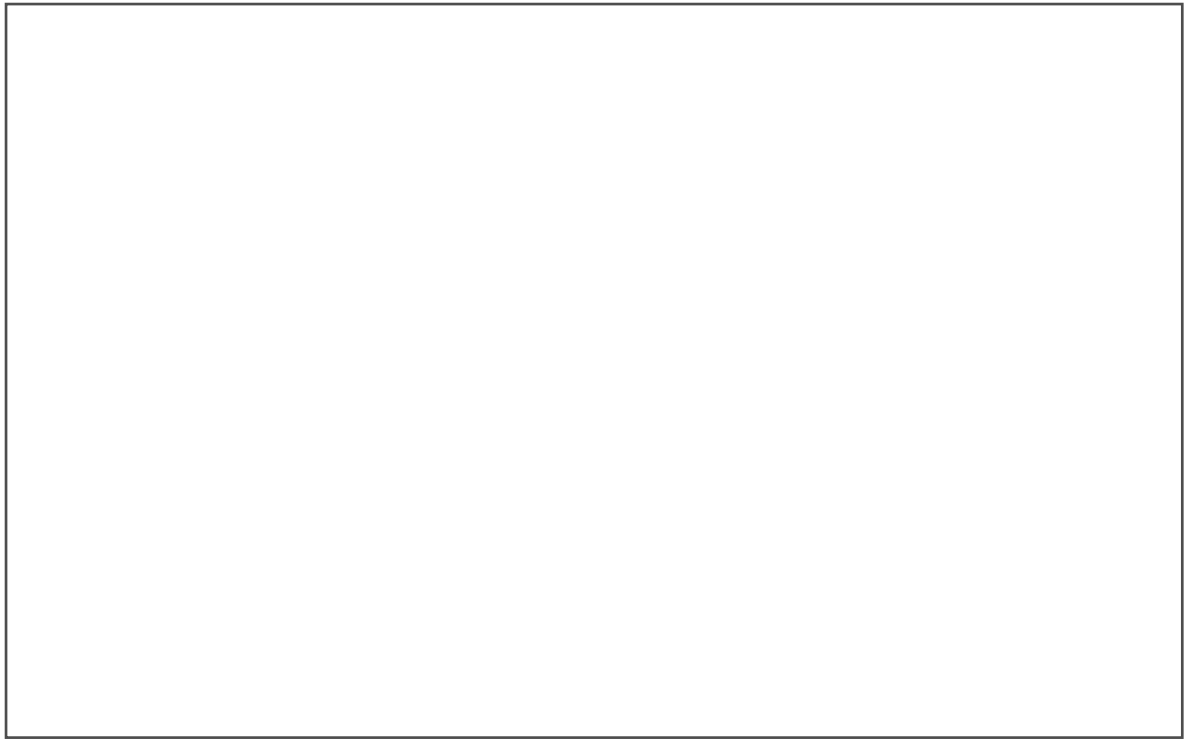


También encontrarán en la página de la campaña los consejos rápidos sobre el cuidado en el uso de agua, energía eléctrica y papel, que se los podrán mandar por mail a sus amigos, familiares, compañeros de trabajo o a las personas que ellos deseen.





La última imagen que tendrá la Campaña EPA! es el protector de pantalla de colores oscuros que podrán bajar para instalarlos en sus computadoras de la oficina o al llegar a su casa para ponerlos en las hogareñas.



## **Táctica 12: Ciudadanía Responsable**

La iniciativa propuesta a la organización, llamada Ciudadanía Responsable, consiste en que el estudio jurídico a través de la Intranet publique notas de interés para su público interno.

El estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados, mantiene una relación ética y transparente con el gobierno de la ciudad y la sociedad que lo rodea. Ofrece trabajo genuino, bien pago, con posibilidades de crecimiento intelectual y laboral, buen clima de trabajo, etc. A pesar de esto, entiende que una forma de ser un ciudadano responsable es estando informado, conociendo la situación social del país, comprometiéndose con la situación actual, y es por este motivo que mantendrá actualizados a los integrantes del estudio jurídico sobre aspectos de la realidad social del país como por ejemplo economía, política, educación, salud, etc. En tiempos próximos a elecciones estará a disposición de los empleados una plataforma con información de los candidatos, sus propuestas, los partidos políticos, promoviendo el voto responsable en la compañía.

Tiene como objetivo informar a los recursos humanos de la compañía sobre los aspectos más relevantes de la actualidad, ya que la mayoría pasa casi todo el día trabajando y no tiene la posibilidad de informarse.

Los artículos serán de fácil lectura, con un estilo más informal que las demás publicaciones de la organización y cortos, ya que por cuestión de tiempos se pretende que sólo despierte interés y que luego en su casa se informen con más profundidad sobre las temáticas que más les interese a cada uno.

Esta actividad tiene como destinatarios directos a los empleados del estudio para que se conviertan en agentes de difusión de lo aprendido en sus hogares creando un importante efecto multiplicador.

### ***Descripción por tareas:***

La primera actividad que deberá realizar la asesora en comunicación es la investigación y posterior recopilación de información sobre los temas anteriormente mencionados. También se encargará de la publicación de la dirección de los sitios dónde podrá encontrar información seria sobre la situación actual del país.

Una vez lanzada la campaña se hará responsable de las actualizaciones de la información durante el año que durará el Plan de Intervención Profesional. La información se irá actualizando cuando lo amerite, ya que los artículos publicados no informarán sobre las noticias del día anterior, sino que serán artículos de opinión o sobre aspectos de la realidad social del país.

También estará a su cargo el diseño de tarjeta que se encontrarán en la mesa de entrada del estudio informando sobre la existencia de dicha campaña, para que los integrantes del estudio jurídico participen de ella. En estas mismas tarjetas se informará que en el buzón de sugerencias de la Intranet se reciben sugerencias sobre qué otra información le gustaría recibir.

Objetivo de la táctica: Promover el ejercicio de una ciudadanía más responsable y comprometida en los integrantes del estudio jurídico brindándole información sobre la situación actual de nuestro país y herramientas para la toma de decisiones.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico y de manera indirecta, sus familiares, amigos y allegados.

Tiempos: La Campaña Ciudadanía Responsable se lanzará en el mismo momento que las otras dos propuestas, es decir, EPA! y Cuidemos Nuestra Salud. Todas estarán en la intranet a partir del mes de abril. Los artículos publicados se actualizarán semanalmente o a medida que la información lo requiera.

Recursos:

- *Económicos*: el estudio jurídico dispone de los recursos económicos necesarios para implementar dicha táctica.
- *Materiales*: computadoras con acceso a Internet, base de datos, programa de diseño, etc.
- *Humanos*: diseñador gráfico y Antonela Da Ronco.

Evaluación: Se evaluará la pertinencia de la información brindada en el marco de dicha campaña. Teniendo en cuenta que la plataforma en la que se desarrollará la campaña es la intranet, se destinará un apartado de la encuesta evaluativa de la plataforma a medir la conformidad por parte del personal con los artículos publicados. Se procura no saturar a los empleados con formularios a contestar.

Modelo de la tarjeta

[pic]

### **Táctica 13: Padrinazgo**

Tal vez esta área de trabajo de Responsabilidad Social Empresaria es la más conocida por el público, ya que muchos entienden que al trabajar con la comunidad ya son socialmente responsable. Esto se debe también a que las relaciones con la Comunidad se distinguen claramente como las acciones predominantes de las empresas en temas de RSE, seguidas por Medio Ambiente y Público Interno.

Dicha táctica consiste en que el estudio jurídico realice alianzas con diferentes grupos que trabajan para la ciudad de Córdoba. Se pretende ayudar a la gente que ya está realizando algo por la sociedad, brindándole ayuda económica como también asesorándolos profesionalmente. Se escogieron estas dos instituciones porque adhieren a los paradigmas organizacionales, es decir, su preocupación por la problemática social cordobesa, lo que permitirá una adhesión rápida y comprometida por parte de los integrantes de la organización.

Una de las organizaciones que se le propondrá al estudio jurídico es la Red Social de la 5ta, que funciona en campo la Ribera. Este lugar es un predio ubicado entre Barrio Maldonado y Barrio Miuller, de 72 hectáreas aproximadamente, donde hay dos grandes edificios que se utilizaron como centros clandestinos de detención durante la última dictadura militar de Argentina.

Comenzó a trabajar en el año 1998 a partir de la preocupación por la disminución de los servicios del centro de salud municipal. Está compuesta por 32 organizaciones, entre ellas hay organismos de derechos humanos, escuela de nivel primario y secundario, un hogar de ancianos, agrupaciones barriales, etc. Las organizaciones que la conforman reconocen la dificultad para responder individualmente a las demandas que reciben y por ello acuerdan que es necesario sumar esfuerzos.

Actualmente las organizaciones trabajan con los problemas de marginalidad que existen en los barrios que rodean el predio como son la falta de trabajo, la drogadicción, la prostitución, etc. Realizan talleres y actividades buscando alternativas para los niños, los jóvenes y la gente que vive en la zona, ocupándoles también las horas de recreación, para evitar que ingresen a los flagelos sociales anteriormente mencionados.

Otra de las organizaciones que se le presentará al estudio para brindarle apoyo y asesoramiento es la agrupación Patitas de Perros, formado por colaboradores, proteccionistas, veterinarios y particulares que día a día se movilizan de diferentes formas para trabajar por los animales de la ciudad de Córdoba. A parte de tratar los que se encuentra en situación de riesgo, se trasladan hasta los barrios más marginales a desparasitar, curar y trabajar con los animales que muchas veces son los únicos juguetes de los niños. Es por este punto que se decidió trabajar con esta agrupación, para poder realizar una labor completa y profunda en los barrios más carenciados de nuestra ciudad, dónde la situación sanitaria de los animales es calamitosa.

Como ya hemos mencionado, se ha optado por estas dos organizaciones porque trabajan de un modo global con las problemáticas más comunes de los barrios marginales. Igualmente la



decisión de trabajar con esta u otra organización será tomada por los directivos del estudio jurídico.

### ***Descripción por tareas***

La primera actividad que llevará a cabo es el contacto con los responsables de cada organización social. En este primer contacto se podrán en común los aspectos en los que las agrupaciones sociales necesitan algún tipo de ayuda. Luego, se producirá la presentación de las organizaciones en la institución, para que los integrantes del estudio jurídico conozcan el trabajo que realizan, las personas que trabajan en ellas, los destinatarios de su trabajo, etc. Es importante que los recursos humanos de la compañía participen de esta presentación, para que se interioricen sobre este significativo trabajo que realizará la compañía en la cual trabajan.

Posteriormente, la asesora en comunicación deberá organizar la visita de los directivos del estudio jurídico a la organización Red Social la 5ta, ya que la otra no dispone de un espacio físico.

Al llegar a esta etapa se espera que ya exista la decisión de trabajar con estas agrupaciones y de ayudarlas de la manera que se pueda. Las tareas que los abogados realizarán solidariamente para la Red Social la 5ta y Patitas de Perros no se estipularán en el plan ya que no es correcto o apropiado marcarle a una empresa lo que debe realizar por una organización social.

Objetivo de la táctica: Dicha táctica tiene como objetivo trabajar de una manera indirecta con la población de los barrios más marginales, estableciendo alianzas y brindándole apoyo y ayuda a organizaciones o agrupaciones que están trabajando por la sociedad cordobesa en su conjunto.

Destinatarios: Los destinatarios de estas tácticas serán los beneficiados por el trabajo de las organizaciones.

Tiempos: Comenzar a trabajar con organizaciones del tercer sector significa un compromiso muy grande por parte de la empresa. Esta táctica fue propuesta porque en el diagnóstico organizacional, algunos de los empleados manifestaron que ya lo venían haciendo y porque a otros le agradaba ese tipo de iniciativas. A pesar de esto, se dejará para casi el final del plan, ya que es menester que los recursos humanos vayan adquiriendo paulatinamente conceptos relacionados al tema, que conozcan los beneficios que produce gestionarlo y lo más importante, que tengan la decisión personal de comprometerse a ayudar. El trabajo que se propone en este Plan de Intervención Profesional es ayuda económica y asesoramiento gratuito, aspectos que se analizarán lógicamente al ponerse en contacto con los responsables de las agrupaciones.

El primer contacto con la organización de la asesora en comunicación está programado para el mes de agosto. En el mismo mes, en la cuarta semana, se presentarán las agrupaciones sociales en el estudio jurídico delante de todos los integrantes. En la tercera semana de septiembre se realizará la visita a la Red Social de la 5ta. para poder observar de cerca el trabajo que realizan. Todas las actividades tienen una fecha estimativa por una cuestión de orden, pero están sujetas a modificaciones lógicas.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dicha actividad.
- *Materiales*: teléfono, computadoras, propuesta de asociación, servicio de Internet, etc.
- *Humanos*: la asesora Antonela Da Ronco, se encargará de generar el contacto entre los responsables de las agrupaciones sociales y del estudio jurídico, pero la decisión de comenzar a trabajar con estas organizaciones del tercer sector será siempre de los responsables del estudio jurídico.

Modelo de la invitación a la presentación

[pic]

#### **Táctica 14: Sistema de iniciativas**

Se presenta el Sistema de Iniciativas como una manera de establecer canales de comunicación ascendentes, tendientes a incentivar la retroalimentación por parte de los empleados sobre los futuros programas, prácticas, acciones o cualquier aporte que mejore el funcionamiento de la compañía. Esta propuesta consiste en que los integrantes del estudio jurídico puedan dejar plasmado por escrito sus propuestas, enviando un mail a la dirección que aparecerá en el módulo de intranet que se llamará **Te Escuch@mos!** ubicado en la página de inicio. Al ingresar ahí los empleados podrán dejar sus opiniones, sugerencias o iniciativas con su nombre. El asesor en comunicación les realizará una primera evaluación con respecto a la viabilidad de cada una. Las que logren superar esta etapa, recién en esa instancia, pasarán a manos de los altos mandos de la compañía y serán ellos los encargados de dar el veredicto final y tomar la decisión de llevar a cabo las que les parezcan apropiadas. Por una cuestión de control y de evitar futuros inconvenientes o malos entendidos, todas los mails recibidos en el módulo **Te Escuch@mos!** serán archivados en una carpeta digital.

Se pretende cumplir con uno de los principales objetivos del programa **Por una Ciudad más Sostenible**, crear un ámbito en el que todos comuniquen sus pensamientos y actitudes frente a la RSE, escuchar nuevas propuestas, iniciativas, experiencias, sugerencias, etc.

Se debe aclarar que dicho canal no se utilizará para manifestar quejas, disputas y descontento, para que no se confunda su finalidad.

Se pretende también con esta herramienta aumentar la eficiencia de la compañía y establecer canales formales de comunicación, promoviendo el ámbito cultural y revalorizando el papel del público interno dentro de la organización. Se escucharán todas las propuestas planteadas, sin importar el cargo del emisor, o antigüedad. Se premiará a los participantes tanto moral como económicamente y teniendo en cuenta el beneficio que le ocasiona a la empresa con su idea o propuesta.

Para que esta nueva herramienta se utilice correctamente en el estudio, se promocionará su uso, cómo utilizarla eficientemente, los beneficios para la organización y el por qué de su implementación, por medio de los otros canales de comunicación. En la Campaña de Presentación de Intranet se destinarán unos minutos a explicar que este canal de comunicación ascendente le permitirá que la gerencia de la organización conozcan su punto de vista en temas referidos al funcionamiento de la organización y de las nuevas prácticas y acciones sociales que se implementarán. Para reforzar estos talleres y con el objetivo de que dicho canal tome identidad propia, la asesora en comunicación lanzara una simple Campaña de Presentación de la herramienta que constará básicamente de afiches en los espacios comunes y en las oficinas informando de este nuevo medio de comunicación y los beneficios para los que decidan participar.

#### ***Descripción por tareas***

La primera actividad que deberá realizar la asesora en comunicación es la de ponerse en contacto con el diseñador gráfico para introducir en la columna izquierda de la Intranet un módulo que diga **Te escuch@mos!** con el detalle de la dirección a la que deben mandar los mails las personas que desean participar. Luego, juntos diseñarán las gráficas que se pegarán en los

espacios comunes y oficinas informando sobre la existencia de esta nueva manera de comunicarse con sus superiores. Todas estas actividades son para reforzar la presentación que ya se realizó de la herramienta (detallada anteriormente) junto con la Intranet.

Por último, se encargará de realizar una evaluación cada seis meses de la cantidad de personas que participan de esta propuesta.

**Objetivo de la táctica:** Implementar canales de comunicación interna ascendentes para que los empleados de la organización manifiesten sus ideas o propuestas a fin de mejorar el funcionamiento del estudio jurídico.

**Destinatarios:** esta táctica esta destinada a todos los integrantes del estudio jurídico.

**Tiempos:** Se comenzará a trabajar con la presente herramienta en el mismo momento que con Intranet en el mes de marzo. Se controlarán los mensajes recibidos diariamente por la asesora en relaciones públicas, se efectuará una primera evaluación y las propuestas que la superen, serán enviadas a los responsables del estudio jurídico, ya que serán ellos los encargados de tomar la decisión de desarrollar la que le parezca.

Cada seis meses se encargará de realizar una evaluación que indique la cantidad de personas que participan de esta propuesta.

**Recursos:**

- *Económicos:* la organización dispone de recursos económicos para dicha actividad.
- *Materiales:* computadora, conexión a Internet, teléfono, papel, lápices, lapiceras, impresoras, programa de diseño, etc.
- *Humanos:* la encargada de llevar adelante esta actividad es Antonela Da Ronco, los diseños los realizará en conjunto con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera.

**Evaluación:** Dicha táctica se considerará exitosa si un 20% de las personas que integran el estudio jurídico participa de dicha actividad al cabo de seis meses.

## **Táctica 15: Manual del Empleado**

Se implementará el uso del Manual del Empleado a los fines de brindarles a los mismos la información necesaria para realizar su trabajo y proporcionarles las normativas del estudio de manera de acelerar el proceso de inducción. Consiste en desarrollar una especie de libro que contenga la información que debe conocer cualquier persona que trabaje o comience a trabajar en la organización. Es una buena herramienta de comunicación que les aclarará a los empleados lo que la organización espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de la organización.

Contendrá la declaración de la misión, visión y valores organizacionales, un resumen de la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización, como también la historia, derechos y deberes de los empleados, comunicaciones, capacitaciones, como otros temas de interés para los recursos humanos, lo que tienen que saber en general de su lugar de trabajo. También se dedicará un capítulo completo al compromiso asumido por la institución con el desarrollo sustentable de la ciudad de Córdoba y el respeto y cuidado de los recursos naturales.

Se pretende ayudar a los empleados a comprender la filosofía de la organización y acelerar el proceso de inducción de las personas que recién ingresan en la misma, buscando inculcar el espíritu de equipo y comenzar el sentimiento de pertenencia.

Siguiendo los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresaria, se propone que el Código Ética se realice en formato digital y no impreso, evitando de esta manera costos innecesarios y, consecuentemente, ahorrando dinero y recursos naturales.

Las nuevas herramientas comunicacionales también estarán publicadas en este manual, su implementación y el correcto uso de las mismas, procurando que al momento de que se les presente alguna duda puedan evacuarlas rápidamente. En cualquier caso el manual del empleado nunca sustituirá la comunicación cara a cara. No se olvida que estamos hablando de la gestión de personas y que hay muchas situaciones que no se resuelven en un manual.

### ***Descripción por tareas***

La primera tarea que deberá realizar la asesora en comunicación es la definición de los contenidos que contendrá el Manual del Empleado. La segunda actividad es la recopilación de la información recién mencionada. Posteriormente, se contactará con el Diseñador Gráfico, Lucas Aguilera, para juntos hacer el diseño de la herramienta procurando que sea de fácil lectura y con un formato atractivo.

Una vez realizado el Manual se comunicará a los integrantes del estudio sobre la existencia del mismo mediante la Campaña de Presentación del Manual del Empleado (detallada más adelante) en la organización.

Durante la duración del Plan de Intervención Profesional la asesora en comunicación se dedicará a realizar el monitoreo y control del correcto funcionamiento de la herramienta.

Por último, les suministrará a los integrantes del estudio jurídico en los meses de septiembre y diciembre una encuesta que evalúe la eficacia de la herramienta y la pertinencia de la información.

Objetivo de la táctica: El Manual del Empleado constituye un instrumento de comunicación que procura facilitarles a los empleados el conocimiento y posterior entendimiento de la

filosofía corporativa.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

Tiempos: En las primeras dos semanas de julio se comenzará a trabajar con la definición del Manual del Empleado y en la semana posterior del mismo mes a recopilar la información que contendrá. Se ha dejado esta actividad para el mes de julio porque es necesario que a las otras herramientas comunicacionales las estén usando los empleados de la compañía. En la tercera semana también y la cuarta de julio se realizará juntos con el diseñador gráfico el formato del Manual de acuerdo a la información recavada. Una vez realizado en Manual por completo se los dará a conocer en la organización (actividad detallada más adelante) mediante una Campaña de Presentación. En el mes de agosto todos los integrantes de la compañía tendrán en su poder una copia digital del Manual del Empleado. En los meses de septiembre y diciembre se les suministrará a los empleados una encuesta que evalúe la herramienta recientemente implementada.

Recursos:

- *Económicos*: la organización cuenta con los recursos necesarios para dicha táctica.
- *Materiales*: hojas, lapiceras, lápices, computadora, impresora, programa de diseño, acceso a Internet, etc.
- *Humanos*: la encargada de efectuar todas las actividades detalladas supra es Antonela Da Ronco. El diseño de la herramienta se realizará en conjunto con el diseñador gráfico, Lucas Aguilera.

Evaluación: Se les suministrará a los integrantes de la organización una encuesta que evalúe la eficacia de la herramienta y la pertinencia de la información.











### **Táctica 16: Campaña, Nos vamos para arriba!**

El recién mencionado Manual del Empleado será presentado formalmente en la compañía en talleres organizados por la asesora en Relaciones Públicas e Institucionales.

La Campaña de Presentación del Manual del Empleado será más sencilla que las detalladas supra, ya que es una herramienta de comunicación de sencilla aplicación más aún, los empleados de las organizaciones la utilizan más comúnmente de manera consultiva.

Al comenzar la Campaña todos los integrantes de la organización encontrarán en sus computadoras los Manuales en versión digital con sus nombres detallados y la portada del mismo impresa. Posteriormente, encontrarán atados a sus escritorios globos con helio con la invitación a las reuniones dentro de ellos. Se trata de innovar en la organización de las diferentes presentaciones de las herramientas comunicacionales, con el objetivo de sembrar en los integrantes del estudio jurídico una buena predisposición al momento de asistir a las charlas o talleres.

Estas charlas informales serán con la asesora en comunicación que les explicará el contenido del documento, por qué deben utilizarlo, los beneficios para su trabajo y las comodidades que les brindará. Se les explicará las secciones que posee, cómo debe ser usado y la información que encontrarán en él. Se indicará que todas las herramientas comunicacionales recientemente incorporadas estarán en el documento conjuntamente con su correcta aplicación.

Estas reuniones informales también serán de 7 a 8 asistentes, procurando que todos puedan interactuar con la persona que les explicará lo referido al Manual y en ellas podrán disfrutar de un coffe break ofrecido por la compañía. Se realizarán, como todas las anteriores, en una de las salas de reuniones del estudio jurídico que estará decorada con globos de helio. Se imprimirá una sola copia del Manual de Empleado que estará a disposición de los asistentes por cualquier duda o consulta.

Paralelo a este proceso, los demás canales de comunicación formales, es decir, intranet, los agentes de difusión, etc., también promocionará el uso de dicha herramienta. En la intranet, todos los integrantes del estudio jurídico, tendrán acceso al Manual del Empleado que estará subido a la página de inicio.

### ***Descripción por tareas***

La primera actividad que deberá realizar la responsable del Plan de Intervención Profesional es el diseño de las invitaciones a la reunión.

En un segundo momento se encargará de la compra de todos los insumos para el coffe break y para la decoración de la sala de reuniones, es decir, productos alimenticios y los globos que luego los rellenará con helio. Subsiguientemente, tendrá lugar la planificación de los contenidos que brindará en el día de la exposición oral, con el objetivo que sea lo más interesante y dinámico posible.

Durante el día del evento, la asesora en comunicación se presentará en la organización antes de que lleguen los recursos humanos, con el objetivo de acomodar los globos en todos los escritorios del estudio. Dos horas antes del comienzo de la charla (planificada para las 5 de la tarde) se volverá a presentar en la compañía para arreglar la sala de reuniones, preparar el coffe break y los equipos que necesitará para la presentación.

Por último, al finalizar la actividad, desarmará todos los equipos y la decoración de la sala de reuniones.

Objetivo de la táctica: Informar a los recursos humanos de la organización sobre esta nueva herramienta y su correcta utilización con el objetivo de eficientizar la comunicación del mismo y acelerar el proceso de entendimiento de la filosofía corporativa.

Destinatarios: Todos los integrantes del estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

Tiempos: El Manual del Empleado se presentará en la organización en el mes de agosto. El primer día, los empleados encontrarán en sus escritorios una copia del mismo con sus nombres impresos y se los citará a reuniones donde se presentará la herramienta.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para desarrollar esta actividad.
- *Materiales*: computadoras, servicio de Internet, retroproyector, programa de diseño, impresoras, hojas, productos alimenticios, gaseosas, café, té jugo de naranja, globos, etc.
- *Humanos*: la asesora en comunicación será la encargada de llevar adelante toda la organización del evento. El diseñador gráfico le brindará una ayuda al momento del diseño de las tarjetas de invitación al evento y las que se entregarán al finalizar el mismo.

Control: Para llevar un control de la cantidad de empleados que asisten a los talleres se confeccionará una planilla de asistencias a las charlas programadas.

Asistente	Puesto que ocupa	Temática de la Jornada	Fecha de la Jornada	Hora de Inicio	Hora de cierre	Disertante

## Modelo de las invitaciones a la presentación

### **Táctica 17: Agentes de difusión**

Si bien el propósito principal de este plan de intervención profesional no es el de formalizar, eficientizar o strategizar la comunicación del estudio se cree de vital importancia para el desempeño de la compañía y para la concreción exitosa del plan, dejar herramientas comunicacionales que sirvan de soportes para las actividades propuestas. Más aún teniendo en cuenta que, en el diagnóstico organizacional quedó en evidencia la ausencia de lineamientos formales de comunicación. Para optimizar este aspecto de la organización evitando que la información no llegue a su destinatario, se propone la siguiente táctica.

Dicha táctica consiste en elegir a personas de diferentes niveles jerárquicos, que realicen diversas tareas en el estudio jurídico, con distintas responsabilidades y que tengan vocación y habilidad para comunicar y para liderar proyectos. Serán los encargados de transmitir los mensajes a otros compañeros de trabajo que se les asignarán con anticipación. Se convertirán en agentes de difusión de mensajes, divulgando y tomando información, creando canales idóneos para sugerencias, ya que no sólo se pretende establecer canales formales de comunicación sino que también obtener retroalimentación por parte de los empleados. Por lo tanto se convertirán en aliados de la gerencia del estudio y gestores del cambio. Son un potente canal de feedback, que ayuda a mejorar la circulación de propuestas, sugerencias e inquietudes para que transiten con mayor fluidez en la organización.

Como primer paso se definirá el perfil de los Agentes de Difusión, deberán ser personas reconocidas y respetadas por sus grupos. Cuando se hayan elegido, estos, encontrarán en sus escritorios tarjetas azules comunicándoles la noticia y la fecha y hora de la primera reunión. Luego, realizarán una pequeña capacitación en aspectos básicos de comunicación, como por ejemplo, qué es la comunicación, cuáles son los canales, cuáles son las prioridades comunicacionales, cómo redactar correctamente, etc., ya que asumen una responsabilidad adicional, la de comunicar. Esta nueva tarea no tiene retribución monetaria, al contrario, les demanda más tiempo, pero posiciona a los elegidos en la organización como líderes de opinión, aumenta su credibilidad sin importar su posición en la estructura organizativa. En este proceso de cambio que transitará el estudio jurídico, los agentes transmisores, disminuirán el estrés y la incertidumbre del momento, ayudando a formalizar la comunicación informal, el rumor y a evacuar las dudas.

#### ***Descripción por tareas***

Lo primero que debe hacer la asesora en comunicación es la definición del perfil de las personas que van a ocupar estos importantes puestos, qué aptitudes deben tener, sus habilidades y cualidad, para poder desarrollar exitosamente esta tarea. Luego, deberá analizar el perfil de cada una de las personas que trabajan en el estudio jurídico para realizar una correcta elección al momento de cubrir los flamantes puestos. Posteriormente, se encargará de la compra de todos los materiales para confeccionar las tarjetas que le comunicarán a los elegidos el día y fecha de la reunión informativa.

Las dos primeras semanas de mayo se destinarán a la capacitación de los elegidos en temas referidos a comunicación, cómo redactar correctamente, prioridades comunicacionales, medios, canales, herramientas, etc. En este mismo momento se preparará toda la campaña de presentación de los Agentes de Difusión a los demás integrantes del estudio jurídico (táctica detallada más adelante).

Para culminar, se encargará de la preparación de las encuestas evaluativas que se le suministrarán a los recursos humanos para medir la eficacia de la nueva herramienta

comunicacional.

Objetivo de la táctica: Establecer canales formales de comunicación interna ascendentes y descendentes en la organización y espacios para las sugerencias de los empleados.

Destinatarios: Todos los recursos humanos del estudio jurídico.

Tiempos: Respondiendo a las necesidades de eficientizar la comunicación de la compañía se comenzará a trabajar en dicha táctica el tercer mes del Plan de Intervención Profesional. Ese primer momento se destinará a definir el perfil de los Agentes de Difusión. En la cuarta semana del mes de abril se elegirán las personas del estudio que ocuparán estos nuevos puestos. Estos colaboradores serán capacitados en comunicación en el transcurso de las dos primeras semanas de mayo. Al cuarto mes del plan se implementará en la organización este nuevo canal de comunicación. En los meses de julio y diciembre se realizarán las encuestas que evaluarán la herramienta.

Recursos:

- *Económicos*: la organización cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar adelante dicha táctica.
- *Materiales*: hojas, papeles, lapiceras, lápices, computadoras, etc.
- *Humanos*: Antonela Da Ronco será la encargada de realizar todas las actividades anteriormente mencionadas, cinco empleados de la institución ocuparán estos nuevos roles dentro de la compañía.

Evaluación: La nueva herramienta comunicacional del estudio jurídico se evaluará mediante encuestas que se le suministrarán semestralmente a los recursos humanos. Se analizará la eficiencia de la herramienta.

Modelo de la tarjeta



### **Táctica 18: Campaña de presentación de los Agentes de Difusión**

Como todas las nuevas herramientas comunicacionales que se van a incorporar en la organización, se realizará una campaña de presentación de las personas que ocuparán estos nuevos roles, los Agentes de Difusión.

La misma comenzará la segunda semana de mayo. Los integrantes del estudio Jurídico encontrarán en sus escritorios portarretratos con fotografías de las personas que se encargarán de ser los nexos con los altos mandos de la compañía.

Paralelamente, se publicará en la página de inicio de la intranet toda la información referida al correcto uso de este canal de comunicación y se presentarán con fotografías, nombre, apellido, y puesto que ocupa, los empleados elegidos por la asesora en comunicación como los Agentes de Difusión. Además, se los citará a reuniones en las cuales se presentarán los nuevos encargados de la comunicación a sus futuros receptores. Los Agentes de Difusión serán cinco (5) empleados de la firma, rigurosamente seleccionados por la Asesora en Comunicación, los cuales recibirán sugerencias e inquietudes de los empleados que compartan el mismo ámbito de trabajo.

#### ***Descripción por tareas***

La primera actividad de la asesora en comunicación será la compra de los portarretratos en los que se presentarán la foto con los Agentes de Difusión. Es una manera de recordarles a los integrantes del estudio jurídico que estas personas serán las encargadas de disipar todo tipo de dudas, de recibir sugerencias de parte de ellos, etc. Luego, se encargará de establecer la comunicación con el diseñador gráfico, para también publicar en la herramienta las fotografías de las personas que se encargarán de ocupar estos nuevos puestos.

Objetivo de la táctica: Presentar en la organización y capacitar a los empleados la nueva herramienta comunicacional del estudio jurídico.



Destinatarios: Todos los recursos humanos del estudio jurídico.

Tiempos: En un primer momento los empleados encontrarán en la página de inicio información sobre esta nueva forma de comunicarse, los beneficios, las facilidades y destacando siempre que no es una cosa más que deben recordar o atender sino que un introducción que le hará el trabajo más dinámico y eficiente.

Recursos:

- *Económicos*: la organización dispone de los recursos económicos necesarios para desarrollar dicha táctica.
- *Materiales*: papeles, lapiceras, lápices, computadoras, impresoras, etc.
- *Humanos*: integrantes del estudio jurídico y Antonela Da Ronco.

Control: Para llevar un control de la cantidad de empleados que asisten a los talleres se confeccionará una planilla de asistencias a las charlas programadas.

Asistente	Puesto que ocupa	Temática de la Jornada	Fecha de la Jornada	Hora de Inicio	Hora de cierre	Disertante

## **M. Cronograma**

## N. Presupuesto

Detalle	Monto	Cantidad	Total
Táctica 1:	\$100	1	\$100
Misión y Visión			
Táctica 2:	\$100	1	\$100
Valores Organizacionales			
Táctica 3:			
Código de Ética			
Diseñador	\$800	1	\$800
Impresión	0	0	0
Insumos para el almuerzo			
Asador	\$750	1	\$750
	\$100	1	\$100
Táctica 4:			
Intranet			
Diseñador	\$5000	1	\$5000
Actualización	0	8	0
Evaluación	\$10	2	\$20
Táctica 5:			
Presentación Intranet			
Diseñador	0	0	0
Impresión	\$10	1	\$10
Plantines	\$2	30	\$60
Táctica 6:			
Presentación de la visión, misión, valores y Código de Ética			
Impresión	0	0	0
Evaluación	\$10	1	\$10
Desayuno Laboral	\$80	4	320
Táctica 7:			
Newsletter			
Diseño			\$200
Actualización	\$200	1	\$480
	\$120	4	
Táctica 8:			
Cuidemos Nuestra Salud			
Taller	0	0	0
Impresiones	\$10	2	\$20
Evaluación	\$10	2	\$20
CD	\$1	30	\$30
Táctica 9:			
Sabias que?			
Diseñador	\$50	6	\$300
Táctica 10:	0	0	0
Cuidemos Nuestros Bosques!			
Táctica 11:			
Campaña EPA!	0	0	0
Impresión	\$10	1	\$10
Táctica 12:	0	0	0
Ciudadanía Responsable	\$10	1	\$10
Impresión			
Táctica 13:	0	0	0

Padrinazgo	\$10	1	\$10	
Impresión				
Táctica 14:				
Sistema de Iniciativas				
Impresiones	\$ 10	1	\$10	
Diseño	\$30	1	\$30	
Táctica15:				
Manual del Empleado				
Diseñador	\$800	1	\$800	
Impresión	0	0	0	
Control	\$10	1	\$10	
Evaluación	\$10	2	\$20	
Táctica 16:				
Campaña Nos vamos para				
arriba!				
Impresiones	\$20	1	\$20	
Cofee Break	\$70	4	\$272	
Globos	\$5	1	\$5	
Táctica 17:				
Agentes de Difusión				
Evaluación	\$10	2	\$20	
Tarjetas	\$5	5	\$25	
Táctica 18:				
Campaña de Difusión de				
los Agentes de Difusión				
Impresión de tarjetas	\$10	1	\$10	
Portarretratos	\$3	25	\$75	
Impresión de fotografías	\$1	25	\$25	
Total sin Honorarios			\$9672	



## **Ñ. Cash Flow**

## O. Evaluación

A continuación se detallarán las tres encuestas que se les suministrarán a los integrantes del estudio jurídico durante el desarrollo del plan para medir la eficiencia de las tácticas propuestas. Se evaluarán cinco tácticas en sólo tres encuestas con el objetivo de no saturar a los empleados con cuestionarios a responder.

Se le suministrarán al personal de la organización las encuestas impresas con la responsabilidad de entregársela nuevamente a la asesora en comunicación.

Es importante mencionar, que la táctica de padrinazgo no se evaluará mediante encuestas, ya que los resultados de esa acción se observarán a largo plazo y exceden los tiempos preestablecidos para la consecución del Plan.

Encuesta nº 1: A través de este cuestionario se evaluarán la siguientes tácticas: ***Intranet, las Campañas Ciudadanía Responsable y Cuidemos Nuestra Salud.***

Se entiende que se han alcanzado los objetivos previstos si se obtiene los siguientes resultados:

- o Pregunta 1: “SI” 60%
- o Pregunta 2: “INTRANET” 50%
- o Pregunta 3: “DE ACUERDO” 60%
- o Pregunta 4: Cualquiera de las tres opciones positivas “útil, interesante, de mi interés” en un 60%.
- o Pregunta 6: Cualquiera de las tres opciones positivas “útil, interesante, de mi interés” en un 60%.

[pic]



[pic]

[pic]

Encuesta nº 2: A través de este cuestionario se evaluará la siguiente táctica:  
***Agentes de Difusión.***

Se entiende que se han alcanzado los objetivos previstos si se obtienen los siguientes resultados:

- Pregunta 1: “SI” 60%
- Pregunta 2: “SI” 60%
- Pregunta 5: “SEMANALMENTE” 50%
- Pregunta 6: Cualquiera de las dos opciones positivas “útil, interesante” en un 60%.
- Pregunta 7: “SI” 60%
- Pregunta 8: “EFICACES” 60%

[pic]

Encuesta n° 3: A través de este cuestionario se evaluarán las siguientes tácticas:  
***Manual del Empleado***

Se entiende que se han alcanzado los objetivos previstos si se obtienen los siguientes resultados:

- Pregunta 1: “SI” 60%
- Pregunta 2: “SI” 60%
- Pregunta 3: “SI” 60%
- Pregunta 4: “SI” 60%
- Pregunta 5: “MANUAL DEL EMPLEADO” 40%

[pic]

[pic]

Encuesta n° 4: A través de este cuestionario se evaluarán las siguientes tácticas:  
***Código de Ética***

Se entiende que se han alcanzado los objetivos previstos si se obtienen los siguientes resultados:

- Pregunta 1: “SI” 60%.
- Pregunta 2: “SI” 60%.
- Pregunta 3: “SI” 60%.
- Pregunta 4: “SI” 60%.
- Pregunta 5: “JUAN GREGORIO, ANTONELA DA RONCO” 40%.
- Pregunta 6: “CÓDIGO DE ÉTICA” 40%.



[pic]

[pic]

## **P. Conclusión**

La irrupción de la responsabilidad social empresaria (RSE) en la agenda pública argentina es un fenómeno reciente. Si bien muchas organizaciones desarrollaban actividades vinculadas a lo social desde tiempo atrás, los especialistas señalan al 2001 como el año clave en el proceso de consolidación de este fenómeno.

En este sentido, este proceso obedeció a la crisis socioeconómica que asoló a la Argentina aquel año, pero también a la pérdida de credibilidad de la economía global debido a los escándalos financieros de la época. A partir de ese momento el sector corporativo a nivel mundial, y también en nuestro país, comenzó a plantearse la necesidad de rever la manera en la que se estaban llevando adelante los negocios. Este fue, sin dudas, el punto de partida del movimiento de la RSE, tal cual lo conocemos hoy.

La Responsabilidad Social Empresaria es una forma de gestionar las organizaciones que debe ser asumida, en primera instancia, por el máximo responsable de la organización, con la finalidad de inculcar dicho valor en todos los integrantes de la empresa, con una visión sustentable de los negocios a largo plazo. A su mismo, a pesar de ser una actividad en pleno auge, debe ser cuidadosamente planificada por un profesional capacitado, a fin de garantizar la consecución de los objetivos tanto corporativos como sociales.

Si bien el fin último de la Responsabilidad Social Empresarial, no se centra en la publicidad con fines meramente económicos, se considera que la comunicación de las acciones sociales de una empresa constituye una herramienta fundamental de un plan de RSE, ya que la misma pretende no sólo incentivar a los empleados sino también crear conciencia en las demás instituciones. Es el denominado efecto multiplicador, es decir, el proceso tendiente a contagiar a las demás instituciones y en consecuencia intentar modificar las desigualdades sociales.

La RSE es una disciplina susceptible de aplicación en todo tipo de institución, sin distinción de rubro ni tamaño. Es por este motivo, que a través del presente trabajo se ha procurado otorgar un marco de acciones coherentes y coordinadas al estudio jurídico Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados, a fin de gestionar profesionalmente las prácticas sociales con las que anteriormente la organización venía trabajando. Todo ello con la finalidad a largo plazo, de generarle a la compañía los beneficios del accionar socialmente responsable. Se considera que entre los aportes que se han hecho a la institución, a través de la Intervención Profesional, se pueden mencionar, el mejoramiento de su Imagen Corporativa, el fortalecimiento de Vínculos con sus públicos de interés, el aumento del sentimiento de pertenencia de sus empleados y la diferenciación positiva en el mercado.

Se anhela que el Plan de Intervención Profesional propuesto en el trabajo, sea de utilidad para el estudio y en consecuencia colabore en la consecución de sus objetivos empresariales. Asimismo, se desea que al finalizar la labor propuesta en el estudio jurídico, la institución adopte a la Responsabilidad Social Empresaria como uno de sus principales valores organizacionales.

Anexos

## **Q. Anexos**

### **Entrevista en profundidad: Guía de Pautas**

**Área 1:** Nombre y puesto que desempeña en el estudio jurídico.

- Cómo es un día de trabajo en el estudio jurídico.
- Aspectos que más le gustan de la empresa.
- Aspectos que menos le gustan.

**Área 2:** Qué conoce sobre Responsabilidad Social Empresaria.

- Qué palabras se le viene a la mente si le digo Responsabilidad Social Empresaria.
- Con qué acciones podría relacionar la responsabilidad social empresaria.
- En que ámbitos considera que se aplica, hacia fuera o hacia dentro de la empresa.
- Considera que es importante gestionarla.
- Qué efectos cree usted produce en la empresa donde se aplica.

**Área 3:** Cuáles son las bases o principios que rigen las relaciones personales o comerciales en el estudio jurídico.

- Las personas que trabajan en el estudio jurídico los conocen.
- Las personas que se relacionan (por ej. Proveedores, clientes, etc.) con el estudio jurídico los conocen.
- Los comunica, a través de qué herramienta.
- Analizan los valores de los clientes.
- Cómo es la relación con sus empleados.
- Cómo es la relación con sus clientes.

**Área 4:** ¿Posee o desarrolla alguna práctica o política que pueda enmarcarse dentro de la RSE?

- Beneficios para la familia de los empleados, ambiente de trabajo agradable, desarrollo profesional, etc.
- Cuidado del medio ambiente, recolección selectiva de los residuos, economía en el uso del agua, energía, papel, educación ambiental, etc.
- Conocer los principios de los proveedores, si respeta la legislación, política de contratación, incentiva a seguir prácticas de RSE, etc.
- Estimula el voto responsable, el trabajo voluntario, asociación a alguna ONG, etc.

**Área 5:** Cómo es la comunicación del estudio jurídico.

- Qué tipo de información comunican. Informal o formal.
- Qué contenidos comunican.
- Emite mensajes que se puedan enmarcar dentro de la llamada comunicación responsable (valores sociales, ecológicos, información referida a la RSE, etc.).
- Medios que utiliza para difundir sus mensajes.
- Público metas.

## R. Bibliografía

- AVILIA LAMMERTYN, Roberto E. (1999); *RR. PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Ediciones IMAGEN, Tercera Edición, Abril 1999.
- CAPRIOTTI, Paul (1992); *La Imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona, 1992, (versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>).
- ELDIN, Francois (1998). *El management de la comunicación*. Editorial Edicial. Buenos Aires 1998.
- GOLDHABER, Gerald M. (1999); *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana, México, Abril 1999.
- GRUNIG, James, HUNT, Todd (2000); *Dirección de Relaciones Públicas*. Editorial Gestión 2000 S. A., Barcelona, 2000.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar (2003); *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, Tercera Edición, México 2003.
- KREPS, Gary L (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware, USA, 1995.
- PALADINO, Marcelo (2007); *La Responsabilidad de la Empresa en la sociedad*. Emecé Editores, Buenos Aires 2007.
- PALADINO, Marcelo y ÁLVAREZ TEIJEIRO, Carlos (2006); *Comunicación Empresarial Responsable: las organizaciones: escuelas de cultura*. Temas Grupo Ediciones, Buenos Aires 2006.
- SCHVARSTEIN, Leonardo (2003); *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Editorial Paidós, Primera Edición, Buenos Aires 2003.
- VIEYTES, Rut (2004); *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires de las ciencias, Primera Edición, 2004.
- WILCOX. Dennis L. (2006); *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Pearson Educación, S. A., Madrid 2006.

### Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

#### Identificación del alumno

Apellido y nombre del autor: Antonela Da Ronco

E-mail: antodaronco@hotmail.com

Título de Grado que Obtiene: Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales.

#### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español: Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria en el estudio jurídico: Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados.

Título del TFG en inglés: Managing Corporate Social Responsibility at the firm: Caballero, Rodriguez de la Puente and Laguinge, lawyers.

Integrantes de la CAE evaluadora: Lic. María José Villa y Laura Bustamante.

Fecha de último coloquio: 18 de noviembre del 2009.

Contenido del CD-rom y requerimientos: El cd-rom conteniente la versión digital de mí Trabajo Final de Graduación.

## 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: Inmediata.                      Después de.....mes (es)

### Resumen

El Presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló en el estudio jurídico, Caballero, Rodríguez de la Puente y Laguinge, abogados. El tema analizado es la Responsabilidad Social Empresaria en una PyME de Córdoba. El objetivo general del mismo es formalizar la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria en dicha institución, proponiendo, mediante un Plan de Intervención Profesional, un marco de acciones coherentes y coordinadas con el objetivo de otorgarle a la compañía los beneficios del accionar socialmente responsable.

### Abstract

The present Final Graduation Work developed in the law firm, Caballero, Rodriguez de la Puente and Laguinge, lawyers. El tema analizado es la Responsabilidad Social Empresaria en una PyME de Córdoba. The issue discussed is the Corporate Social Responsibility in a small company in Cordoba. El objetivo general del mismo es formalizar la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria en dicha institución, proponiendo, mediante un Plan de Intervención Profesional, un marco de acciones coherentes y coordinadas con el objetivo de otorgarle a la compañía los beneficios del accionar socialmente responsable. The general objective of this is to formalize the management of Corporate Social Responsibility in this institution, proposing, through a Professional Intervention Plan, a framework for coherent and coordinated actions aimed at giving the company the benefits of socially responsible actions.



-----  
[1] Mesa de entrada del estudio jurídico (piso 8).

[2] Idem 1.

[3] Recibidor y sala de espera del estudio jurídico (piso 8).

[4] Call Center del estudio jurídico (piso 8).

[5] Sala de conferencias y reuniones del estudio jurídico (piso 8).

[6] Idem 1y 2.

[7] Fuente: [www.iarse.org](http://www.iarse.org)

[8] Idem 1.

[9] Gráficos de responsabilidades cada vez mayores para las empresas.

[10] Fuente: [www.iarse.org](http://www.iarse.org)

- 
1. Tareas básicas de la organización
  2. Consecuencias en grupos externos
  3. Responsabilidades sociales generales

Algo está por llegar...

Tú aliado en el trabajo...

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

Encuesta anónima

Una vez contestada, entregarla por favor a Antonela Da Ronco o en mesa de entrada

Encuesta anónima

Una vez contestada, entregarla por favor a Antonela Da Ronco  
o en mesa de entrada

1. En los últimos meses, ¿usted ha recibido información sobre acciones de RSE que realice el estudio?

SI  
NO  
NO SÉ

2. En caso de contestar sí a la pregunta anterior, ¿a través de que medio se enteró?

- Mail
- Comentarios
- Intranet
- Manual del Empleado
- Cartas.

3. De acuerdo a las siguientes afirmaciones usted está:

Intranet es de fácil utilización

Muy de acuerdo



De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

La información en intranet es interesante  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

La información de intranet se encuentra actualizada  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

La intranet ha hecho más dinámico mi trabajo  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

Utilizo la intranet como fuente de información  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

La campaña del cuidado de nuestra salud me ha brindado información útil  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

La campana ciudadanía responsable me ha brindado información muy actualizada  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
En desacuerdo

Muy en desacuerdo

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

4. ¿Cómo considera la Campaña de Cuidemos Nuestra Salud?

Útil

Poco útil

Improductiva

Interesante

De mi interés

(Puede marcar más de una opción)

5. ¿Cuáles son las secciones informativas que más le interesan del Link Ciudadanía Responsable?

Economía

Política

Salud

Educación

Otros...

4. ¿Cómo considera la Campaña de Cuidemos Nuestra Salud?

Útil

Poco útil

Improductiva

Interesante

De mi interés

(Puede marcar más de una opción)

Muchas gracias por su colaboración

6. ¿Qué piensa sobre esa información?

Útil

Poco útil

Improductiva

Interesante

De mi interés  
(Puede marcar más de una opción)

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

1. ¿Conoce algún agente de Difusión?

- SI
- NO
- NO SÉ

2. ¿En el último tiempo, ha tenido contacto con los mismos?

- SI
- NO
- NO SÉ

3. ¿Qué tipo de información ha recibido?

- Operativa
- Institucional

4. ¿Por iniciativa de quién se produjo el encuentro?

- Iniciativa propia
- De los agentes

5. ¿Con qué periodicidad se comunica con los agentes?

- No me comunico
- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

4. ¿Conoce las prácticas de RSE que lleva a cabo el estudio?

- SI
- NO

Muchas gracias por su colaboración

8. ¿Qué opina sobre los Agentes de Difusión?

- Son ineficaces
- Son poco eficaces
- Son eficaces
- Son muy eficaces

7. ¿Ha utilizado el sistema de sugerencias?

SI

NO

NO SÉ

En el caso de contestar si a la pregunta anterior, mencione brevemente su comentario.

.....

Muchas gracias por su colaboración

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

6. ¿Qué opinión le merece la información brindada por el agente?

- Útil
- Poco útil
- Improductiva
- Interesante
- De mi interés
- (Puede marcar más de una opción)

3. ¿Conoce la visión de la organización?

SI

NO

En caso de conocerla, ¿podría nombrarla?

.....  
.....

2. ¿Conoce la misión de la organización?

SI

NO

2. a En caso de conocerla, ¿podría nombrarla?

.....  
.....

Encuesta anónima

Una vez contestada, entregarla por favor a Antonela Da Ronco  
o en mesa de entrada

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

1. ¿Conoce cuáles son los valores del estudio jurídico?

SI

NO

1. a. En caso de contestar si, ¿podría nombrarlos?

.....

3. ¿Conoce la manera en que tiene que relacionarse con los personas en el estudio jurídico?

SI

NO

En caso de conocerla, ¿podría nombrarla?

.....  
.....

6. ¿Podrías nombrar la información que más te interesa del Manual del Empleado?

.....  
.....

4. ¿Conoce las prácticas de RSE que lleva a cabo el estudio?

SI

NO

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

5. ¿A través de qué medio se enteró de Misión, Visión, Valores?

- Teléfono,
- Intranet,
- Sistema de iniciativas (te escuchamos)

- Newsletter
- Agentes de difusión
- Chat on line
- Manual del Empleado

2. ¿Conoce los valores de la organización?

SI  
NO

2. a En caso de conocerlos, ¿podría nombrarlos?

.....  
.....

Encuesta anónima

Una vez contestada, entregarla por favor a Antonela Da Ronco  
o en mesa de entrada

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

1. ¿Conoce cuáles son las normas del estudio jurídico?

SI  
NO

1. a. En caso de contestar si, ¿podría nombrarlas?

.....

7. ¿Podrías mencionar la información que más te interesa del Código de Ética?

.....  
.....

6. ¿A través de qué medios se enteró de las normas institucionales?

- Teléfono
- Intranet
- Sistema de Iniciativas (Te escuch@mos)

- Agentes de Difusión
- Códigho de Ética
- Manual del Empleado
- Chat on line

Muchas gracias por su colaboración

Sabías que?... juntando 150 toneladas  
de papel y cartón equivale  
a evitar la tala de más de 1800 árboles

Córdoba, 11 de noviembre del 2010

Sr. ....

.....

Calle: .....

De mi mayor consideración:

En cumplimiento de la normativa legal cumpla en informar a Ud. que a partir del día de la fecha adeuda la cuota correspondiente al mes de septiembre más los intereses correspondientes" ..... " Solicito se haga presente en la calle Tucumán nº 67 piso 8 para abonar el importe correspondiente.

Saludo a Ud. muy atte.

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

5. Me podría mencionar la/s persona/s encargada de velar por el correcto cumplimiento de la presente herramienta.

SI

NO

1. a. En caso de contestar si, ¿podría nombrarlas?

.....

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

NOS VAMOS PARA ARRIBA!

Veni hoy a conocer la nueva herramienta de comunicación del estudio jurídico.

Sala de reuniones del piso 8, 17:00hs.

Ser una organización de servicios jurídicos líder y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso social asumido.

Visión Institucional

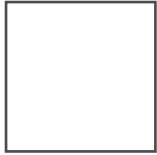
Misión Institucional

“Brindar la máxima calidad en el asesoramiento de nuestros clientes, todos los días, a través del servicio jurídico integral, a cargo de un equipo de profesionales altamente calificados tanto técnica como humanamente, con el soporte de una moderna infraestructura y tecnología de comunicación de avanzada, a través de la investigación, capacitación y docencia de todos sus casos”.

Se realizará hoy 8 de marzo a las 10 horas en la sala de reuniones del piso 2

Taller de Presentación de la Intranet





CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE ABOGADOS

AYUDANOS A CONSTRUIR UN MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

El sábado próximo se realizará un asado en el Club House del country “Los Aroldos” a las 11:00 de la mañana en el que a parte de compartir un momento juntos se trabajará para brindarle a usted el mejor lugar de trabajo.  
Traer vajilla.

Traer vajilla

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

Te esperamos hoy, 10 de marzo en la sala de reuniones del piso 2 a las 10:00 hs. para conocer esta nueva herramienta del estudio jurídico el Código de Ética.

Ttt

Te esperamos

Campaña Interna, Cuidemos Nuestra Salud

CABALLERO, RODRÍGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS.

Durante estas semanas se realizarán talleres con la profesional Soledad Albin, para tratar temas de la Salud.

29 de mayo, 15:00 hs. Cáncer de mama  
2 de junio, 10:00 hs. Stress e impacto laboral  
5 de junio, 15:00 hs. Actividad Física

Podes participar de las que te interesen  
La asistencia no es obligatoria

CABALLERO, RODRÍGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS.

Campana Interna, Cuidemos Nuestra Salud!

Día 29 de Mayo  
15:00 hs.  
Sala de reuniones del piso 2  
Profesional: Soledad Albin,, Médica Cirujana

#### TEMARIO DE LA JORNADA

15:00 hs. Inicio de la Jornada  
15:00 hs. Palabras del abogado Juan Gregorio Díaz Caballero  
15:15 hs. Cáncer de mama.  
15:30 hs. Prevención de esta enfermedad.  
15:45 hs. Estudio disponibles. Centros de salud dónde los realizan

Gracias por participar

CABALLERO, RODRÍGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS.

Campana Interna, Cuidemos Nuestra Salud!

Día 2 de Junio  
10:00 hs.  
Sala de reuniones del piso 2  
Profesional: médica Cirujana Soledad Albin

#### TEMARIO DE LA JORNADA

10:00 HS. Inicio de la Jornada  
10:00 hs. Qué es el Strees  
10:15 hs. Qué produce Strees  
10:30 hs. Cómo prevenir el Stress

Gracias por participar

CABALLERO, RODRÍGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS.

Campana Interna, Cuidemos Nuestra Salud!

Día 5 de Junio

15:00 hs.

Sala de reuniones del piso 2

Profesional: médica Cirujana Soledad Albin

#### TEMARIO DE LA JORNADA

15:00 hs. Inicio de la Jornada

15:00 hs. Importancia de hacer ejercicios.

15:15 hs. Cómo lograr una vida saludable a través del ejercicio diaria.

15:30 hs. Programa alimenticio saludable.

Gracias por participar

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

En la página de inicio de la Intranet encontrará toda la información que tienen que saber para conocer acabadamente la situación de nuestro país.

Lee, Informate y mostrale a los tuyos...

Ciudadanía Responsable

CABALLERO, RODRIGUEZ DE LA PUENTE Y LAGUINGE, ABOGADOS

Hoy en nuestra compañía se presentarán dos agrupaciones sociales con las que trabajaremos, te esperamos en el piso 8 a las 17:00 hs. para que las conozcas.

Nuestro estudio jurídico en los últimos años ha evolucionado en estructura, clientes y personal. Estamos cada vez más relacionados y comprometidos con el desarrollo sustentable de nuestra ciudad, por lo tanto hemos decidido asumir un nuevo y desafiante compromiso, gestionar la Responsabilidad Social Empresaria.