

Trabajo Final de Graduación  
Lic. Relaciones Públicas e Institucionales



*Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria de Merlino  
como atributo para fortalecer su imagen institucional.*

Antonella Cappanera

Legajo: RPI01294

Año: 2013

*A mi mamá por confiar en la elección de mi carrera y ayudarme a cumplir uno de mis sueños,*

*A mi familia por su incondicional apoyo en este camino recorrido,*

*A Gerardo por su constante compañía y comprensión en los momentos críticos de estudio,*

*A Pamela, Belén, Agustina y Natalia por su incondicional aliento y su colaboración para que pueda llegar hasta esta meta,*

*A mis amigos de Villa Carlos Paz por tanto tiempo compartido y comprender mis ausencias en más de una ocasión,*

*A mis compañeros de la Siglo, futuros colegas, por haber recorrido este camino conmigo y sufrir los “gajes de la carrera y oficio,*

*Y a mis profesoras María Luisa Soldavini y María José Villa por sus valiosos aportes y su constante apoyo en esta última etapa y la realización del presente trabajo que de seguro será inolvidable.*

Trabajo Final de Graduación RPI  
**Resumen**

*Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria de Merlino como atributo para fortalecer su imagen institucional.*

El presente trabajo trata, desde un enfoque social de las Relaciones Públicas, una temática cada vez más discutida y controversial de la realidad empresarial actual como es la Responsabilidad Social Empresaria. Esto es así ya que en la actualidad conceptos como sustentabilidad, medio ambiente en el ámbito empresarial y social han comenzado a tener un valor distinguido entre diversos sectores sociales. Por lo tanto ya no es suficiente la realización de acciones inconexas y aisladas; sino que es necesario un plan estratégico de RSE e integrado a las políticas generales de las organizaciones. Este contexto se encuentra interesante e innovador para la investigación y propuesta de aplicación del presente trabajo. En una primera instancia se presenta, a partir de la composición de un sólido marco teórico, un diagnóstico realizado en Merlino SRL empresa escogida por encontrarse en un rubro considerado de gran relevancia para tratar el presente tópico, que tuvo como objetivo conocer cuál es el estado de la gestión de la comunicación y de la RSE en Merlino y de qué manera influye la primera en la segunda y ambas en la imagen institucional de la empresa. Para luego, en base a los datos arrojados en la primera etapa, idear una propuesta que tenga como objetivo fortalecer la imagen institucional de Merlino a través de la de la implementación de un plan de Responsabilidad Social Empresaria que se integre como un atributo de la primera. De esta manera se verá reflejado el aporte de la disciplina de las Relaciones Públicas integrando la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria de Merlino con su imagen institucional a través de diversas herramientas de comunicación.

Trabajo Final de Graduación RPI  
**Abstrac**

*Managing Corporate Social Responsibility of Merlino as an attribute to strengthen its corporate image.*

The current workembraces, from the social approach of Public Relations, a controversial topic increasingly discussed, of the actualbusiness reality: Corporate Social Responsibility. This issues need to be highlighted, since concepts such as sustainability and environment have begun to have a distinguished value among different social segments. In consequence, it is no longer enough to take isolated and disconnected actions, it is necessary to build a strategic CSR plan integrated to the general organizational politics. This context is interesting and innovative for the proposal and the research carried out in the present work.

Firstly, starting from the consolidation of a solid theoretical framework, a diagnosis is presented. It was carried out in Merlino SRL. The firm was chosen since it belongs to a field that is considered highly relevant to the topic covered. The objective was to find outwhich is the state of the communicational and CSR management in Merlino SRL, and in which way does the former affects the latter; and both to the corporate image of the company.

Secondly, on the basis of the data provided by the diagnosis, a proposal is made. Its aim is to enforce the company's corporate image through the implementation of a Corporate Social Responsibility plan. Therefore, it will be possible to notice the contribution of Public Relations, integrating the CSR management with its corporate image through different communicational tools.

Trabajo Final de Graduación RPI  
**Índice**

Encabezados	Página
1. Introducción.....	9
2. Tema.....	10
3. Justificación.....	10
4. Objetivos General.....	11
5. Objetivo de Indagación.....	12
6. Marco de Referencia Institucional.....	12
6.1. Breve historia de la conformación de Merlino.....	14
6.2 Filosofía Corporativa.....	15
6.3 Estructura y Organigrama de la empresa.....	16
6.4 Procesos de distribución en Merlino.....	16
6.5 Antecedentes Comunicacionales.....	17
7. Marco Teórico.....	19
7.1 La Disciplina de las Relaciones Públicas hacia un enfoque responsable.....	19
7.2 Públicos.....	21
7.3. Imagen Institucional.....	25
7.4 Responsabilidad Social Empresaria.....	30
7.5 Comunicación Externa.....	35
8. Marco Metodológico.....	35
8.1 Diseño de Investigación.....	37
8.1.1 Diseño de Datos Secundarios.....	37
8.1.2 Diseño de Encuestas.....	38

8.1.3 Entrevistas.....	38
8.2 Metodología de Investigación.....	39
8.3 Unidad de Análisis y Técnicas de Muestreo.....	39
8.4 Ficha Técnica.....	40
8.5 Instrumento de Recolección de Datos.....	40
8.5.1 Guía de Pautas para los altos mandos de Merlino.....	40
8.5.2 Cuestionario para encuesta a Proveedores de Merlino.....	41
8.5.3 Cuestionario para encuesta a Clientes de Merlino.....	44
8.5.4 Cuestionario para encuesta a Empleados de Merlino.....	47
9. Resultados.....	50
9.1 Resultados de la encuesta realizada a los Proveedores de Merlino.....	50
9.2 Resultados de la encuesta realizada a Empleados de Merlino.....	53
9.3 Resultados de la encuesta realizada a Clientes de Merlino.....	55
9.4 Entrevistas a los Altos Mandos de Merlino.....	57
9.4.1 Entrevista al Gerente General de Merlino, Diego Merlino.....	57
9.4.2 Entrevista al Gerente Regional de Merlino, el Ingeniero Ricardo Merlino.....	59
9.4.3 Entrevista a la encargada del área de Marketing de Merlino, Nadia Freytes.....	60
9.4.4 Entrevista a la encargada del área de Recursos Humanos de Merlino, Laura Monje.....	61
10. Análisis de datos.....	62
10.1 Encuesta a Proveedores de Merlino.....	62
10.2 Encuesta a Empleados de Merlino.....	63
10.3 Encuesta a Clientes de Merlino.....	65
10.4 Entrevistas.....	67
11. Conclusiones de campo.....	68

12. Análisis de Factibilidad.....	72
12.1 Cuadro.....	72
13. Estrategia.....	73
14. Objetivos del Plan de Intervención.....	74
15. Plan de Intervención.....	74
15. 1 Programas.....	74
15.1.1 Para ca <b>M</b> biare <b>mp</b> ie <b>E</b> zo por mí.....	74
15.1.1.1: Táctica 1.....	75
15.1.1.2: Táctica 2.....	77
15.1.1.3: Táctica 3.....	85
15.1.1.4: Táctica 4.....	88
15.1.2: <b>R</b> ecic <b>L</b> ando con est <b>I</b> lo.....	93
15.1.2.1: Táctica 1.....	93
15.1.3: Co <b>N</b> struyendo <b>S</b> Olidaridad.....	96
15.1.3.1: Táctica 1.....	96
15.1.4: Difundiendo <b>RSE</b> .....	101
15.1.4.1: Táctica 1.....	101
15.1.4.2: Táctica 2.....	104
15.1.4.3: Táctica 3.....	106
15.1.4.4: Táctica 4.....	109
15.1.4.5: Táctica 5.....	110



**MERLINO**  
construimos confianza

Trabajo Final de Graduación RPI

16. Diagrama de Gantt.....	113
17. Presupuesto.....	114
18. Evaluación Global.....	115
19. Conclusiones Generales.....	117
20. Bibliografía.....	119
21. Anexo 1: Organigrama.....	121
22. Anexo 2: Entrevistas.....	122
23. Anexo 3: Encuestas, Mecanismo de Evaluación.....	130



## **1. Introducción**

El siguiente trabajo se llevará a cabo en Merlino, ésta es una empresa cordobesa dedicada a la distribución de materiales de construcción, equipamiento y remodelación de viviendas. La misma cuenta con una trayectoria de 60 años en el rubro de construcciones en el mercado cordobés y aproximadamente mil clientes entre aquellos nacionales e internacionales a los que provee de sus productos.

El objetivo del presente trabajo es conocer cuál es el estado de la gestión de la comunicación y de la RSE en Merlino y de qué manera influye la primera en la segunda y ambas en la imagen institucional de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresaria se considera un factor de vital importancia para este tipo de empresas. Según Vives y Peinado-Varas (2011), este tema ha tenido un acelerado desarrollo en los últimos tiempos, como consecuencia del avance de la globalización, los medios informativos y las redes sociales. La masificación del consumo lleva a inmensas producciones de bienes y servicios que, en ocasiones son producidos en condiciones de desconsideración de los derechos laborales y del medio ambiente. A estas cuestiones se le suma la reciente percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual si se quieren preservar a las generaciones futuras. Adicionalmente la crisis financiera de 2007-2010, atribuida a irresponsabilidades empresariales y negligencia de los órganos reguladores que afectó a gran parte de la población, agudizó la sensibilidad hacia este tema.

Merlino se encuentra en un rubro crucial, donde se posee un amplio espectro de posibilidades para la creación de actividades de RSE, además de encontrarse dentro de los sectores más observados y evaluados por los grupos de presión como las corporaciones ambientalistas.

En primera instancia el lector podrá encontrar el tema que guía las diversas etapas del presente trabajo y su justificación, seguida de los objetivos de indagación.

## Trabajo Final de Graduación RPI

Luego se desarrollará una breve descripción de la institución y se presentará la postura teórica sobre la que se sustenta la metodología aplicada.

En la siguiente etapa se encuentra la metodología y los respectivos instrumentos de recolección de los datos que llevarán a conocer la realidad que posee Merlino en el tema que compete a este trabajo.

A partir de éstos se presentará un plan de Relaciones Públicas que permitirá por un lado implementar una gestión de la RSE desde la actividad que Merlino realiza y por otro dar a conocer tal gestión entre los públicos que la empresa se desempeña. Ya que la gestión de RSE además de ser un factor de controversia, se puede tomar como un elemento distintivo de este tipo de empresas, en este caso de Merlino en particular, asociando este atributo a la imagen organizacional de la organización, logrando así poder reforzar la misma y otorgarle una mayor notoriedad entre sus públicos.

## **2. Tema**

*Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria de Merlino como atributo para fortalecer su imagen institucional.*

## **3. Justificación**

Desde las primeras instancias de elección del tema a desarrollar en el presente trabajo se consideró de gran interés el enfoque social desde las disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales. Esto es así ya que la RSE se considera un programa más de las áreas de Relaciones Públicas y el Marketing con fines utilitarios. Sin embargo en la actualidad conceptos como sustentabilidad, medio ambiente en el ámbito empresarial y social han comenzado a tener un valor distinguido y empezaron a tener más relevancia grupos de presión defensores del medioambiente y de sectores empobrecidos. Por lo tanto ya no es suficiente la realización de acciones inconexas y aisladas; sino que es necesario un plan estratégico de RSE e integrado a las políticas generales de las organizaciones. Este contexto se encuentra interesante e innovador para la investigación y propuesta de aplicación del presente trabajo. Ya que existen varios aspectos de la RSE que se pueden

Trabajo Final de Graduación RPI  
trabajar y enriquecer desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales permitiendo así que las organizaciones de hoy en día logren asociar a su Imagen Institucional las contribuciones y los cuidados que lleven a cabo para con la sociedad y el ambiente.

Para lo expuesto anteriormente se requiere la injerencia en un rubro en el cual existan grandes posibilidades de investigar y accionar en el tema como es el de la construcción.

Sin embargo a la hora de seleccionar una organización que funcione como nexo entre la investigación y la aplicación de futuras propuestas se requiere de una institución sólida y conocida en el sector y en el mercado, en este caso cordobés, que funcione como modelo a seguir para el accionar de otras Pymes y, que a la vez que posea políticas gerenciales abiertas y flexibles que brinden tanto información pertinente para la investigación y el diagnóstico, como el interés para escuchar nuevas propuestas a implementar.

Merlino, no sólo reúne estas condiciones sino además, dentro de los valores pilares de su filosofía organizacional poseen la Confianza, Responsabilidad, Compromiso e Interés por la comunidad. Esto nos indica que a la hora de tratar un tema tan delicado como es la sociedad y el medioambiente se buscará que sus acciones sean reforzadas con los mismos, logrando así resultados más eficientes.

#### **4. Objetivo general:**

- Fortalecer la imagen institucional de Merlino a través de la de la implementación de un plan de Responsabilidad Social Empresaria que se integre como un atributo de la primera.

## **5. Objetivos de Indagación**

### *General:*

- Conocer cuál es el estado de la gestión de la comunicación y de la RSE en Merlino y de qué manera influye la primera en la segunda y ambas en la imagen institucional de la empresa.

### *Específicos:*

- Identificar cuáles son los atributos con los que los clientes actuales y potenciales asocian a Merlino.
- Identificar cuáles son las herramientas de comunicación que Merlino utiliza con sus diversos públicos.
- Indagar si Merlino desarrolla programas de RSE actualmente y qué acciones componen los mismos.
- Explorar las acciones de RSE que se están llevando a cabo en el sector construcción en la Provincia de Córdoba actualmente.

## **6. Marco de referencia institucional**

A partir de la información obtenida de la página web de la organización <http://www.merlinosrl.com.ar/> y folletería institucional se obtuvieron los siguientes datos.

Merlino es una empresa familiar, dirigida ya por la segunda generación. Está situada en la provincia de Córdoba y cuenta con 60 años de experiencia como distribuidora de materiales de construcción, equipamientos y remodelación de viviendas.

La compañía pertenece a Grupo Merlino, el mismo está compuesto por cuatro empresas: MECOR S.A, fábrica de ladrillos (proveedora de ladrillos a Merlino); La Cañada Cantera, cantera de áridos (también proveedora de Merlino); Quinto

Trabajo Final de Graduación RPI  
Emprendimiento, proyecto hotelero y Merlino, distribuidora de materiales de construcción. En ésta última se centrará el presente trabajo.

En la actualidad cuenta con alrededor de mil clientes diferenciados en tres grandes grupos: Estudios de Arquitectos, Empresas Constructoras y Particulares.

Sus sucursales son cuatro y están ubicadas: dos en Villa Carlos Paz (Av. San Martín 1255 y 1771), una en Estancia Vieja (Ruta Nacional 20 Km 745 Empalme Tanti) y una en Córdoba Capital (Av. Fuerza Aérea 3924). Entre todas las sucursales y sedes posee 75 empleados permanentes, desde los puestos jerárquicos hasta los niveles operarios.

La compañía centra su negocio en la distribución de materiales de construcción de inmuebles y demás productos relacionados, entre sus principales proveedores se encuentran MECOR y La Cañada canteras (empresas del mismo grupo), Holcim cementos, Palmar ladrillos, Block X, Tensolite, Corce Block, IPS, Amanco, Tigre, Tubos Argentinos, El Milagro, Blancaley, Cementos Avellaneda, Talpe S.A, Mejor Agua, Emapi, Megaflex, Vermiculita, Intersum, Johnson Acero, SQL, Roca, Genebre, Fv, Peirano, Andez, Cerámica del Norte, Tejas Boya, Tajas Calvú, Cerámica Cortines, Alberdi, Cerro Negro, Weber, Iggam, Vitroblock, Dune, Vapach, vereri, Shower y Versalles.

Los productos con los que cuenta Merlino a distribuir se dividen en 4 grandes líneas: materiales de construcción, pisos y revestimientos, baños y cocinas. Entre los que se encuentran, ladrillos comunes, hormigón y pretensados, porcelanatos, hidromasajes, ladrillos de vidrio, bachas, áridos, mesadas, mamparas, sanitarios, cerámicos, griferías, tanques de agua, entre otros.

Además de vender sus productos, Merlino cuenta con una serie de servicios adicionales tales como el servicio de asesoramiento para particulares o empresas por profesionales especializados de la construcción, entre los que cuenta con arquitectos, maestros mayor de obra, ingenieros, entre otros profesionales.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Por otro lado, entre los servicios que presta la empresa se encuentran: a los clientes mayoristas, se les brinda servicios de financiación personalizados, con tarjeta de crédito para que puedan comprar todo lo que requieren con comodidad de pago. Además Merlino cuenta con un original servicio de “Lista de regalos” con la cual los agasajados, ya sea, cumpleaños, casamiento, aniversario, podrán dejar una lista predeterminada de materiales necesarios para su propia construcción. Así las personas que se acerquen a Merlino solicitando la Lista a nombre del propietario de la misma, podrán participar de este pequeño gran regalo. Por último se destacan los servicios de entrega y asesoramiento profesional.

Estos últimos aspectos son considerados por la empresa como atributos diferenciadores respecto a otras compañías del rubro. Ya que entre sus atributos de imagen buscan resaltar precio, atención personalizada y servicios pre y pos venta.

Entre los competidores directos de Merlino se encuentran empresas distribuidoras de materiales para la construcción como: Casa Manrique, Del Moro, Emacar y La Avenida (en Villa Carlos Paz), y Easy, Ferrocons, Zárate, Edificor, Darsje, Sanchez Martinez, Gutiérrez y Soodimac, (en Córdoba Capital).

#### 6.1. *Breve Historia de la conformación de Merlino:*

La empresa se inició en el año 1.950, cuando Guerino Merlino (padre del actual gerente general de la empresa) y su hermano compran un horno de ladrillo para comenzar con una producción de éstos. Al tiempo se incorporan a la labor los hijos de Guerino, Ricardo (actual Gerente regional de la empresa) y Alejandro Merlino, (quien deja de trabajar en el emprendimiento en el año 1.970).

Hacia 1.982, la organización empieza con una venta de materiales para la construcción en una sucursal en Villa Carlos Paz.

Un año después fallece Guerino Merlino, y su hijo Ricardo compra la sociedad.

## Trabajo Final de Graduación RPI

Hacia 1.986 se alquila un terreno en Estancia Vieja (Tanti), para comercializar los ladrillos producidos. El mismo será comprado por la compañía en 1.991 para convertirse en el actual salón de ventas o “showroom” de la misma.

En el año 1.988 Ricardo Merlino alquila un predio en Av. Fuerza Aérea, Córdoba (actual sede de la empresa), dedicada a la venta de materiales al público, bajo el nombre de Ladrillos Merlino S.R.L.

En Diciembre de 2.006, la empresa inaugura una cuarta sucursal en Villa Carlos Paz. Ésta se dedica también a la venta de materiales para la construcción, bajo el nombre de Merlino, denominación que incorporó la casa central en el 2.009, situación que prevalece en la actualidad.

### 6.2. Filosofía Corporativa

#### *Misión:*

*Comercializar productos y servicios relacionados a la industria de la construcción para desarrollar y ejecutar toda clase de proyectos en un marco de rentabilidad y satisfacción de clientes, empleados, proveedores y accionistas.*

#### *Visión:*

*Ser la empresa elegida por la comunidad para realizar sus proyectos, siendo reconocidos por la excelencia en el servicio, creando valor para nuestros accionistas, clientes y colaboradores.*

#### *Valores:*

- *Confianza,*
- *Orientación al cliente,*
- *Responsabilidad,*
- *Calidad y Mejora permanente,*
- *Compromiso,*
- *Interés por la comunidad.*

- *Crear relaciones duraderas y redituables con los clientes, logrando fidelización con los mismos.*
- *Retener al cliente mediante el buen servicio, la atención personalizada y la confianza.*
- *Crear relaciones duraderas y redituables con los proveedores.*
- *Mantener la política y clima familiar entre los miembros de la organización, y entre éstos y los clientes o proveedores.*

### 6.3. Estructura y Organigrama de la empresa:

A nivel interno la empresa está dividida en diversas áreas, estas son:

- Gerencia General,
- Gerencia Administrativa,
- Gerencia Comercial,
- Ventas,
- Compras,
- Administración
- Logística,
- Marketing,
- Recursos Humanos,
- Operativa.

Se anexa el organigrama general de Grupo Merlino, el mismo contiene la estructura general de todas las empresas del grupo, entre las que se encuentra Merlino, sede y sucursales.

### 6.4. Procesos de distribución en Merlino:

El proceso de trabajo está subdividido; se comienza por compras, en esta etapa se examinan las necesidades de los clientes y se evalúan las ofertas de los proveedores.



### Trabajo Final de Graduación RPI

Luego se efectúan las compras, se concretan las ventas y se distribuye el producto con camiones de transporte propios de la empresa (logística).

Centrándose en la etapa de ventas, el proceso es supervisado por el Área de ventas, y se puede realizar de tres maneras. Por un lado puede hacerse directo desde el mostrador, cuando un cliente acude de manera personal a alguna de las sucursales. Otra forma es realizar un pedido (previa consulta vía web), a través de la página de la empresa ([www.merlinosrl.com](http://www.merlinosrl.com)); y por último Merlino tiene un vendedor “de calle”, quien se acerca a los domicilios de clientes y efectúa la venta desde allí.

Todo este proceso de comercialización está supervisado por la Gerencia de Merlino quien lleva al día todos los balances económicos y financieros de la misma.

#### 6.5. Antecedentes Comunicacionales

El 2.009 significó un año de grandes cambios para la empresa, ya que sufrió modificaciones en su identidad visual. Cambió el logotipo pasando de ser Ladrillos Merlino S.R.L a Merlino, modificando así también su isologotipo.

Además el slogan de la empresa también se modificó, pasando de ser “*Todo para la construcción*” a “*Construimos Confianza*”.

A continuación se muestran los cambios:



**Logo anterior**



**Logo actual**

Este cambio sólo se evidenció en el cambio de cartelería, logo de página web y del packaging de los materiales de la empresa. No se gestionó una planificación comunicacional para afianzar la nueva identidad y fundamentar su slogan.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Por otra parte, si bien poseen una innovadora y actualizada página web, se puede observar un desaprovechamiento de la misma ya que sólo se publican los productos y servicios que Merlino brinda. Siendo ésta un medio productivo para la comunicación de otros elementos formadores de Imagen.

Un aspecto comunicacional a destacar además son los eventos que la empresa organiza circunstancialmente, (por lo general dos veces al año), para sus clientes más destacados y profesionales del rubro construcción, en los mismos se tratan temáticas diversas del sector, pero, una vez más en los mismos se podrían tocar temáticas pertinentes de la empresa susceptibles de comunicar a los mismos e indagar aspectos en los que se debería mejorar desde el punto de vista de sus públicos.

A partir de lo expuesto se puede formular la siguiente pregunta: ¿Merlino cuenta con instrumentos de comunicación externa suficientes como para poder instaurar un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresaria como un atributo pertinente de su Imagen? Se considera que, si bien una vez avanzada esta etapa de investigación y diagnóstico se podrá terminar de responder a este interrogante, se buscará además eficientizar los antecedentes comunicacionales expuestos que son muy importantes para comenzar con este proceso propuesto.

Esta situación expuesta de la empresa elegida para investigar se considera de sumo interés ya que, tal como se explicó en apartados anteriores reúne las condiciones para llevar a cabo los objetivos planteados. Se puede observar hasta el momento un escenario empresarial y del sector con muchos elementos desde los cuales es posible abordar distintos planes de RSE que Merlino puede gestionar y a su vez la organización posee personal idóneo y recursos materiales y económicos para la implementación de un plan de Relaciones Públicas a partir del cual comunicar la Responsabilidad Social de la misma.

Dentro de las fortalezas que se destacan de la empresa respecto de sus competidores se encuentran poseer la única fábrica automatizada del país y una cantera de áridos,

contar con su propia flota de transportes y su página web con los productos y servicios actualizados para la consulta de clientes.

Entre las oportunidades que se identifican en el escenario en el cual se desenvuelve la organización se enumeran la proyección de crecimiento de la empresa a nivel nacional, gran interés de parte del personal jerárquico en cuanto el avance y la mejora continua de la empresa, índices de crecimiento del sector de construcción en el país, existencia de materiales reciclables y tecnologías limpias en el rubro, presencia de ONGs y establecimientos educativos, sanitarios, etc carentes de recursos para subsistir.

Sin embargo se reconocen ciertas debilidades en que afectan el desenvolvimiento de Merlino, como la competencia exhaustiva a nivel provincial con empresas locales y nacionales con sucursales en la provincia de Córdoba y Villa Carlos Paz. El requerimiento de tecnologías para la fabricación de los productos y la continua actualización en la materia. La existencia de una página web centrada sólo en productos y servicios brindados, y la inexistencia de políticas expresas y programas sólidos de RSE.

Como último punto a señalar se evidencian ciertas amenazas en el contexto externo en el que se desarrolla la compañía que la pueden afectar directa o indirectamente en un mediano o largo plazo, como las posibilidades de inestabilidad en el escenario político-económico a nivel provincial y nacional, que puede incidir gravemente en los costos y precios fijados en su comercio. La existencia de grupos de presión defensores del medioambiente tanto en Córdoba como en Carlos Paz hacia las empresas constructoras, como también a las proveedoras de materiales.

## **7. Marco Teórico**

### *7.1. La Disciplina de Relaciones Públicas hacia un enfoque responsable:*

Definir qué son las Relaciones Públicas no es tarea sencilla. Esto se debe a que es un concepto relativamente nuevo en las sociedades. Si bien hubo a lo largo de la historia personajes como Ivy Lee o Bernays que ejercieron labores muy similares a las que lleva a cabo hoy día un relacionista público, el espectro de tareas y

### Trabajo Final de Graduación RPI

responsabilidades se amplió de manera considerable. En la actualidad un profesional de Relaciones Públicas realiza desde House Organs, carteleras, sondeos de opinión, manejo de medios, planificación de crisis, gacetillas de prensa, campañas electorales, publicidad corporativa o institucional, auditorías de imagen, hasta investigaciones en la materia, entre otros.

La imagen que la sociedad ha poseído durante muchos años de esta profesión ha sido de bastante desestima. La causa de esto son las raíces que la misma posee. Las Relaciones Públicas provienen de las actividades que realizaban los agentes de prensa o *publicity* 80 años atrás. Las cuales se basaban en la manipulación discursiva para conseguir determinadas ventajas del receptor.

Sin embargo con el correr de los años las Relaciones Públicas comenzaron a tener un sustento metodológico más fuerte en sus acciones, a apoyarse más en las teorías de las Ciencias Sociales y comenzaron a tener más códigos éticos en su ejercicio. Es así como se llega luego de varias definiciones a la definición de Relaciones Públicas de Avilia Lammertyn que se considera la más adecuada para la presente trabajo:

Las Relaciones Públicas van siendo una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y técnico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan. (1997; 7).

Se considera esta definición como la más adecuada ya que toma a la profesión como una disciplina, tiene en cuenta los avances en materia de investigación, los fundamentos metodológicos y formación académica que se fueron desarrollando para el correcto ejercicio de las mismas. Por otra parte, a diferencia del resto de los autores que han definido el concepto de Relaciones Públicas, la considera un arte debido a que siempre se requerirá de una visión original y personal para que las acciones de Relaciones Públicas se destaquen y los públicos las aprecien, esto es lo que se buscará lograr con el presente trabajo. Señala que es una técnica debido a que siempre se

## Trabajo Final de Graduación RPI

necesitará de pasos marcados para poder realizar las tareas correspondientes a la disciplina.

Otro aspecto a resaltar en la definición escogida es que se hace referencia a la utilización de un sistema estratégico por parte de las Relaciones Públicas para el logro de diversos objetivos propuestos, esto es lo que se llevará a cabo en el presente trabajo.

Por último, como en otras definiciones del concepto, se destaca a los grupos de interés y la aceptación que necesitan los entes de éstos. Este aspecto es importante ya que destaca la relevancia que hoy en día tiene la sociedad en el desarrollo de una empresa, si la primera no la aprueba por diversas cuestiones, la segunda deja de existir. En este punto se encuentra el valor de las Relaciones Públicas, como esenciales para que la empresa continúe. Manteniendo el equilibrio de intereses entre las empresas y los diversos públicos.

### *7.2. Públicos:*

Se considera necesario comenzar aclarando este concepto muchas veces difuso, ya que todo el trabajo y los resultados de la aplicación de la propuesta del tema presentado se encontrarán enfocados hacia los diversos públicos de la empresa seleccionada.

Cuando se hace referencia a este concepto se debe pensar en ciertas características como ser: conjunto de personas, no necesariamente presentes en un mismo espacio físico, unidos mentalmente por un interés común hacia un determinado tema. Este interés común proviene porque todos los miembros de un público desempeñan un determinado papel en relación a la organización y tienen determinada posición con respecto a esta.

Así es como Capriotti define a un público como “el rol que desempeñan un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación con la organización” (1992; 38). Esto quiere decir que, por más que las personas no estén unidas

### Trabajo Final de Graduación RPI

físicamente, y tengan personalidades y gustos diferentes a la hora de relacionarse con la organización lo harán con una conducta similar debido a que la posición (status) es la misma. Por lo tanto los públicos en una organización se identificarán por el tipo de interacción que realizan con la institución y en base a ello organizarán sus percepciones sobre ella.

Para identificar a éstos hay que tener en cuenta las consecuencias que la organización genera sobre cada uno de los diversos públicos y viceversa.

A partir de esto, los públicos se dividen en primera instancia en internos, externos y mixtos. Además existen ciertos públicos considerados por Capriotti como naturales, ya que se constituyen con la organización y ésta depende de ellos para continuar su existencia como ser proveedores, empleados y consumidores. Es decir que, a partir de esto se puede observar que los públicos no son grupos autónomos, sino que se definen en relación a la empresa y se vinculan con ésta de diversas maneras. (Capriotti; 1992).

Es necesario saber que la cuestión más importante a la que la disciplina de las Relaciones Públicas se enfrenta es a la determinación de la manera en que las consecuencias *vinculan* a la organización con los demás sistemas de su entorno.

La gestión de las Relaciones Públicas se basa principalmente en identificar esas consecuencias mutuas que surgen entre la organización y los diferentes sistemas del entorno.

Es de relevancia identificar los diversos tipos de vínculos que la organización tiene con su entorno para así saber cómo gestionar la comunicación y las diversas acciones de Relaciones Públicas en cada uno de éstos. La clasificación de vínculos que se cree adecuada para este caso es la que distinguió Esman el cual habla de cuatro tipos de vínculos posibles en toda organización:

- Vínculos posibilitadores: son relaciones con organizaciones y grupos sociales que proporcionan autoridad y controlan los recursos que hacen posibles la

### Trabajo Final de Graduación RPI

existencia de la organización, como accionistas, Congreso, legisladores estatales, entre otros.

- Vínculos funcionales: son vínculos con organizaciones de las cuales se proporcionan inputs y se toman outputs. A su vez estos se dividen en Vínculos de inputs tales como los que se establece con los empleados, sindicatos y proveedores; y Vínculos de outputs que se establecen con organizaciones que utilizan productos de la empresa, con consumidores, entre otros.
- Vínculos normativos: son relaciones con organizaciones que enfrentan una situación similar a la de la empresa, con valores parecidos. Pueden ser asociaciones, grupos políticos entre otros.
- Vínculos difusos: son los vínculos que interesan en este trabajo, poseen elementos no claramente identificables y surgen cuando la organización tiene consecuencias sobre individuos externos. Pueden generar además opinión pública cuando la organización viole leyes o normas. Aquí entran grupos ecologistas, estudiantes, votantes, minorías, mujeres, medios de comunicación. Para estos vínculos se debe contar con programas de relaciones medioambientales, entre otros. (Grunig, Hunt; 1984).

Las personas involucradas en los diversos públicos perciben los estímulos del exterior y los interpretan, es así como resulta necesario saber cuáles son las vías para acceder a la mente de éstos e indagar cómo perciben las diversas acciones que las empresas realizan para formar y reforzar su imagen.

En primer lugar cabe aclarar que la percepción, según Capriotti, “es un proceso complejo por el cual un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado” (Capriotti, 1992, p. 47). El individuo seleccionará del contexto aquellas cosas a las que le prestará atención a partir de que sean condecuentes con sus creencias, pensamientos, etc.

El proceso de percepción posee una serie de pasos: la *recepción* de la información a través de los sentidos (gusto, tacto, oído, vista u olfato), y como ya se explicó la

selección de la misma para prestarle atención a ese estímulo dependiendo del nivel de correspondencia con sus creencias y convicciones.

La *interpretación* de la información, etapa en la cual el sujeto “creativamente” le asigna significancia a esa información a partir de su personalidad, experiencias vividas, contexto, etc.

En este proceso de reconstrucción de la información intervienen los procesos de conceptualización (categorización de la información según su similitud es entre ellas) y atribución de la información (otorgamiento de significado al objeto dependiendo de la situación).

En cuanto a la *memoria* como “capacidad de retención y almacenamiento de información u su recuperación en determinado momento” (Capriotti; 1992; 48). Es un proceso con tres sub-etapas la codificación (introducción de la información en la memoria), almacenamiento, (retención de la información) y recuperación (obtención de la información cuando se requiere).

Por otra parte hay tres tipos de memoria: la sensorial que es la retención de información por un breve período de tiempo, la memoria a corto plazo, memoria transitoria y de capacidad limitada y selectiva y por último, la memoria a largo plazo que supone conocimientos que el sujeto posee y a donde se propone llegar para la percepción de la imagen institucional de toda empresa en sus públicos.

Ahora bien, toda organización es considerada un *sujeto social* a partir del cual los individuos reciben o buscan información que será estructurada en su mente en disposición de unos *rasgos organizadores de la percepción* como ser (grande-pequeña; eficiente-no eficiente; moderna- anticuada; etc), dentro de éstos se encuentran los rasgos organizadores centrales que ejercen un papel influenciador a la hora de reconocer las cualidades de la organización, estos dependen de las acciones de la empresa, su situación contextual y características de los individuos y su posición respecto a la organización.



### 7.3. *Imagen Institucional:*

La palabra imagen es polisémica ya que posee diversos significados, siempre en disputa de si es una representación de la realidad o una distorsión ficcional de ésta. Sin embargo lo que se debe destacar es que para que exista imagen debe existir un sujeto que la transmita y otro que la perciba e interprete. Este último proceso va más allá de los elementos visuales que se exhiban.

De esta manera Villafañe define a Imagen Corporativa como:

El resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de –imágenes- que, con mayor o menos protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. Una de ellas es lo que ahora voy a llamar –Imagen Intencional-, la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativa. (1998; 24).

Villafañe (1998), lo que busca es distinguir el concepto de Imagen (Identidad + Trabajo corporativo traducidos en inputs para los diversos públicos), de el *Look* de la empresa. Este último vendría a ser un conjunto de de supuestos rasgos de imagen sin normativa ni estrategia alguna.

En la visión gestáltica que propone Villafañe de Imagen Corporativa, la identidad de la empresa funciona como el estímulo para el receptor, sin embargo en el proceso de conceptualización en la mente del receptor que dará el resultado final de esa imagen es la única instancia en la que no se puede influir desde las relaciones públicas.

Es por ésta razón que se debe trabajar en la identidad de la empresa, reforzando sus rasgos desde el trabajo corporativo que posee tres categorías constitutivas de la imagen: *identidad visual*, *cultura* y *comunicación comunicativa*. Se puede en suma, inducir la Imagen Intencional para expresar la personalidad corporativa (zona visible de la identidad de la empresa susceptible de comunicar).

## Trabajo Final de Graduación RPI

Cabe resaltar que ni el trabajo perceptivo, ni el corporativo conseguirán nunca crear una imagen de algo que no es verdad, por eso que es necesario ser realistas y basar todo el proceso de construcción de la Imagen Intencional de una empresa sobre la identidad de ésta. (Villafañe; 1998).

En cuanto a las categorías de trabajo corporativo se puede ampliar mayormente el concepto explicando que, en cuanto a *Identidad*, esta es equivalente a el comportamiento corporativo supone “los modos de hacer” de la empresa, en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales de las diversas áreas. Esto generará en el público una Imagen Funcional de la institución correspondiente a la imagen de productos y servicios, solvencia financiera y saber comercial, etc.

En cuanto a la segunda categoría considerada por Villafañe, la *cultura corporativa*, vendría a ser la ideología de la organización y sus miembros, valores y clima en la que esta se desenvuelve internamente.

Por último la *personalidad corporativa* se concreta en la *Imagen Intencional* que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a partir de su identidad visual y su comunicación corporativa.

A partir de esto se logra la idea de representación, proceso de *construcción* de la imagen que finaliza en un resultado mental en el receptor en relación con la empresa. Esta puede ir desde una identificación mínima de la empresa en la mente de sus públicos, mediante un simple reconocimiento, hasta una máxima, en la que no sólo se recogen gran cantidad de rasgos de su identidad, sino que también la percepción es ampliada por una proyección individual del receptor. (Villafañe; 1998).

Estos conceptos explicados por Villafañe son los que servirán en el presente trabajo de investigación ya que indican los elementos de la empresa en los cuales las actividades y los programas de gestión de RSE y Relaciones Públicas deben priorizar para que los diversos públicos logren la asociación propuesta en los objetivos.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Para profundizar en la teorización de esta dicotomía entre imagen- realidad e imagen emitida-imagen percibida Capriotti distingue tres tipos de imagen, Imagen-Ficción, Imagen-Icono e Imagen-Actitud. Para la presente investigación se considera relevante explicar el concepto de Imagen-Actitud ya que presenta correlación con lo expuesto de Imagen Intencional del autor precedente:

La IMAGEN-ACTITUD es la representación mental, concepto o idea de un objeto o persona. Esta representación mental de cada persona no es el objeto como tal, sino una evaluación que se hace de él, un enjuiciamiento de él; fruto de la percepción en la cual influyen no sólo los inputs que brinde el emisor, sino también experiencias anteriores, el contexto de recepción, etc. A partir de esto se le otorga al objeto o persona determinadas características y valoraciones que lo definen y diferencian del resto. (Representación mental). (Capriotti; 1992).

De esta manera citando a Capriotti en su concepto de imagen la define como “la representación mental de un estereotipo de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que lo públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos”. (1992; 25).

Centrándose en los elementos que componen la imagen actitud se acuerda en reconocer tres principales que se encuentran en íntima relación:

- Componente cognitivo: es el componente reflexivo, como se percibe un objeto, persona u organización. Mediante pensamientos, creencia y juicios de valor.
- Componente emocional: es el componente irracional, sentimientos provocados por ese sujeto al ser percibido, ya sean positivos o negativos.
- Componente conductual: *predisposición* a actuar (no la actuación-conducta-) ante un determinado sujeto.

En lo que refiere a las características que posee la imagen actitud se pueden señalar cinco, tiene una dirección (polarizada a favor o en contra), una intensidad (actitudes a favor o en contra más fuertes o más débiles), no son observables

directamente, tienen una cierta duración, son adquiridas y están sujetas a influencias exteriores. (Capriotti; 1992).

Capriotti (1992), distingue tres tipos de imagen que los públicos obtienen al referirse al ámbito empresarial, Imagen de Producto, Imagen de marca e Imagen de la empresa. Esta última es pertinente desarrollarla brevemente:

-Imagen de la empresa: es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como ser social y comunicativo. La idea que se tiene de sus productos y servicios en general, y de su conducta para con sus públicos. Estos últimos no son sujetos pasivos, sino son sujetos que crean y reconstruyen permanentemente sus actitudes y opiniones acerca de todo lo que los rodea e interesa.

En lo que respecta la Imagen de la empresa, este representa un fenómeno intangible y muy poco estable. Se pueden nombrar tres características para lograr una imagen positiva en los públicos.

En primer lugar la imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa, no realizar ficción con ésta. Sino gestionarla de manera estratégica resaltando los puntos fuertes de la institución, ya que se demuestra un grado de madurez, seriedad y en este caso Responsabilidad Social. Es importante saber que no se debe considerar que la Imagen sólo es imprescindible en las compañías comerciales, en situaciones de crisis o similares, ya que sería una visión equivocada de la gestión de la misma.

Por otra parte para que la imagen positiva sea duradera deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía, con una rigurosa comunicación y relaciones exteriores.

Por último para una Imagen positiva se debe coordinar las políticas formales de la empresa con las funcionales en la gestión de Imagen. Se debe evaluar en términos de Imagen cualquier decisión sobre las políticas funcionales.

A partir de lo expuesto se puede destacar que los dos autores citados en las tres definiciones de Imagen que se expusieron (Imagen Intencional, Imagen Actitud e Imagen de la Empresa) indican que la formación de la imagen es un proceso en el

### Trabajo Final de Graduación RPI

cual no sólo interviene la empresa como emisora de mensajes, tomándose como éstos tanto las publicidades y promociones como también las diversas acciones de la empresa, entre las que se encuentran las de RSE, sino que es el receptor de estos mensajes (los diversos públicos) quienes formarán en sus mentes la imagen final de la organización y, a partir de éstas las diversas opiniones.

Se puede agregar que el proceso de construcción de una Imagen Institucional no es la mera acumulación de mensajes, sino que implica un proceso lento de trabajo coordinado en acciones a largo plazo.

Como expone Capriotti (1992), este proceso acumulativo de Imagen posee dos características básicas: es *fragmentario* (porque posee un gran número de informaciones que llegan a los públicos las cuales son interpretadas) y *discontinuo* (porque estas informaciones son percibidas en diversas circunstancias, espacios y tiempos por los públicos de una organización). Esta recepción de información por los individuos supone una simbiosis que puede llevar a una dirección positiva o negativa de la Imagen creada por la organización en sus mentes.

Para llevar a cabo una gestión estratégica de la Imagen desde la empresa se deben tener en cuenta seis factores que influyen en el proceso acumulativo:

Coherencia entre las acciones, asociación (relacionar las acciones semejantes), repetición de la información, saturación (tener en cuenta la cantidad de información que circula en el sistema, ya que si el mismo está saturado los individuos no recibirán todo lo que se emita), selección que hace el individuo de la información a la que le prestará atención, memorización de la información en el individuo. Todos estos factores se conjugan dando origen al *grado de inclinación* del proceso de interpretación acumulativa tanto en el sentido positivo como el negativo.

Cabe aclarar que no en todos los públicos se logrará la misma Imagen, pero si se puede lograr obtener la misma dirección (positiva o negativa).

Para concluir con la idea de Imagen Organizacional cabe destacar que la organización es un ser social, y como tal es influida por el entorno, sus acciones tienen efectos sobre este y debe aprender a relacionarse con el mismo, no sólo para

publicitar y posicionar marca de sus productos, sino también para hacerse conocer como corporación entre la sociedad.

Las instituciones a lo largo de la historia han tomado conciencia de que son proveedoras de un bien social importante como es el trabajo, pero además se debe saber que las acciones de la empresa generan distintos tipos de efectos en la sociedad y así como la organización debe comunicar y responsabilizarse por las contribuciones que hace a la sociedad a partir de su existencia, también debe responsabilizarse y solucionar aquellos problemas que genere.

Toda acción e interacción que haga la institución con sus públicos debe saber comunicarla de manera integrada, la *Comunicación Integrada* supone el trabajo conjunto de todas las áreas de una empresa y tiene como objetivo no sólo obtener una porción o segmento de mercado para comercializar sus productos, sino que tiene un cometido más amplio, generar credibilidad, confianza y una actitud favorable de los públicos (como sujetos de opinión), hacia la organización.

#### 7.4. Responsabilidad Social Empresaria

Tal como se explicó en apartados anteriores, desde una perspectiva funcional, las organizaciones poseen una relación simbiótica con los sistemas que la rodean. Esta interacción se basa en la producción de consecuencias de una y otra parte. Es en este contexto que las Relaciones Públicas encuentran su justificación dentro de las organizaciones gestionando la responsabilidad pública de las mismas.

Como expresa Vives y Peinado-Vara (2011), a partir de un creciente desarrollo en todos los ámbitos industriales y empresariales y por ende de las consecuencias que éstas producen, es que grupos de ecologistas y científicos comenzaron a difundir la preocupación por los impactos ambientales y sociales que se empezaron a hacer evidentes en los últimos tiempos. Los interrogantes más frecuentes son ¿Se está contribuyendo a incrementar el riesgo de vida en el planeta?: el despliegue industrial y de servicios ¿contribuye a generar nuevas oportunidades de trabajo y de negocios que facilitan la reducción de la pobreza? Las sociedades se encuentran en un momento del desarrollo de

### Trabajo Final de Graduación RPI

la humanidad en el cual el comportamiento y los valores que se practican a través de las maneras de producir y de ejecutar acciones éticas adquieren una significación crucial.

En la actualidad no es suficiente la realización de acciones inconexas mediante las cuales las empresas justifican su responsabilidad frente a las comunidades donde se desarrollan. Sino que, para ser socialmente responsable se requiere aspirar a un desarrollo sostenible.

De este modo en los últimos años se han vuelto a plantear las responsabilidades de la empresa en las sociedades, como ser rentables, producir los bienes y servicios que la sociedad demanda, crear empleos, cumplir con las leyes, pagar impuestos, no hacer daño.

Sin embargo es válido preguntarse si estas cuestiones se cumplen realmente, o cómo se interpretan cada uno de los términos. Además es pertinente cuestionarse hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas, ya que éstas no deben resolver de raíz los problemas de las sociedades como la pobreza, la violencia o el desempleo, ni encargarse de las carencias de los gobiernos, lo que si deberían hacer es no ser indiferentes a los mismos y desde su lugar y alcance, colaborar a combatirlos.

Es en esta situación que las organizaciones se encuentran frente al desafío de plasmar una ética de responsabilidad social que lidere el accionar de cada una. Este concepto basado en un desarrollo sostenible descansa en tres pilares entre los que se debe lograr un equilibrio: económico (tener en cuenta la solidez financiera que cualquier organización requiere para subsistir), ambiental (tener en cuenta este aspecto a la hora de planear las acciones productivas, remediando todo impacto negativo que se puede generar) y social (en lo que se refiere al resguardo de los recursos del planeta para la utilización de las generaciones futuras).

Se encuentra de vital importancia para la supervivencia de una organización adaptarse a este contexto emergente ya que no sólo el ámbito empresarial está al tanto de esta situación sino también la sociedad en general como consumidora y público activo de las instituciones. La misma a la hora de elegir entre dos productos o servicios ha incorporado como parámetro de selección el impacto ambiental que el consumo del mismo puede

generar. Demandando así a las organizaciones que se involucren en la causa.

Elaborándose nuevos interrogantes como ¿qué es actuar éticamente para una empresa?, ¿qué principios rectores lideran el accionar de éstas?, ¿qué debe esperarse del ejercicio de las mismas?, para la formación de una imagen institucional de cada empresa. “Ser responsable no es venderle a más clientes más productos, responsabilidad es venderles los que le son útiles y necesarios”.(Vives; Peinado Vara; 2011; 57)

En el presente marco se considera propicio definir lo que es una inversión social y lo que son las prácticas de responsabilidad social empresarial.

La *inversión social* se trata de que la organización destine recursos de la empresa hacia la comunidad donde se sitúa con el propósito de obtener un doble beneficio: para la propia comunidad a la que destina los recursos luego de haber analizado los problemas principales de la misma y brindando una solución a apaciguamiento de alguno de ellos; y para la empresa a partir de una estrategia destinada a mejorar la reputación o imagen de la misma. Por lo que no es una acción simplemente filantrópica o altruista ya que el beneficio también es para el ente solidario.

Por otra parte, según manifiesta Vives y Peinado-Vara (2011), las *prácticas de responsabilidad* social empresarial suponen la planificación de una estrategia para involucrar a la empresa en un proceso en el que no sólo este en juego la reputación de la institución o la sociedad en la que se actúe, sino también los trabajadores, el medioambiente, la comunidad misma y los accionistas. Evidenciando el sentido solidario de los propietarios, la lealtad de la comunidad la protección del medio ambiente y se satisface la necesidad de retorno de los accionistas. Todo lo expresado, de manera permanente y estable en el tiempo. De esta manera las empresas desarrollan la visión integral y a futuro en la que se involucran todos los actores mencionados.

En el caso de América Latina las prioridades y contextos en materia de RSE son diferentes a las de Europa y Estados Unidos.

Existen altos niveles de desigualdad tanto en ingreso, oportunidades de negocio e inclusión que se hace dificultoso llegar a los estratos más pobres con efectividad.



### Trabajo Final de Graduación RPI

Para el desarrollo de la RSE se requieren de ciertos escenarios, los mismos en los que se genera un buen clima de negocios. Estos son alta gobernabilidad corporativa y marco regulatorio y fiscal óptimos y mercados financieros e institucionales. Sin embargo existen muchas irregularidades que impiden el desarrollo de estos aspectos y por ende hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares.

En este tipo de contextos, que se presenta frecuentemente en los países en desarrollo, los *mercados de responsabilidad* (mercados donde los consumidores, empleados, y demás públicos interesados hacen sentir las preferencias por las prácticas responsables de la empresa), sean muy débiles y poco consolidados aún. Es aquí donde se requiere que los gobiernos creen marcos legislativos fuertes y para que se implemente y promueva la RSE en todas las instituciones, pero tratando siempre de lograr un equilibrio entre las regulaciones y la libertad de desarrollo e innovación en materia de producción de las empresas.

Sin embargo estas legislaciones muchas veces no son eficaces o cumplidas en los países en desarrollo.

En América Latina los países que más reformas han realizado en éste aspecto son Chile, Argentina, Brasil y México con regulaciones en materia de gobernabilidad corporativa y mercado de valores, permitiendo la existencia más o menos establecida de un sustento para el desarrollo de RSE en el ámbito empresarial.

A pesar de lo planteado, la mayoría de las cúpulas empresariales continúan teniendo la idea errónea de que las prácticas del tipo de RSE son un gasto innecesario y no una inversión que ofrece resultados en el corto, mediano y largo plazo. Este es un problema crítico ya que, como toda política y valor cultural organizacional, es a partir de los altos directivos que se debe comenzar para implantar este tipo de ética y de acciones. Pero, a pesar de han empezado a surgir en algunos países de la región ciertas metodologías y modelos de gestión de RSE para Pymes que buscan convencer a los empresarios de la importancia y beneficios que implica desarrollar un programa de RSE.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Es de vital importancia que el sector privado de Latino América tome conciencia y responsabilice del papel importante que tienen para sentar las bases y promover la concientización en este aspecto.

Es en el marco presentado donde el presente trabajo encuentra su principal fundamento, ya que, si bien el escenario de la región es aún muy inestable, se considera fructífera la indagación y diseño de acciones destinadas a RSE para crear antecedentes y mostrar un modelo base de gestión de RSE en la región local.

Ahora bien, para llevar a cabo una propuesta de gestión de RSE en una entidad es necesario saber para obtener un buen desempeño empresarial en este campo los directivos deben tener la capacidad de articular los acciones y programas para esta materia con la gestión general de la corporación.

Para trazar los lineamientos estratégicos es necesario realizar un diagnóstico interno sobre las acciones de RSE que la empresa realizó y realizo y un sondeo de lo que se está realizando en el entorno, empresas competidoras e intereses de los diversos públicos en materia de cuidado del medioambiente y aspectos sociales críticos.

Luego se analiza la información recogida y se lleva a cabo una propuesta con la finalidad de priorizar el abanico de posibles acciones a desarrollar, coordinando el plan de RSE con el plan de la empresa. Además como se trata de la inclusión no sólo de acciones y programas, sino también de un valor ético fundamental para ser tenido en cuenta en toda decisión que se tome en la empresa a cualquier nivel jerárquico, para lograr un verdadero cambio a largo plazo, debe incorporarse a las presunciones de la cultura organizacional, es decir a los valores más profundos. Esto implica un proceso gradual que involucra a todos los miembros de la institución, comenzando desde los altos mandos, quienes deben difundir los valores de equidad, solidaridad, responsabilidad y trascendencia en las políticas y normas para lograr así, el compromiso de todos los niveles.

Siguiendo con lo expuesto por Vives y Peinado –Varas (2011), como un último eslabón relevante para darle énfasis a la gestión de la RSE de la organización es saber

comunicarla, hacia afuera y hacia adentro, para que sus diversos públicos reconozcan este aspecto como un atributo diferenciador de la imagen institucional.

Mediante diversas herramientas y canales de comunicación externa la entidad puede hacer evidente sus aportes y su estado en materia de sostenibilidad, esta información será muy importante para los accionistas, gobiernos nacionales, provinciales y municipales y las distintas organizaciones que pueden presentar interés en el tema, así como también para los diversos públicos vinculados con la entidad.

A partir de la importancia que tiene la comunicación en este aspecto, es necesario profundizar en el concepto y sus elementos y canales que serán útiles para la promoción de las prácticas de RSE.

#### *7.5. Comunicación Externa*

Apelando a lo que expone Avilia Lammertyn (1997), con respecto a comunicación externa, se puede decir que es aquella comunicación que la disciplina de la Relaciones Pública utiliza para comunicarse con los grupos de personas que poseen algún interés común respecto a la organización, pero no pertenecen a la misma. Con este tipo de comunicación se busca transmitir una imagen institucional favorable en la opinión pública a través de la gestión de diversos temas que comprometen a la institución.

Para gestionar la comunicación externa es necesario en primer lugar contar con un mapa de públicos exhaustivo. Este mismo, tal como explica Villafañe (1998), identifica cada público con los que la organización se vincula por alguna razón y expone las características del mismo, fijando las prioridades de comunicación se basa en el criterio de la segmentación. A partir de éste se podrá plantear una estrategia de comunicación para cumplir con los objetivos propuestos.

Para gestionar una estrategia de comunicación externa existen diversos canales tales como la publicidad institucional, con sus distintas variantes, la cual mediante un mensaje elaborado se exponen contenidos referentes a la institución y se puede transmitir vía televisión, radio o gráfica.

## Trabajo Final de Graduación RPI

Además se encuentran las presentaciones institucionales, que pueden ser de utilidad para dirigirse a los accionistas, las cuales suponen ponencias formales de determinados contenidos. Las mismas pueden contener ayuda soporte con videos y folletos.

Por otra parte se encuentran las participaciones en eventos y ferias con stands y exhibidores que sirven para dar a conocer nuevos servicios y productos.

Si el público al que se apunta es la prensa existen diversos canales para llegar ella. Los más pertinentes son las gacetillas, es un escrito que se envía a los periodistas para informar acerca de algún acontecimiento pertinente, su difusión es gratuita y queda a discreción del periodista la divulgación de ésta.

La publicidad con causa es un elemento estratégico pertinente a la hora de llevar a cabo acciones sociales que busquen asociarse a la imagen de la empresa. La misma busca apoyar con fundamentos propios, razones, causas o movimientos a instituciones de bien público, grupos con cierto interés, etc.

Con este mismo objetivo también son utilizadas las acciones de bien público, son acciones directas de colaboración con alguna causa, los auspicios o patrocinios de programas que coincidan con el sistema de valor de la empresa, las donaciones. Todas estas acciones buscan difundir la gestión de la RSE de la empresa asociándola a su imagen institucional.

Estos, como algunos otros canales de comunicación externa pueden ser utilizados para que la organización se comunique con sus públicos externos.

La elección estratégica de los mismos dependerá de los objetivos propuestos y del público al que se quiera dirigir el mensaje. (Avilia Lammertyn 1997).

## **8. Marco Metodológico:**

A continuación se llevará a cabo una serie de instancias metodológicas que permitirán obtener la información pertinente para cumplir con los objetivos de indagación propuestos anteriormente

## Trabajo Final de Graduación RPI

Tomando como referencia la clasificación que presenta Rut Vieytes (2004), el tipo de investigación que se abordará en esta etapa de diagnóstico es de tipo EXPLORATORIA ya que, se busca con ésta acercarse al objeto de estudio, investigarlo en profundidad e implementar acciones sobre él. La metodología es CUALITATIVA-CUANTITATIVA, y la investigación es INDUCTIVA, porque se parten de teorías generales ya establecidas, hacia un caso específico.

### 8.1 *Diseño de Investigación:*

Para el momento Técnico – Metodológico el cual se llevará a cabo a continuación, se eligieron dos tipos de diseños de investigación, que se pretenden complementar entre ellos. Los elegidos son: El diseño con Datos Secundarios (utilizado en el momento epistémico con la realización del marco teórico y para cumplir con el cuarto objetivo de indagación) y el diseño de Encuesta,

Se considera que, con la información obtenida de la búsqueda de bibliografía referida a los temas, textos y artículos en conjunto con los datos primarios obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a diversos clientes y miembros de Merlino, se podrá extraer la información necesaria para analizar y obtener resultados confiables.

A continuación se explicará brevemente cada instrumento para justificar la elección, para la misma se continuará con la línea teórica propuesta por Rut Vieytes (2004).

#### 8.1.1. *Diseño de Datos Secundarios:*

Este diseño permite la recopilación y la detallada búsqueda de información secundaria relativa a todo aquel concepto que se considere pertinente para profundizar y desarrollar en el marco teórico del momento epistémico en un trabajo de indagación.

Los datos secundarios son muy eficaces dado a que pueden ser utilizados en todo el proceso de investigación. Se incluyen en la metodología porque fueron utilizados para desarrollar el marco teórico del presente trabajo.

Luego de leer el contenido de libros consultados en bibliotecas y archivos, detallados en la bibliografía del presente trabajo; se seleccionaron los datos considerados pertinentes para detallar aspectos de los conceptos contenidos en el tema a desarrollar en el presente trabajo: Relaciones Públicas e Institucionales, Imagen Institucional, Públicos y Responsabilidad Social Empresaria.

#### 8.1.2. *Diseño de Encuestas:*

Este diseño fue otro de los elegidos ya que complementa a los anteriores en el sentido que permite investigar a los individuos de la muestra, obteniendo de ellos información de primera mano, y recurre al lenguaje como medio de acceso al conocimiento de las situaciones que se presentan.

Los tipos de encuestas que se desarrollarán serán:

- Según el alcance de los objetivos: encuestas exploratorias ya que se realizan con el propósito de identificar dimensiones del problema de investigación, trabajando con una pequeña población que le pueden otorgar mucha de la información que buscan.
- Según el modo de interacción con el encuestado se harán tanto encuestas personales (preguntas directas, cara a cara) o bien encuestas telefónicas o por correo electrónico, para poder tener mayor accesibilidad en ciertos casos.
- Según el desarrollo temporal: se trabajará con encuestas del tipo transversal, ya que se desarrollaron en un momento de tiempo único y estático, sin necesidad de ver la evolución a lo largo del tiempo.

#### 8.1.3 *Entrevistas:*

Las entrevistas se apoyan en el lenguaje verbal. La práctica de la investigación concibe la entrevista como un encuentro en que la interacción, el tiempo dedicado al intercambio y el compromiso entre las partes es mayor y cualitativamente diferente que en el cuestionario.

## Trabajo Final de Graduación RPI

En cuanto a las entrevistas llevadas a cabo en esta investigación son de tipo semi-estructuradas ya que contienen preguntas que direccionan medianamente las respuestas del entrevistado hacia respuestas que consigan obtener la información necesaria para resultados pertinentes.

### *8.2. Metodología de Investigación:*

En este momento técnico metodológico es preciso decidir si la técnica a emplearse será cualitativa o cuantitativa. Al momento de seleccionar la adecuada para el trabajo de investigación que está siendo tratado, se escoge un carácter mixto. Esta elección es así debida al carácter de los datos recolectados, si bien se obtienen datos cualitativos de las entrevistas en profundidad analizadas desde una perspectiva social cualitativa, también se obtienen datos estadísticos obtenidos de tabulaciones de encuestas realizadas a los clientes y miembros de la empresa, que nos permiten obtener información objetiva y en porcentajes.

### *8.3. Unidad de Análisis y Técnica de Muestreo:*

En este trabajo se considera universo a aquellas personas que se relacionen con Merlino, ya sea porque pertenecen a la empresa al trabajar en ésta, porque sean clientes potenciales o actuales que hagan uso de sus productos y/o servicios o lo estén por hacer en un futuro, o bien porque sean empresas proveedoras de la misma.

La muestra a ser estudiada será de carácter no probabilística ya que, como suele suceder en los estudios exploratorios, es muy costoso recurrir a un muestreo probabilístico. Esta muestra será por propósitos, es decir, se elegirán personas según los fines del estudio, seleccionando aquellos que se cree son fundamentales para lograr cierta representatividad.

La muestra de este trabajo de investigación estará compuesta por trescientos cuarenta personas procedentes en principio del universo, las cuales conformarán la unidad de análisis, que es el elemento mínimo de estudio observable en relación con un conjunto de otros elementos.

Trabajo Final de Graduación RPI

La unidad de análisis, fuente de información para poder avanzar en este momento técnico metodológico, estará compuesta de la siguiente manera:

Ciento cuatro personas, tanto miembros de Merlino como públicos relacionados:

- Gerente General. (**Entrevista en profundidad**).
- Gerente Regional. (**Encuesta para los altos mandos**).
- Gerente de Recursos Humanos. (**Entrevista en profundidad**).
- Gerente de Marketing. (**Entrevista en profundidad**).
- Veinte empleados operativos. (**Encuesta para público interno**).
- Quince proveedores de Merlino. (**Encuesta para público semi- interno**).
- Sesenta y cinco clientes, entre potenciales y actuales. (**Encuesta para público externo**).

8.4. *Ficha Técnica:*

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratoria.
<b>Metodología</b>	Cuantitativa.
<b>Técnica</b>	-Encuesta.
<b>Instrumento</b>	-Cuestionario.
<b>Población</b>	-Clientes actuales y potenciales de Merlino, -Proveedores, -Miembros de Merlino.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico/ Intencional
<b>Muestra</b>	-65 clientes, -15 proveedores,



Trabajo Final de Graduación RPI

	-20 Operarios de Merlino.
--	---------------------------

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratoria.
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	-Entrevista en profundidad
<b>Instrumento</b>	-Guía de pautas
<b>Población</b>	-Miembros de Merlino.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico/ Intencional
<b>Muestra</b>	-1 Gerente general, -1 Gerente Regional, -1 Gerente de Recursos Humanos, -1 Gerente de Marketing.

*8.5 Instrumentos de recolección de datos*

*8.5.1 Guía de pautas para entrevistas a los altos mandos de Merlino:*

-Responsabilidad Social Empresaria, concepto y desarrollo en el sector en el sector construcción.

-Desarrollo de la RSE en Merlino, programas o acciones que implemente

-Reciclados de materiales dañados en Merlino.

-Comunicación de clientes y proveedores con Merlino, para la compra o venta de los productos.

-Comunicación interna de Merlino.

-Comunicación externa de Merlino.

Trabajo Final de Graduación RPI

-Atributos que busca resaltar Merlino a sus diversos públicos.

-Posible desarrollo de un programa estratégico de RSE en Merlino.

8.5.2 *Cuestionario para encuesta a Proveedores de Merlino*

Por favor dedique unos momentos a responder el siguiente cuestionario. Los datos que Usted brinde son de uso exclusivo para la realización de un trabajo de investigación en Merlino.

Indique con una cruz la respuesta que considere correcta, o responda con una frase en caso de preguntas abiertas.

**\*Obligatorio**

**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria? \***

- Si
- No

**¿Con qué ideas Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG de diversos tipos.
- Cuidado del medio ambiente.
- Técnicas de promoción y publicidad.
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG en la Provincia de Córdoba? \***

- Si
- No

**En caso que la anterior respuesta haya sido SI. ¿Sabe qué tipo de acciones solidarias realiza Merlino? \***

**Describa cuales:**

.....

.....

.....

**¿Sabe si Merlino traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela? \***

- SI traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela.

- NO traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela.
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino lleva a cabo acciones reciclado? \***

- SI realiza acciones de reciclado.
- NO realiza acciones de reciclado
- No sabe/No contesta

**¿Sabe si los materiales que Merlino distribuye son ecológicos? \***

- SI los materiales distribuidos por Merlino son ecológicos.
- NO los materiales distribuidos por Merlino no son ecológicos.
- NO sabe/NO contesta.

**¿Por qué tipos de atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) Ud. identifica a Merlino como proveedor? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Calidad de productos
- Servicios de atención
- Precios accesibles
- Financiación
- Socialmente responsable
- Amplia red de distribución
- Entrega de materiales en tiempo y forma
- Horarios de atención
- Basta oferta de productos
- Trato personalizado por parte de los vendedores
- Cercanía
- Amistad personal con los dueños

**¿Cuando Usted se comunica con Merlino, ¿qué medios utiliza? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Teléfono
- E-Mail
- Visita de Vendedor

- Otro:

**Nombrar algunas características positivas que resalte de Merlino como empresa. \***

.....  
.....  
.....  
.....

**¿Tiene alguna sugerencia que pueda hacer para mejorar el funcionamiento de los servicios que Merlino brinda? De ser así, escríbalos a continuación, de lo contrario deje el espacio en blanco.**

.....  
.....  
.....  
.....

Muchas gracias por Su tiempo!

### 8.5.3 Cuestionario para encuesta a Clientes de Merlino

Por favor dedique unos momentos a responder el siguiente cuestionario. Los datos que Usted brinde son de uso exclusivo para la realización de un trabajo de investigación en Merlino.

Indique con una cruz la respuesta que considere correcta, o responda con una frase en caso de preguntas abiertas.

**\*Obligatorio**

**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria? \***

- Si
- No

**¿Con qué ideas Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG de diversos tipos.
- Cuidado del medio ambiente.
- Técnicas de promoción y publicidad.
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG en la Provincia de Córdoba? \***

- Si
- No

**En caso que la anterior respuesta haya sido SI. ¿Sabe qué tipo de acciones solidarias realiza Merlino? \***

**Describe cuáles:**

.....  
 .....  
 .....

**¿Sabe si Merlino traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela? \***

- SI traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela.
- NO traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela.
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino lleva a cabo acciones reciclado? \***

- SI realiza acciones de reciclado.
- NO realiza acciones de reciclado
- No sabe/No contesta

**¿Sabe si los materiales que Merlino distribuye son ecológicos? \***

- SI los materiales distribuidos por Merlino son ecológicos.
- NO los materiales distribuidos por Merlino no son ecológicos.
- NO sabe/NO contesta.

**¿Por qué tipos de atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) Ud. identifica a Merlino como cliente? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Calidad de productos
- Servicios de atención
- Precios accesibles
- Financiación
- Socialmente responsable
- Amplia red de distribución
- Entrega de materiales en tiempo y forma



**MERLINO**  
construimos confianza

Trabajo Final de Graduación RPI

- Horarios de atención
- Basta oferta de productos
- Trato personalizado por parte de los vendedores
- Cercanía
- Amistad personal con los dueños

**¿Cuándo Usted realiza pedidos, ¿qué medios utiliza? \***

**Puede seleccionar mas de una opción**

- Teléfono
- E-Mail
- Visita de Vendedor
- Otro:

**¿Mediante qué medios Ud, se entera de las diversas promociones y demás información que Merlino brinda? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Por medio de los vendedores
- Mediante la página Web de Merlino
- Vía mail
- Folletería
- Otro:

**¿Qué implica para Ud. que Merlino sea responsable?**

.....

.....

.....

**¿Considera que es una empresa responsable? ¿Por qué?**

.....

.....

.....

**Nombrar algunas características positivas que resalte de Merlino como empresa. \***

.....

.....

.....  
.....  
**¿Tiene alguna sugerencia que pueda hacer para mejorar el funcionamiento de los servicios que Merlino brinda? De ser así, escríbalos a continuación, de lo contrario deje el espacio en blanco.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
Muchas gracias por Su tiempo!

#### 8.5.4 Cuestionario para encuesta a Empleados de Merlino

Por favor dedique unos momentos a responder el siguiente cuestionario. Los datos que Usted brinde son de uso exclusivo para la realización de un trabajo de investigación en Merlino.

Indique con una cruz la respuesta que considere correcta, o responda con una frase en caso de preguntas abiertas.

**\*Obligatorio**

**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria? \***

- Si
- No

**¿Con qué ideas Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG de diversos tipos.
- Cuidado del medio ambiente
- Técnicas de promoción y publicidad
- No sabe/No contesta

**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG en la Provincia de Córdoba? \***

- Si
- No

**En caso que la anterior respuesta haya sido SI ¿Sabe qué tipo de acciones solidarias realiza Merlino?**

**Describe cuales:**

.....  
.....  
.....  
.....

**¿Sabe si Merlino traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela? \***

- SI traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela.
- NO traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela
- No sabe/No contesta

**¿Sabe si Merlino lleva a cabo acciones reciclado? \***

- SI realiza acciones de reciclado.
- NO realiza acciones de reciclado
- NO sabe/No contesta.

**¿Sabe si los materiales que Merlino distribuye son ecológicos? \***

- SI los materiales distribuidos por Merlino son ecológicos.
- NO los materiales distribuidos por Merlino no son ecológicos.
- NO sabe/NO contesta.

**¿Conoce cuál es la misión y la visión de Merlino? \***

- SI, perfectamente
- SI, en líneas generales.
- No

**¿Con qué idea relaciona Ud. al clima laboral de Merlino? Puede seleccionar más de una opción.**

- Aceptación y buen trato con mis compañeros.
- Buen trato por parte de mis superiores.
- Remuneración justa y pagada a término.
- Motivación por parte de mis superiores y las actividades que desempeño.
- Existencia de recompensas y reconocimiento por los objetivos cumplidos y el buen desempeño.

**¿Cómo considera el clima laboral de Merlino? \***

- Excelente





**MERLINO**  
construimos confianza

Trabajo Final de Graduación RPI

- Muy Bueno
- Regular
- Malo

**¿Se siente parte de la comunidad Merlino? \***

- Si, en gran medida.
- Si, más o menos.
- No mucho.
- No, para nada.

**¿Por qué atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) elige Ud. identifica a Merlino como empleado? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Buen clima laboral
- Posibilidades que ofrece para hacer carrera
- Socialmente responsable
- Interés por el rubro en el que se desempeña
- Otro:

**¿Cómo se comunican sus superiores con Usted a diario o para comunicar directivas y cambios? \***

- Reuniones personales
- Circulares
- Mails internos
- Teléfono
- Carteleras
- Otro:

**Nombrar algunas características positivas que resalte de Merlino como empresa. \***

.....

.....

.....

.....

**¿Tiene alguna sugerencia que pueda hacer para mejorar el funcionamiento de los servicios que Merlino brinda? De ser así, escríbanos a continuación, de lo contrario deje el espacio en blanco.**

.....

.....

.....

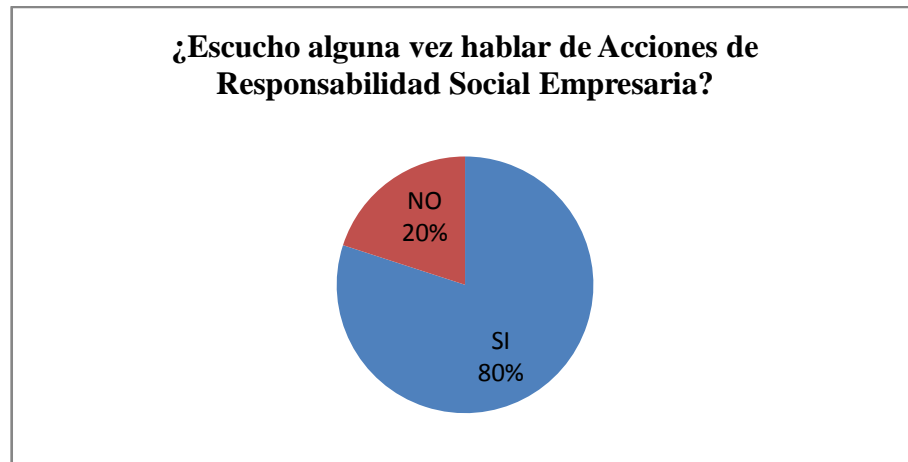
.....

.....

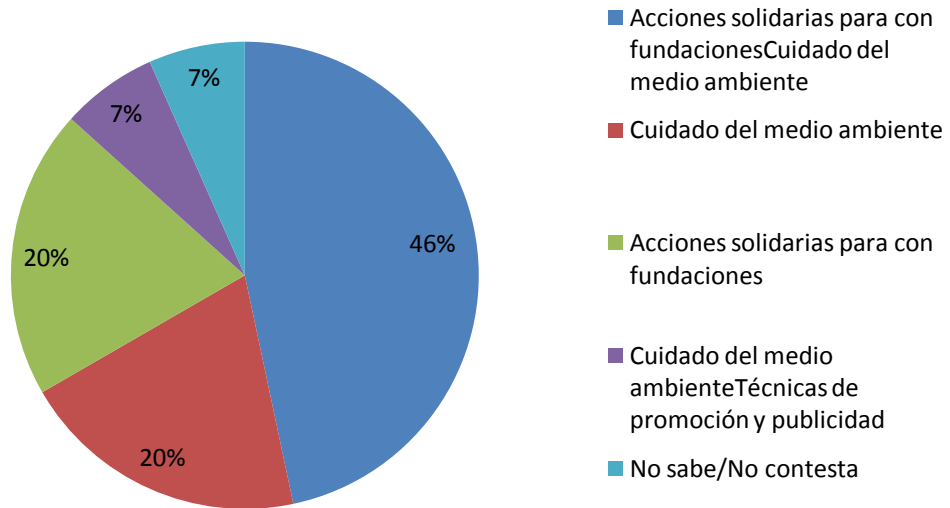
Muchas gracias por Su tiempo!

## 9. Resultados

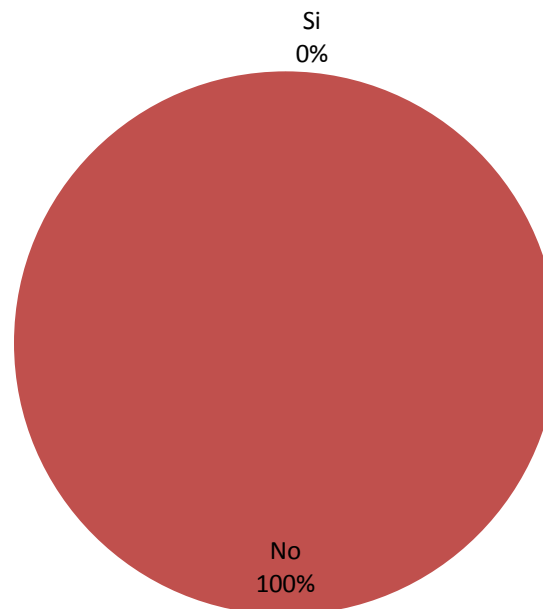
### 9.1 Resultados de la encuesta realizada a los Proveedores de Merlino



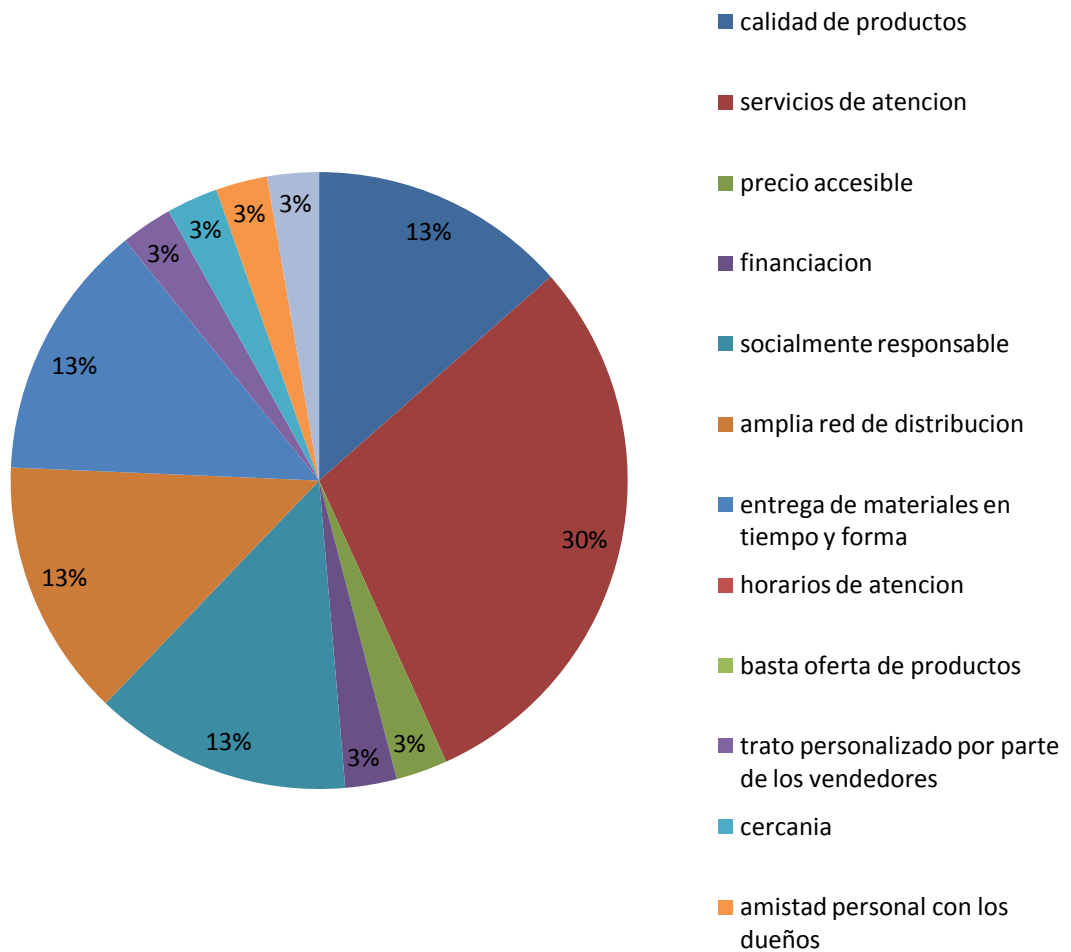
**¿Con qué conceptos Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día?**



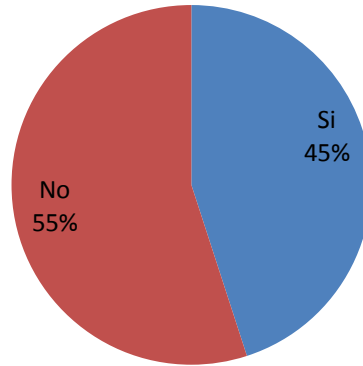
**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONGs en la Provincia de Córdoba?**



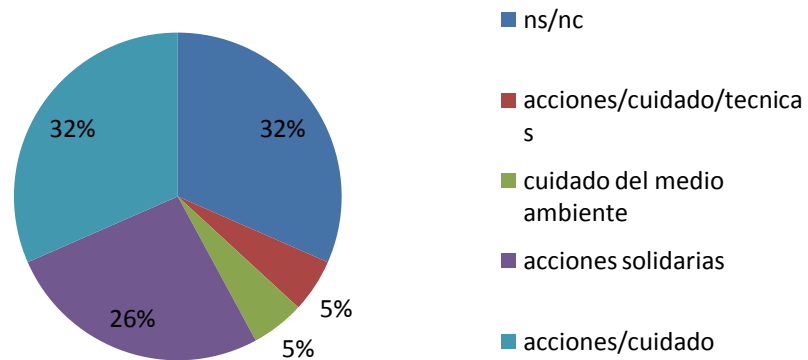
**¿Por qué tipos de atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) elige Ud. a Merlino para la venta de sus productos?**



**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria?**

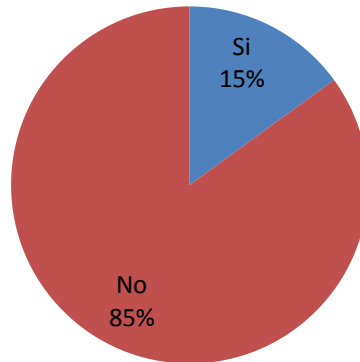


**¿Con qué conceptos Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día?**

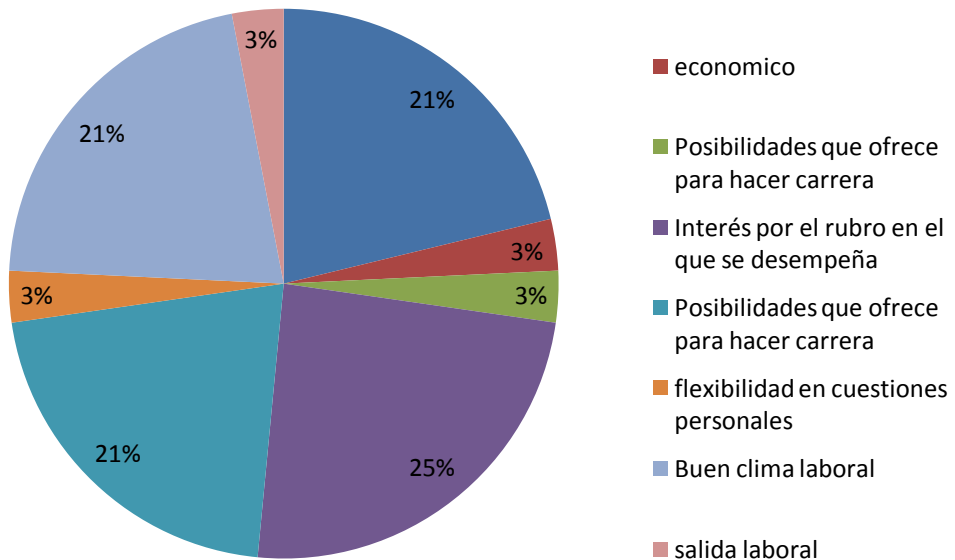


Trabajo Final de Graduación RPI

**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONGs en la Provincia de Córdoba?**



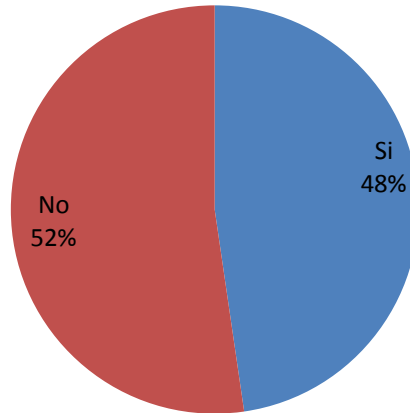
**¿Por qué atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) elige Ud. a Merlino para trabajar en la misma?**



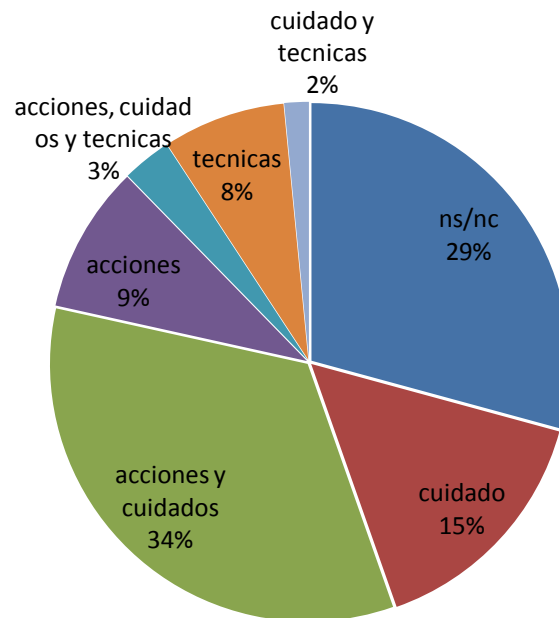
Trabajo Final de Graduación RPI

9.3 Resultados de la encuesta realizada a Clientes de Merlino.

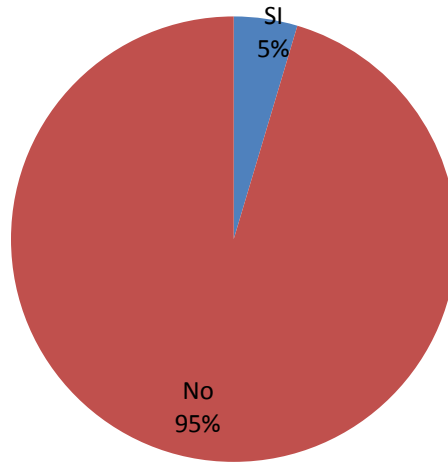
**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria?**



**¿Con qué conceptos Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día?**

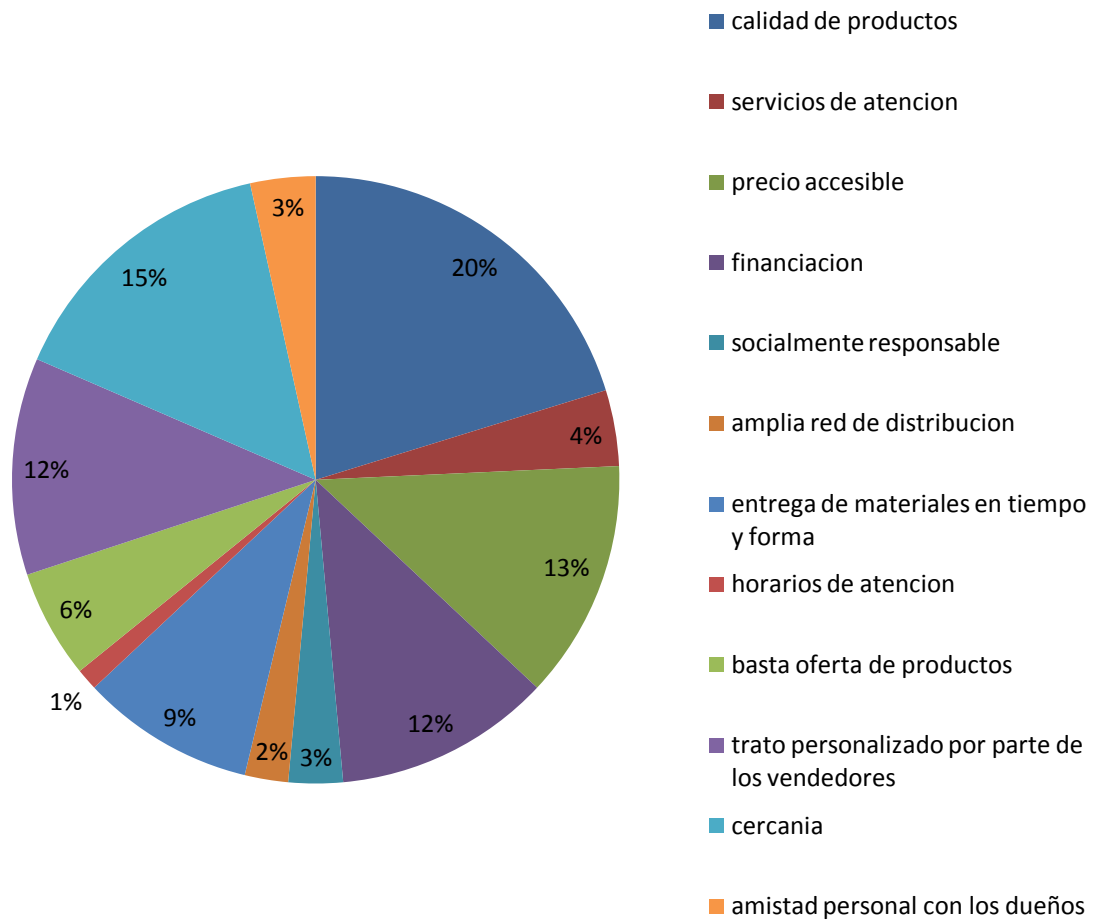


**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONGs en la Provincia de Córdoba?**





**¿Por qué tipos de atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) elige Ud. a Merlino para la compra de sus productos?**



#### 9.4 Entrevistas a los altos mandos de Merlino.

##### 9.4.1 Entrevista al Gerente General de Merlino, Diego Merlino.

En la entrevista con el gerente general de Merlino, se trataron las temáticas principales requeridas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo.

### Trabajo Final de Graduación RPI

En primer lugar se habló del concepto de RSE y su aplicación en el sector de la construcción en la Provincia de Córdoba. Para lo cual Diego Merlino expresó tener noción del concepto, pero no estar al tanto de las acciones que se desarrollan actualmente en el sector. Señaló que en su empresa siempre se realizan donaciones a algunas de las fundaciones que se acercan a pedir las, pero que carecen de un programa planificado de RSE.

En lo que respecta al reciclado de los materiales dañados y no aptos para la venta, el gerente explicó que existen elementos como el cemento que se reutilizan, otros que se devuelven al fabricante, porque este último los reconoce y los restantes se desechan. Sin embargo frente a la pregunta de si se podían reciclar los materiales que actualmente se tiraban, Diego Merlino contestó: *“es posible reciclarlos de alguna manera, como por ejemplo utilizarlos como relleno”*.

Basándose en el tema comunicación externa e interna, el gerente comentó que los medios más utilizados por los proveedores para realizar sus ventas son el mail y el teléfono. Mientras que los clientes utilizan los mismos medios y se le agrega la página web institucional para realizar las compras.

Por otra parte, para comunicar las promociones y su imagen institucional, se utilizan gigantografías en la vía pública y en los colectivos de algunas líneas en la ciudad de Córdoba, radio, y algunas veces ciertas publicidades en canales de televisión de la Provincia de Córdoba.

En cuanto a los atributos por los cuales la gerencia considera que los distintos públicos escogen a Merlino, Diego expresó que los proveedores siempre tienen en cuenta el volumen de operaciones y el cumplimiento de los pagos. Por otro lado los clientes pueden llegar a resaltar el servicio que la empresa brinda, los precios competitivos, la calidad, la seriedad y el cumplimiento. En cambio los empleados pueden reconocer la flexibilidad que se les demuestra para ciertos asuntos, la motivación que se les brinda y también el cumplimiento con sus contratos.

#### Trabajo Final de Graduación RPI

Por último frente a la pregunta si consideraría en un futuro el desarrollo de un programa de RSE a largo plazo, el gerente contestó:” *hasta el momento no lo había considerado porque no se encontraba dentro de mis prioridades, pero no puedo saber a futuro si cambiaría de idea*”.

#### 9.4.2 Entrevista al Gerente Regional de Merlino, el Ingeniero Ricardo Merlino.

En la entrevista realizada al gerente regional de Merlino se pudo obtener la opinión de un miembro importante de la dirección de la empresa en tres ejes principales de los cuales se desprendieron las pautas a conversar.

En cuanto a la primer temática tratada, Responsabilidad Social Empresaria, Ricardo expresó que si bien tiene una idea de lo que éste concepto implica, no escuchó nunca hablar del mismo en el sector construcción, en el cual se desenvuelve diariamente. Tampoco sabe si se realiza algún tipo de acción relacionada con el mismo en las empresas que se desarrollan en el mismo rubro.

En cuanto al caso particular de Merlino, el gerente regional afirmó: “*cada tanto hacemos alguna donación a fundaciones de diversas índoles*”. Además aclaró que por el momento en la empresa no se realizaba reciclado de ningún tipo de material.

En cuanto al segundo tema tratado, la comunicación interna y externa de Merlino, Ricardo comentó que los clientes se contactan con la empresa para realizar sus pedidos por medio del teléfono, personalmente o por mail. Mientras que los proveedores realizan sus ventas a Merlino sobre todo vía mail, y como segunda opción, se comunican por teléfono.

Por otra parte los empleados y miembros de Merlino se contactan por teléfono o por mail para impartir órdenes o comunicar ciertos asuntos. De llegar a haber algún tipo de conflicto se solucionan personalmente.

También explicó que las promociones que Merlino ofrece las publica por radio, en la vía pública utilizando gigantografías, o por medio de folletería.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Por último se trató el tema de los atributos por los cuales los directivos de Merlino consideran que sus públicos los elijen. En este punto Ricardo expresó que él considera que, tanto los proveedores como los clientes resaltan la calidad del servicio que ofrecen, la seriedad y el precio competitivo. Mientras que los empleados escogen trabajar en la empresa por el cumplimiento de los contratos, la seguridad laboral y el respeto que se les brinda.

Finalmente se le preguntó acerca de la posibilidad de considerar en un futuro el desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresaria en la empresa con acciones coordinadas a largo plazo para beneficios sociales y del cuidado del medio ambiente, a lo cual respondió que Merlino es un negocio, si el programa le produciría algún tipo de beneficio o económico o publicitario si lo consideraría, de lo contrario no estaría interesado.

#### *9.4.3 Entrevista a la encargada del área de Marketing de Merlino, Nadia Freytes.*

En la entrevista realizada a Nadia Freytes, encargada del área de marketing de Merlino, se pudo obtener la visión de un miembro clave de la empresa para el presente trabajo. Ya que, por ser el único espacio relacionado con la gestión de la imagen institucional de la compañía y la comunicación con sus diversos públicos, es justamente con esta área con la que se debe trabajar en conjunto para implementar un plan de RSE y la comunicación del mismo.

En cuanto a las acciones de RSE que se están llevando a cabo en el sector de construcción en Córdoba, Nadia expresó tener conocimiento de algunas de ellas a partir de la llegada de Sodimac, competencia directa de Merlino en la ciudad de Córdoba, y ciertas actividades que llevó a cabo Easy también. Sobre todo se relacionan con donaciones a merenderos y comedores para niños. Por otra parte señaló que ellos ayudan en ciertas ocasiones a fundaciones que se acercan a pedir. Actualmente están planificando la donación de toda la cartelera requerida en la Comuna de Estancia Vieja, lugar en el cual se han realizado donaciones anteriormente.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Por otro lado expresó no tener conocimiento acerca de las acciones de reciclado que se pudieran llevar a cabo en Merlino. En lo que respecta a comunicación señaló que los medios más utilizados son el mail, el teléfono y el trato personal, tanto para clientes como proveedores. E internamente la comunicación está dividida en áreas, sin embargo los medios utilizados son los mismos que los señalados previamente. Luego detalló las actividades del programa de promoción para el posicionamiento de la empresa, que tiene como objetivo lograr la fidelización del consumidor final. El plan cuenta con publicidad y promoción tanto tradicional, como no tradicional, trabajando así con la vía pública, colectivos, spots radiales, y en cines y teatros; y flayers en revistas especializadas de arquitectura y La Voz digital, entre otros.

Por último, frente a la pregunta si consideraría la planificación de programas de RSE a largo plazo, la encargada de marketing se mostró interesada, sin embargo aclaró que previamente se debían terminar de organizar otras cuestiones con mayor prioridad.

#### *9.4.4 Entrevista a la encargada del área de Recursos Humanos de Merlino, Laura Monje.*

En la entrevista realizada a la encargada del área de Recursos Humanos, se pudo obtener información valiosa en lo que respecta a las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa, y al clima laboral de la misma.

En cuanto a tener conocimiento acerca de las acciones de RSE que se pueden estar llevando a cabo en el rubro construcción, Laura señaló no tener ninguna noción del tema, ya que si bien ella había estudiado qué era la RSE en su carrera, cree que actualmente esta actividad está rezagada a las grandes empresas, aún no es un tema de ocupación de las Pymes. Por otra parte, explicó que en Merlino se suele ayudar a ciertas fundaciones que solicitan dinero o materiales, y comentó que la última acción solidaria se la llevó a cabo con una iglesia evangélica mediante la donación de materiales para el mantenimiento de la estructura edilicia de la misma. Además expresó no tener conocimiento acerca de las acciones de reciclado que puede llevar a cabo Merlino.

## Trabajo Final de Graduación RPI

En tercer lugar, explicó que los medios más usados para que los proveedores y clientes se comuniquen con merlino son el teléfono y el mail. Y que, dentro de la empresa desde que existe el área de marketing se formalizó la comunicación, identificando área y puesto, utilizando el mail, el teléfono para reforzar algunos comunicados y las carteleras para el aviso de ciertas fechas importantes. También hizo referencia a las reuniones personales, que se llevan a cabo entre gerencia general y cada encargado de área de manera individual, pero que no se realizan reuniones grupales de coordinación y que, según ella son de mucha necesidad para resolver ciertas temáticas. Por otro lado, aclaró que la situación en cuanto a personal es muy distinta entre Córdoba y Carlos Paz, ya que en la villa es el Gerente Regional el que está más encargado de las sucursales, en cambio en Córdoba el responsable es el Gerente general.

Por último hizo referencia al clima laboral de Merlino en las diversas sucursales, expresando que desde su área se identifican muchos inconvenientes y temas a resolver que traen en consecuencia que el clima laboral de la empresa se aleje bastante de un estado óptimo. Pero explicó que se están llevando a cabo muchas reformas para apalear la situación, dentro de las cuales se encuentran desde un cambio radical en el método de reclutamiento de personal, hasta la implementación de otra manera de abonar los sueldos. Sin embargo reconoce que aún hay mucho por hacer para conseguir que los empleados se sientan más motivados aún.

## 10. Análisis de datos.

### 10.1 Encuesta a Proveedores de Merlino.

Luego de administrar 15 encuestas a diversos proveedores de Merlino se puede proceder a la interpretación tanto de los gráficos de las cuatro preguntas expuestas, como de los demás datos que arrojó el resto del cuestionario.

- El 20% de los encuestados no escuchó hablar nunca de RSE, mientras que el restante 80% contestó de manera afirmativa.
- El 46% de los encuestados relaciona a las acciones de RSE con el cuidado del medio ambiente y las acciones solidarias para con fundaciones. Por otra parte

#### Trabajo Final de Graduación RPI

un 7% las relaciona con el cuidado del medio ambiente y técnicas de promoción y publicidad, un 20% con cuidado del medio ambiente, otro 20 % con acciones solidarias únicamente y un 7% restante contestó la opción No sabe/No contesta.

- Frente a la pregunta “¿Sabe si merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones en la provincia de Córdoba?” la totalidad de la muestra contestó que no.
- El 86% de los encuestados afirmó que Merlino traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela, el restante 4% contestó no sabe/no contesta.
- El 73% dijo no saber si los materiales distribuidos por Merlino son ecológicos, mientras que del restante 27% la mitad afirmó que los materiales son ecológicos y la otra mitad lo negó.
- En cuanto a los atributos que se resaltan de Merlino el 30% escogió Servicio de atención entre sus opciones, en segundo lugar con 13% cada uno se pondera calidad de los productos, entrega de materiales en tiempo y forma y socialmente responsable.
- En cuanto a los medios más utilizados para contactarse con Merlino la totalidad coincidió en el e-mail como principal instrumento, siguiendo el teléfono y como última medida la reunión personal.
- En la pregunta abierta que pedía resaltar alguna característica positiva de la empresa, la mayor parte destacó la calidad del servicio prestado, el compromiso, la búsqueda de mejora constante.
- Entre las sugerencias que se hicieron se destaca mejorar ciertos tecnicismos del área de compras.

#### 10.2 Encuesta a Empleados de Merlino.

Luego de la realización de la encuesta a 20 empleados de Merlino los datos que arrojó la muestra fueron los siguientes.

### Trabajo Final de Graduación RPI

- El 55% de los encuestados no escuchó hablar nunca de RSE, mientras que el restante 45% contestó de manera afirmativa.
- El 32% de los encuestados relaciona a las acciones de RSE con el cuidado del medio ambiente y las acciones solidarias para con fundaciones. Por otra parte un 5% las relaciona con el cuidado del medio ambiente, otro 26% con acciones solidarias únicamente; un 5% las relaciona con las tres opciones expuestas, y un 32% restante contestó la opción No sabe/No contesta.
- Frente a la pregunta “¿Sabe si merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones en la provincia de Córdoba?” 85% de la muestra contestó que no, y 15% dijo saber que Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones en la Provincia de Córdoba, describiendo en todos los casos que las acciones han sido donaciones de papel.
- El 90% de la muestra afirmó que Merlino traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela, mientras que del 10% restante la mitad negó tal afirmación y la otra mitad dijo no saber.
- En cuanto a tener conocimiento de si Merlino realiza acciones de reciclado el 70% de los encuestado dijo no saber, mientras que del 30% restante, el 15% dijo que No realiza acciones de reciclado y el otro 15% dijo que SI, y señalaron que en ciertas ocasiones recicla papel al donarlo.
- El 75% dijo no saber si los materiales distribuidos por Merlino son ecológicos, mientras que el 10% afirmó que los materiales son ecológicos y el restante 15% mitad lo negó.
- Frente a la pregunta “¿conoce la misión de Merlino?”, el 40% dijo conocerla en líneas generales, el 25% dijo conocerla perfectamente, y el restante 35% dijo no conocerla.
- Frente a la pregunta “¿se siente parte de la comunidad de Merlino?” el 45% dijo si, en gran medida; y del restante 55% el 20% dijo no mucho, el 15% dijo en gran parte y el otro 15% dijo no, para nada.



### Trabajo Final de Graduación RPI

- En cuanto a los atributos que se resaltan de Merlino para trabajar allí el 25% escogió Interés en el rubro en el que se desempeña entre sus opciones, en segundo lugar con 21% cada uno se pondera posibilidades de hacer carrera, socialmente responsable, buen clima laboral.
  - En cuanto a los medios más utilizados para contactarse con Merlino la totalidad coincidió en reuniones personales como principal instrumento, siguiendo el teléfono y como última medida el mail.
  - En la pregunta abierta que pedía resaltar alguna característica positiva de la empresa, la mayor parte destacó el pago en término, la buena atención al cliente y la flexibilidad en algunas cuestiones.
  - Entre las sugerencias que se hicieron se destaca una mayor capacitación al personal y mejorar la comunicación interna.

#### 10.3 Encuesta a Clientes de Merlino.

Luego de administrar 65 encuestas a diversos clientes de Merlino se puede proceder a la interpretación tanto de los gráficos de las cuatro preguntas expuestas, como de los demás datos que arrojó el resto del cuestionario.

- El 52% de los encuestados no escuchó hablar nunca de RSE, mientras que el restante 48% contestó de manera afirmativa.
- El 34% de los encuestados relaciona a las acciones de RSE con el cuidado del medio ambiente y las acciones solidarias para con fundaciones. Por otra parte un 2% las relaciona con el cuidado del medio ambiente y técnicas de promoción y publicidad, un 15% con cuidado del medio ambiente, otro 9 % con acciones solidarias únicamente, un 8% las relacionó con técnicas de publicidad, un 3% escogió las tres opciones; y por último un 29% restante contestó la opción No sabe/No contesta.
- Frente a la pregunta “¿Sabe si merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones en la provincia de Córdoba?” un 95% de la muestra contestó que no, mientras que un 5% afirmó conocer acciones solidarias que

### Trabajo Final de Graduación RPI

Merlino realizó, describiendo que éstas han sido donaciones a merenderos en Carlos Paz.

- El 64% de los encuestados afirmó que Merlino traslada sus materiales en bolsas reutilizables de tela, el 5% negó que Merlino traslade sus materiales en bolsas reutilizables de tela, y el restante 27% contestó no sabe/no contesta.

- El 87% de los encuestados dijo no saber si Merlino realiza acciones de reciclado, mientras que el restante 13% negó que la empresa realice acciones de reciclado.

- El 76% dijo no saber si los materiales distribuidos por Merlino son ecológicos, mientras que del restante 24% el 10% afirmó que los materiales son ecológicos y el 14% lo negó.

- En cuanto a los atributos que se resaltan de Merlino el 20% escogió la calidad de los productos ofrecidos entre sus opciones, en segundo lugar con 15% se pondera la cercanía, en tercer lugar con 13% el precio accesible, y en cuarto lugar con 12% cada uno trato personalizado por parte de los vendedores y financiación.

- En cuanto a los medios más utilizados para contactarse con Merlino la totalidad coincidió en que se acercan personalmente, en segundo lugar utilizan el teléfono como última medida el envío de mails.

- Frente a la pregunta “¿por qué medios Ud. se entera de las promociones que Merlino ofrece?” la mayoría contestó la opción “otros”, especificando que se entera cuando se acerca al local, o que no se entera de ninguna promoción; en segundo lugar se contestó por medio de los vendedores, la tercera opción vía mail.

- En la pregunta abierta que pedía resaltar alguna característica positiva de la empresa, la mayor parte destacó la buena atención por parte de los vendedores, la seriedad, la responsabilidad y el compromiso.

#### Trabajo Final de Graduación RPI

- Entre las sugerencias que se hicieron se destaca mejorar los tiempos de entrega de los materiales, más financiación, entre otros tecnicismo específicos del servicio que presta.

#### 10.4 Entrevistas.

Basándose en la información obtenida de las entrevistas se puede decir que los altos mandos de Merlino no tienen detallados conocimientos en materia de RSE, ni están al tanto en profundidad de lo que sucede en su contexto diario en lo que respecta a esta temática. Por otro lado, la empresa carece de programas planificados de RSE, siendo ciertas donaciones específicas las únicas acciones solidarias que lleva a cabo. En lo que acontece a reciclado, ni el gerente regional, ni las encargadas de áreas supieron responder si la empresa lleva a cabo acciones de reciclado, mientras que el gerente general dejó en claro que Merlino no lleva a cabo este tipo de actividades, sino que todo material que no se puede devolver al fabricante o vender se desecha. Sin embargo explicó que son materiales que podrían tener algún tipo de destino para su reutilización.

Por otro lado los cuatro entrevistados coincidieron en que los medios más utilizados de comunicación por parte de los proveedores y clientes son en primer lugar el mail y luego el teléfono en caso de los proveedores, y los clientes se contactan por medio del teléfono o se acercan personalmente, y en tercer lugar utilizan el mail.

En el caso de los empleados, la situación se explicó más en detalle en la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos, quien señaló que la comunicación estaba especificada en áreas y puestos y que el medio más utilizado era el mail, siguiendo el teléfono y existían carteleras también.

En lo que respecta a técnicas de promoción, si bien en el resto de las entrevistas se pudo obtener una noción de los programas que Merlino utiliza para la comunicación externa, los detalles se obtuvieron de la conversación con la encargada de Marketing, quien explicó los diversos medios tanto tradicionales como no tradicionales que se están utilizando en el programa de promoción actualmente. Explicó el uso de medios radiales,

Trabajo Final de Graduación RPI  
vía pública, spots institucionales en cines y teatros, publicidad en revistas especializadas de arquitectura y cartelería en los negocios.

En cuanto a la información recopilada acerca de los atributos por los cuales los altos mandos consideran que los diversos públicos escogen a Merlino se pudo deducir según las opiniones de los entrevistados que los proveedores la escogen por el volumen de operaciones y el cumplimiento en el pago, además de la seriedad y confianza que inspiran, tal como señaló el gerente regional. Los clientes sobre todo por la seriedad, el servicio prestado, los precios competitivos y el cumplimiento en lo acordado. Y por último los empleados punto en el cual los gerentes, tanto el general como el regional señalaron, que eran escogidos por el cumplimiento en los contratos laborales, las flexibilidad que brindan en ciertos asuntos y la motivación que transmiten, pero, por otra parte la encargada de recursos Humanos expresó que el clima laboral en Merlino se aleja bastante del óptimo y que si bien se están realizando cambios para apalear las quejas, actualmente los empleados pueden llegar a escoger a Merlino porque les brinda experiencia y aprendizaje en el rubro.

Por último, mediante las respuestas obtenidas en la pregunta de si consideraría en un futuro implementar un programa planificado de RSE en la empresa, se pudo deducir que actualmente tal punto no se encuentra dentro de las prioridades de los directivos, sin embargo no mostraron una postura del todo cerrada frente a la consideración de la misma.

## **11. Conclusiones de campo.**

Para comenzar se considera apropiado señalar que, si bien se obtuvo un amplio acceso a la organización y contacto con ciertos miembros, sobre todo de las sucursales de la empresa en Villa Carlos Paz, se dificultó en gran medida poder implementar los instrumentos de recolección de datos y cierta información de primera mano. Esto puede deberse a la magnitud de la organización, y quizás a cierta desconfianza ante la presencia de un miembro ajeno a la misma, se tuvo que aclarar reiteradas veces el uso que iba a tener la información obtenida e insistir persistentemente durante un prolongado período de tiempo para conseguirla. Lo que llevó a importantes atrasos en los plazos dispuestos

### Trabajo Final de Graduación RPI

para la realización del trabajo. Sin embargo cabe señalar que finalmente gracias a la ayuda del gerente regional de Merlino, el área de marketing de la empresa y ciertos empleados se pudo obtener abundante información tanto en cantidad como en calidad.

Por otra parte se destaca que, luego de realizar el trabajo e interpretar los resultados de las encuestas existe la idea de que las conclusiones pueden encontrarse sesgadas. Esto es así, por el hecho haber realizado un muestreo no probabilístico y además no haber realizado un relevamiento exhaustivo de todos los clientes, proveedores y empleados de Merlino.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, como se explicó se realizaron tres tipos de encuestas, un modelo se aplicó a 15 proveedores, otro a 20 empleados y el último a 65 clientes de Merlino. Se trató de abarcar tanto en empleados como en clientes a las 3 sucursales que posee Merlino entre Villa Carlos Paz, Córdoba y Estancia Vieja. Además se entrevistó al Gerente general, el Gerente regional, la encargada del área de Marketing y la responsable de Recursos Humanos de la empresa, personas cuya opinión e información a brindar son consideradas estratégicas para el presente trabajo.

En tercer lugar se debe señalar que se ha cumplido con todos los objetivos planteados al comienzo del trabajo, se han podido conocer cuáles son los atributos con los que los clientes actuales y potenciales, sus proveedores y sus empleados asocian a Merlino. Con esto se pudo saber en qué orden se encontraba el atributo socialmente responsable para esta empresa. Y si bien, estuvo nominado dentro de los primeros para los empleados y sus proveedores se considera que la ponderación hecha por parte de los empleados se puede deber a un erróneo concepto que pueden tener de RSE, ya que en las preguntas preliminares más de la mitad de los mismos jamás había oído hablar de éste. Por otra parte dentro de los atributos más seleccionados por los clientes, socialmente responsable quedó en el último puesto. Esto deja ver que si bien a Merlino se lo relaciona con buen servicio, calidad de productos, seriedad, cumplimiento, atributos que coinciden en gran medida con aquellos que busca transmitir la gerencia de la compañía a sus clientes; se debe trabajar en programas que permitan a los diversos públicos tanto internos como externos, asociar las actividades de RSE a Merlino; esto se debe considerar pertinente no

sólo porque es el objetivo del presente trabajo. Sino también porque con la implementación de un plan estratégico de Relaciones Públicas que busque transmitir a los diversos públicos de la compañía el correcto concepto de RSE y algunas de las acciones que ésta puede implicar tanto en su rama social, como en la económica y la del cuidado del medio ambiente en una empresa como Merlino, la sociedad podrá comenzar a tener una noción acerca de qué es lo que debe exigir de ahora en adelante a las diferentes empresas con las que convivan. Además podrán empezar a comprender qué se debe reclamar a los gobernantes, para que estos reglen debidamente las consecuencias de las actividades que las mismas desarrollan.

Por otra parte, se pudo conocer qué tipo de acciones y programas tiene la empresa en ésta materia. Lo cierto es que si bien se realizan algunas donaciones aisladas a fundaciones que se acercan a hacer peticiones, la organización no cuenta con ningún tipo de planificación de RSE, ni tampoco se interesa por acciones que permitan el cuidado del medio ambiente tales como procesos de reciclado de materiales que comercializan. Por lo que se puede sugerir programas que contengan este tipo de actividades, dentro del plan de para trabajar la rama social que incluye la RSE.

Por otro lado, a partir de la entrevista que se obtuvo con los diversos dirigentes y mandos medios de la empresa se pudo notar que no se tiene conocimiento detallado de las acciones que se están llevando a cabo en el rubro construcción respecto a la temática en cuestión. Esto puede deberse tanto a un desinterés por parte de la compañía en la temática tratada o bien que las empresas que si cuentan con algún tipo de programa de RSE los estén comunicando de manera eficiente a la comunidad que las rodea.

Como último objetivo propuesto se buscó conocer cuáles son las herramientas de comunicación con las que Merlino cuenta tanto a nivel interno como externo. En este punto ocurrieron algunas discrepancias entre la información obtenida en las entrevistas y la expuesta en las encuestas, ya que a nivel interno los altos mandos comentaron que se utiliza como principal instrumento el mail, y en las encuestas se mostraron las reuniones personales como principal opción, mientras que la queja más recurrente fue que se utilicen más los medios escritos para evitar conflictos comunicacionales. Por otro lado en

cuanto a las técnicas de comunicación externa, el área de marketing expresó diversos medios por los cuales se publicita a Merlino y se comentan las promociones, sin embargo los clientes comunicaron que se enteran de las promociones ofrecidas cuando se acercan al local o no se enteran. A partir de esto se deduce que está existiendo cierto problema en algún punto de los canales de comunicación externa, por lo que a la hora de comunicar las acciones de RSE habrá que tener en cuenta esta situación.

Por otra parte se confeccionó una pregunta en el cuestionario para los empleados de Merlino, ésta tuvo como objetivo conocer cuál es el clima laboral actual de la empresa y otra para indagar en qué medida se encuentran identificados con la misión, visión y valores de la misma. Ambas preguntas tenían como fin buscar el apoyo de los miembros internos de Merlino en primera instancia para la aplicación del plan de intervención que se proponga y además, de ésta manera, comenzar un cambio de conciencia desde adentro y luego seguir hacia los demás públicos externos. Los resultados arrojados por estas preguntas no fueron óptimos. Sin embargo las tácticas incluidas en el plan propuesto buscarán motivar a los empleados hacia una causa común, como ser el reciclado de materiales o la difusión de información que genere conciencia tanto del cuidado del medio ambiente como también de solidaridad con causas sociales, que traerá como consecuencia una mejora en la relación entre los miembros de la compañía. Y por otra parte, se podrá emitir un mensaje unívoco de éstos conceptos desde la compañía hacia los grupos de interés externos.

Se puede finalizar concluyendo que se cumplieron todos los objetivos de indagación propuestos para el presente trabajo y que a partir de la información obtenida se deberán crear propuestas de intervención para poder cumplir con el objetivo general que se fijó.

Trabajo Final de Graduación RPI  
**12. Análisis de Factibilidad.**

12.1 *Cuadro:*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>Política</b>		<b>x</b>	
<b>Económica</b>	<b>x</b>		
<b>Humana</b>		<b>x</b>	
<b>Técnica</b>	<b>x</b>		
<b>Material</b>	<b>x</b>		

Este análisis se realiza para medir el grado de viabilidad del plan en la organización a efectuarse. En cuanto a la dimensión política, es aquella que indica la predisposición de los altos mandos a realizar la implementación de un plan de relaciones públicas; en este caso resulta ser media ya que la filosofía de los dirigentes de Merlino tiene cierto tenor conservador y consideran que llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social Empresaria implicarían pérdidas en el presupuesto de la empresa. Sin embargo por otra parte se considera que es media y no baja, ya que se han mostrado flexibles a la aplicación de determinados cambios, siempre y cuando los mismos estén bien fundamentados y demuestren determinados beneficios para su compañía.

Por otra parte la dimensión económica se refiere al capital económico disponible para sustentar el plan a implementarse, en el caso de Merlino ésta es alta ya que, por un lado el plan no presenta un presupuesto elevado y además se busca la reutilización de material desechable, que a la empresa le demuestra pérdida. Por otra parte, la organización cuenta con una situación financiera óptima para poder costear los gastos que implique este tipo de plan.

La dimensión humana se refiere a la disponibilidad de recursos encargados de idear y llevar adelante el plan de acción. En esta ocasión es media ya que si bien hay un asesoramiento externo, las tácticas a llevar a cabo dependen del compromiso de los altos



mandos y miembros del área de marketing y recursos humanos para que se lleven a cabo de manera periódica y eficiente.

La dimensión técnica es aquella que engloba todos los procesos necesarios para producir las acciones del plan, como por ejemplo camiones para trasladar el material a reciclar, o un diseñador gráfico para la modificación de la página web de la empresa, etc. Aquí el nivel es alto ya que Merlino cuenta con una flota de camiones para los traslados que se requieran y con personal especializado para llevar a cabo las acciones que impliquen diseños en computadoras y demás.

La última dimensión es referida a los recursos materiales necesarios para llevar a cabo la implementación del plan. En este caso en particular es alta, ya que Merlino cuenta con la mayoría de los materiales requeridos para la realización del plan.

### **13. Estrategia.**

A partir de las conclusiones de la instancia de investigación, se cree oportuno confeccionar objetivos y un plan estratégico que propongan la realización de acciones que consigan cooperar tanto con la sociedad, como con el medio ambiente, logrando mediante éstas añadir un atributo importante a la imagen institucional de Merlino. De esta manera se percibirá un triple beneficio, tanto para con la sociedad y el ambiente, como para la empresa. En una primera instancia se propondrán programas de Responsabilidad Social Empresaria con acciones coordinadas de reciclado de materiales, como de donaciones de diversos tipos. Para luego proseguir a la confección de planes que permitan comunicar a los diferentes públicos sus acciones, tanto para involucrarlos en algunas de ellas, como para buscar la asociación del atributo RSE a la imagen de Merlino. De esta forma se busca cumplir con objetivos que favorezcan por un lado a la sociedad y velen por el cuidado del medio ambiente, y por otro añadan un valor importante al mensaje que la empresa intenta transmitir a sus públicos con sus acciones.

## 14. Objetivos del Plan de Intervención:

### *General:*

- Fortalecer la imagen institucional de Merlino a través de la implementación de un plan de Responsabilidad Social Empresaria.

### *Específicos:*

- Generar conciencia sobre temas medioambientales en los diversos públicos de Merlino, tanto internos como externos.
- Comenzar a implementar acciones de reciclado de residuos en parte de los desechos generados por Merlino.
- Promover un compromiso solidario por parte de Merlino con diversas fundaciones de la ciudad de Córdoba y alrededores.
- Fortalecer la responsabilidad social entre los atributos de imagen de merlino.

## 15. Plan de intervención.

A continuación se detallarán los diversos programas que componen el plan estratégico de Relaciones Públicas. A partir de la ejecución de los mismos se cumplirá con los objetivos de intervención propuestos.

### 15.1: Programas:

#### 15.1.1: Para ca**M**biar empi**E**zo por mí.

El objetivo del presente programa es crear una noción completa de lo que implica la RSE en una empresa a los miembros internos de Merlino, tanto a nivel conceptual, como práctico. De esta manera se motivará a los mismos hacia el cumplimiento de una causa común para que ésta pueda ser transmitida hacia los grupos de interés externos y semiexternos de la institución, como son los clientes y proveedores.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Reunión con el Gerente General y Regional de Merlino.
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones en la sede de Merlino, Av. Fuerza Aérea 3924 Córdoba Capital.
<b>Frecuencia</b>	Por única vez.
<b>Objetivos</b>	-Introducir el concepto de RSE en la cúpula directiva de Merlino.  - Detallar el Plan de Relaciones Públicas que se comenzará a implementar en la empresa.
<b>Cronograma de la actividad</b>	-La reunión se efectuará el día lunes 19 de agosto del corriente año.  -Horario: de 9 am. A 11:30 am (duración 2 horas y media aprox.),  -Primero se dictará una introducción acerca de los contenidos conceptuales que implica la RSE en las empresas; para luego proseguir a detallar las diversas actividades que componen el plan estratégico.

Descripción de la táctica:

Se llevará a cabo una reunión con el Gerente General y Regional de Merlino para introducir el concepto de RSE en el nivel directivo de la empresa y hacer la propuesta

Trabajo Final de Graduación RPI  
general del plan de Relaciones Públicas que se comenzará a implementar en la empresa; y detallar en qué medida el mismo compromete a los diversos niveles.

La misma se ejecutará el día lunes 19 de agosto del corriente año a las 9 de la mañana en la sala de reuniones de la sede de Merlino en Av. Fuerza Aérea 3924. El tiempo estimado de duración es de 2 horas y media, dando por finalizada la misma alrededor de las 11:30 hs.

Se considera de importancia que sea la primera táctica del plan estratégico a llevarse a cabo ya que es por los altos mandos por donde debe comenzar el cambio, además deberán ser los primeros en saber los detalles de las actividades a seguir en la ejecución del plan para poderlas comunicar de manera pertinente al resto de la compañía.

#### Objetivos:

- Introducir el concepto de RSE en la cúpula directiva de Merlino.
- Detallar el Plan de Relaciones Públicas que se comenzará a implementar en la empresa.

#### Destinatarios:

Gerente General y Gerente Regional de Merlino.

#### Recursos:

##### Humanos:

- Profesional a cargo de la capacitación.

##### Técnicos:

- Sala de reuniones en la sede de Merlino Av. Fuerza Aérea 3924.
- Proyector y pantalla.
- Papel para apuntar y lapicera.

**Mecanismos de Evaluación:**

Los resultados se verán reflejados en los mecanismos de evaluación de las restantes tácticas del plan estratégico de Relaciones Públicas.

**Presupuesto:**

El único costo que tendrá la reunión será el de los honorarios del profesional, ya que el resto de los recursos los posee la misma empresa.

15.1.1.2: Táctica 2: Charla y capacitación de RSE a miembros internos de Merlino (mandos medios y nivel operario).

La presente táctica se desdoblará en dos partes:

15.1.1.2.1: Charla con los mandos superiores y mandos medios.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Charla con los mandos superiores y mandos medios.
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones de la sede de Merlino. Av. Fuerza Aérea 3924 Córdoba Capital.
<b>Frecuencia</b>	Por única vez.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Brindar a los miembros internos de Merlino una noción completa del concepto de RSE y lo que ésta implica para una empresa.</li> <li>-Generar conciencia dentro de la filosofía empresarial de los valores que implica la RSE.</li> <li>-Comunicar cuáles serán las acciones de RSE que Merlino comenzará a desarrollar y</li> </ul>

	<p>en qué medida comprometerán a cada nivel.</p>
<p><b>Cronograma de la actividad</b></p>	<p>-El día miércoles 21 de agosto a las 9 horas, se llevará a cabo una charla que se realizará con el gerente general, el regional y los encargados de áreas. Durante la misma se mostrará una presentación que permitirá realizar un acercamiento a los conceptos que implica la RSE seguido de un video que transmita la motivación que implica gestionar la RSE en una empresa.</p> <p>A partir de esta muestra se dejará espacio para un debate sobre los valores empresariales que Merlino sostiene en su filosofía empresarial y aquellos que se podrían comenzar a adoptar para incorporar una gestión más responsable. Para esto se sugerirá debatir la importancia que tiene que las empresas tengan en cuenta el valor de “igualdad” tanto de género como de capacidades tanto en los procesos de selección, como en las oportunidades que se brindan dentro de la empresa.</p> <p>La misma finalizará con un cierre en el cual se muestren las conclusiones a las que se llegó luego del debate infiriendo en la adopción de un nuevo valor para la filosofía empresarial de Merlino. Además se dedicarán unos minutos para explicar las</p>

	<p>acciones que se comenzarán a llevar a cabo en la empresa que impliquen la gestión de RSE para que cada encargado de área las pueda implementar con sus subordinados.</p> <p>La reunión tendrá una duración de dos horas y media aproximadamente, de 9 a 11:30 horas.</p>
--	---

#### Descripción de la táctica

Primeramente se llevará a cabo una charla que se realizará con el gerente general, el regional y los encargados de áreas. Durante la misma se mostrará una presentación que permitirá realizar un acercamiento a los conceptos que implica la RSE seguido de un video Titulado “¿Qué es una Empresa Socialmente Responsable?” enlace <http://www.youtube.com/watch?v=6uPez79NH3M> que buscará transmitir la motivación que implica gestionar la RSE en una empresa.

A partir de esta muestra se dejará espacio para un debate sobre los valores empresariales que Merlino sostiene en su filosofía empresarial y aquellos que se podrían comenzar a adoptar para incorporar una gestión más responsable. Para esto se sugerirá debatir la importancia que tiene que las empresas tengan en cuenta el valor de “igualdad” tanto de género como de capacidades tanto en los procesos de selección, como en las oportunidades que se brindan dentro de la empresa.

La misma finalizará con un cierre en el cual se muestren las conclusiones a las que se llegó luego del debate infiriendo en la adopción de un nuevo valor para la filosofía empresarial de Merlino. Además se dedicarán unos minutos para explicar las acciones que se comenzarán a llevar a cabo en la empresa que impliquen la gestión de RSE para que cada encargado de área las pueda implementar con sus subordinados.

-Brindar a los miembros internos de Merlino una noción completa del concepto de RSE y lo que ésta implica para una empresa.

-Generar conciencia dentro de la filosofía empresarial de los valores que implica la RSE.

-Comunicar cuáles serán las acciones de RSE que Merlino comenzará a desarrollar y en qué medida comprometerán a cada nivel.

Recursos:

Humanos:

Miembros de Merlino pertenecientes a los mandos medios y altos.

Técnicos:

-Sala de reuniones de la sede de Merlino.

-Proyector y pantalla.

Mecanismo de evaluación:

La presente táctica no cuenta con un mecanismo de evaluación específico, ya que es un paso intermedio para la constitución de un valor que se incorpore a la filosofía corporativa de la empresa. Sin embargo se realizará un control técnico de la misma en situaciones determinadas tales como tener en cuenta el valor añadido en los procesos de selección y en los diversos tipos de oportunidades que la empresa promueva.

Presupuesto:

La presente táctica no requiere de presupuesto alguno ya que la empresa cuenta con los recursos técnicos requeridos.

15.1.1.2.2: Capacitación de RSE al nivel operativo de Merlino.



<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Capacitación de RSE al nivel operativo de Merlino.
<b>Lugar</b>	Salón de Convenciones de la Municipalidad de Villa Carlos Paz.
<b>Frecuencia</b>	Por única vez.
<b>Objetivos</b>	<p>-Brindar a los miembros internos de Merlino una noción completa del concepto de RSE y lo que ésta implica para una empresa.</p> <p>-Dar a conocer la nueva filosofía corporativa que Merlino adoptará para basar su accionar en la RSE.</p> <p>-Comunicar cuáles serán las acciones de RSE que Merlino comenzará a desarrollar y en qué medida comprometerán a cada nivel.</p>
<b>Cronograma de la actividad</b>	<p>La semana del 19 de agosto se comunicará a todos los miembros pertenecientes al nivel operativo de Merlino vía mail la fecha y hora, el lugar y el motivo de la capacitación, resaltando que es de carácter compensatorio y el mismo será proporcional a las horas que dure la misma.</p> <p>-La Jornada de capacitación de RSE se llevará a cabo el sábado 24 de agosto del corriente año.</p> <p>-Horario de 18 a 22 hs. (Duración 4 horas aprox.).</p> <p>-Se explicarán los conceptos básicos de RSE con una mirada hacia el sector de</p>

Trabajo Final de Graduación RPI

	<p>construcción entre las 18 y 20 horas.</p> <p>-Se efectuará un break con una infusión para todos los presentes entre las 20 y las 20:30 horas.</p> <p>-Se hará una breve actividad integradora en la cual los presentes deberán interactuar con el profesional para asegurar que se hayan comprendido los conceptos entre las 20:30 y las 21:00 horas.</p> <p>-Para cerrar el encuentro el gerente general de Merlino explicará en primer lugar el cambio en la filosofía corporativa de Merlino y en segundo lugar detallará las actividades de RSE que la empresa comenzará a desarrollar y de qué manera cada uno se deberá comprometer. Esto se hará entre las 21:00 y 22:00 horas.</p>
--	---

Descripción de la táctica:

Se llevará a cabo una jornada de capacitación para los miembros pertenecientes al nivel operativo de Merlino acerca de lo que implica ser Socialmente Responsable para una empresa, y los conceptos básicos de este término, asociado al sector que los compete a ellos, es decir el de la construcción; para luego cerrar el encuentro con un discurso del Gerente General de la empresa, el cual en principio detallará y aclarará cuál es la filosofía corporativa de Merlino y qué cambios se implementaron en la misma junto con los objetivos que estos persiguen, para que todos los miembros tengan presente cuál es el objetivo mayor que la organización busca y qué directrices señalan las acciones para cumplir con el mismo. Por otra parte detallará cuáles serán las actividades de RSE que la institución llevará a cabo a partir de la segunda mitad del corriente año y en qué medida cada nivel y área se deberá comprometer con las mismas.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Esta jornada se efectuará el día sábado 24 de agosto de 18 a 22 horas, teniendo un break con una infusión para los presentes alrededor de las 20 horas. Se eligió esta fecha ya que por un lado al ser un sábado a la tarde no se afectará el funcionamiento laboral de la compañía en ningún nivel ni área. Por otra parte se realizará luego de la reunión con los dirigentes de Merlino y el debate con los mandos medios y superiores; y antes de implementar otra táctica contenida en el plan para que todos los miembros de la organización estén al tanto de los pasos a seguir en el aspecto de RSE en la empresa.

La capacitación será de carácter obligatorio, recibiendo como compensatorio la devolución de las 4 horas de duración de la jornada en turnos rotativos entre el martes 27 de agosto y el Jueves 29 del mismo mes de manera tal que siempre haya operarios en cada área en esos tres días. El traslado de cada miembro hacia el lugar indicado correrá por cuenta propia.

#### Objetivos:

- Brindar a los miembros internos de Merlino, (mandos medios y nivel operario), una noción completa del concepto de RSE y lo que ésta implica para una empresa.
- Dar a conocer la nueva filosofía corporativa que Merlino adoptará para basar su accionar en la RSE.
- Comunicar cuáles serán las acciones de RSE que Merlino comenzará a desarrollar y en qué medida comprometerán a cada nivel.

#### Destinatarios:

Miembros internos de Merlino, nivel operativo.

#### Recursos:

#### Humanos:

- Profesional que brinde la jornada de capacitación.
- Persona idónea que reciba a todo el personal y brinde asistencia de sala, (acomode a los presentes, maneje el proyector, guíe el break, entre otros detalles del evento). Se

#### Trabajo Final de Graduación RPI

considera apropiado que esta persona sea Nadia Freytes, la encargada del área de marketing, ya que por su desempeño en las tareas de su área cuenta con la experiencia para este tipo de actividades.

-Gerente Regional y Gerente General de Merlino.

#### Técnicos:

-Salón de Convenciones de la Municipalidad de Villa Carlos Paz,

-Proyector y Pantalla,

-Lista de Nombres de los miembros que deberán asistir,

-75 carpetas con papel y lapicera para tomar apuntes,

-Catering (bocaditos y gaseosas), para 75 personas a ofrecer en el break,

#### Mecanismos de Evaluación:

Se efectuará una encuesta en el mes de Diciembre a los empleados en la cual se evaluará en qué medida los miembros de Merlino comprendieron qué implica ser Socialmente Responsable en una empresa y en qué medida tanto cada uno de ellos, como la organización en su conjunto, se comprometieron con las diversas causas que persiguen los programas que conforman el plan.

#### Presupuesto:

-75 carpetas con papel y 75 lapiceras **\$1.875**. Provistas por Oceánica, imprenta ubicada en Villa Carlos Paz, Alvear 469.

-Catering (sandwichitos, bocaditos salados y gaseosas línea Coca-cola, Fanta, Sprite), para 75 personas a ofrecer en el break. **\$2.250**. Provisto por Iridex, fábrica de sándwiches ubicada en Villa Carlos Paz, J. Cárcano 85.

Sumando un total de **\$ 4.125** el costo de la presente táctica.

15.1.1.3: Táctica 3: Igualdad dentro de Merlino.

La presente táctica se desdoblará en dos partes:

15.1.1.3.1: Incluir “Igualdad” en los valores y estrategias de la empresa.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	“Igualdad” en los valores y estrategias de la empresa.
<b>Frecuencia</b>	En todas las decisiones y acciones que todos los miembros de Merlino lleven adelante deberán tener presente estas directrices.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incentivar la igualdad en la oferta de oportunidades, como en el trato tanto a personas con capacidades especiales, como en ambos géneros.</li> <li>-Comprometer a la empresa en el aspecto social y económico de la RSE.</li> </ul>
<b>Cronograma de la actividad</b>	A partir de la charla que se llevará a cabo el miércoles 21 de agosto entre los mandos superiores se buscará promover el valor de la “igualdad” de capacidades y de género en Merlino.

Descripción de la táctica:

A partir del miércoles 21 de agosto entre los mandos superiores se buscará promover el valor *Igualdad de oportunidades* dentro de la filosofía de la empresa. Por otra parte en las estrategias generales con las que cuenta Merlino se promoverá *Brindar desde Merlino un trato equitativo e igualdad de oportunidades tanto entre personas de distinto género como aquellas con capacidades especiales.*

### Trabajo Final de Graduación RPI

Con este cambio en la filosofía de la empresa se buscará tener una política más inclusiva apuntando a la diversidad e influir en las decisiones que se tomen de ahora en adelante que tengan que ver con contratación de personal como con oferta de oportunidades a ambos géneros, como por ejemplo ascensos y promociones.

#### Objetivos:

-Incentivar la igualdad en la oferta de oportunidades, como en el trato tanto a personas con capacidades especiales, como en ambos géneros.

-Comprometer a la empresa en el aspecto social y económico de la RSE.

#### Destinatarios:

Todos los miembros actuales y potenciales de Merlino.

#### Recursos:

##### Humanos:

Altos mandos que aprueben e impulsen un nuevo valor y estrategia como directriz para las decisiones tomadas a partir de la implementación de la presente táctica.

#### Mecanismos de Evaluación:

La presente táctica no cuenta con un mecanismo de evaluación específico, se realizará un control técnico de la misma en situaciones determinadas tales como tener en cuenta el valor añadido en los procesos de selección y en los diversos tipos de oportunidades que la empresa promueva.

#### Presupuesto:

Esta táctica no cuenta con un costo específico.

#### 15.1.1.3.2: Implementar una guardería para niños.

#### Descripción de la táctica:

### Trabajo Final de Graduación RPI

Se implementará una guardería infantil que funcionará de manera rotativa en la sede de Merlino en la ciudad de Córdoba y en la sucursal de Villa Carlos Paz, luego de indagar entre las mujeres miembros de la empresa qué días este servicio es más requerido en cada uno de los edificios.

Se escogieron estos dos edificios entre el total de sucursales de la organización ya que en éstos se encuentran las áreas administrativas de la compañía en las que se encuentran las mujeres miembros.

Se contratará a dos niñeras (una por cada ciudad) a las que se les pagará por hora y tendrán asignadas determinada cantidad de horas semanales según las especificaciones que se conseguirán de las necesidades expresadas por las empleadas. Además cabe destacar que se destinará un lugar dentro de cada edificio donde se armará un espacio dedicado a esta actividad al cual las correspondientes mamás podrán tener acceso durante la jornada laboral si así lo requieren.

La presente táctica se comenzará a llevar a cabo a partir de la segunda semana del mes de septiembre.

#### Objetivos:

-Brindarles una igualdad de oportunidad a las mujeres miembros de Merlino de asistir sin inconvenientes a la jornada laboral.

-Incentivar potenciales empleadas a considerar a Merlino como una empresa en la cual trabajar con amplias comodidades.

#### Recursos:

##### Humanos:

-Dos mujeres con conocimientos en el cuidado de infantes, una para la sede en Córdoba y otra para la sucursal de Villa Carlos Paz.

##### Técnicos:

Trabajo Final de Graduación RPI

-Corral para niños, el mismo se podrá realizar con el plástico reciclado en Martinat.

Presupuesto:

La presente táctica cuenta con el costo del salario de las dos niñeras contando un mínimo de 8 horas semanales a \$ 25 por hora, honorarios estándar al año 2013; es decir un total de \$ 1.600 mensuales.

Por otra parte la fabricación de dos corrales con plástico reciclado de Merlino de 8 metros de diámetro y 70 cm de alto para cada uno de los edificios tendrá un costo de \$104 cada uno, es decir un total de \$208.

La presente táctica tendrá un costo de \$6.608 por prestar el servicio en los meses de Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

15.1.1.4: Táctica 4: Políticas internas de RSE, separado de desechos y colecta de papel.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Políticas internas de RSE, separado de desechos y colecta de papel.
<b>Lugar</b>	-Sede de Merlino en Av. Fuerza Aérea 3924 Córdoba Capital,  -Sucursal Av. San Martín 1255 Villa Carlos Paz,  -Sucursal Av. San Martín 1771 Villa Carlos Paz,  -Corralón Av San Martín 1000 Villa Carlos Paz,  -Sucursal Ruta Nacional 20 Km 745 – Empalme Tanti- Estancia Vieja.
<b>Frecuencia</b>	Diariamente.



Trabajo Final de Graduación RPI

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear conciencia y compromiso por parte de todos los miembros de Merlino en materia del reciclado de papel, separación de desechos.</li> <li>-Separar los desechos en reciclables y no reciclables.</li> <li>-Donar el papel y cartón al Hospital Infantil, el cual a la vez se estará reciclando el mismo.</li> </ul>
<b>Fecha</b>	A partir del día Lunes 26 de agosto.

Descripción de la táctica:

A partir del día Lunes 26 de agosto se ubicarán diversos recipientes uno para papel de color verde, otro destinado a plásticos de color amarillo y el último para desechos inorgánicos de color blanco; en cada uno de los edificios de Merlino que reemplazarán los basureros ubicados en cada oficina y espacios comunes para que todos los miembros de Merlino arrojen la basura correspondiente a cada uno de éstos. Se escogieron estos desechos para separar ya que a través de un análisis de los desechos que genera Merlino, por su actividad el papel, el cartón y los plásticos son los materiales más desechados en la empresa.

Se repartirán 15 juegos de basureros, de los cuales 2 serán de tamaño grande (50 litros) y el resto de uno mediano (12 litros), en la sede de Córdoba Capital para distribuir entre cada área, depósito y espacios comunes. Catorce juegos serán destinados, la mitad a cada sucursal de Carlos Paz, de los cuales 2 juegos serán de un tamaño mayor al resto; dos juegos de tamaño grande irán al corralón y cinco juegos de recipientes para residuos se ubicarán en el edificio de Estancia Vieja, de los mismos, 2 serán de tamaño grande y el resto tendrán dimensiones medianas. Con el propósito de que en cada oficina, y otros espacios tengan un recipiente para cada tipo de desecho.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Además se señalizarán los recipientes que se ubiquen en espacios abiertos al público con cartelería que explique la función de cada uno y el destino que tendrá cada tipo de residuo. Incitando a que el cliente puede repetir esta acción en su casa y llevar los diversos desechos a los lugares señalizados en el banner.

El papel y cartón serán recolectados en los recipientes correspondientes una vez cada dos semanas serán recogidos de cada edificio por uno de los camiones propiedad de la empresa y serán llevados a la sede de la misma en Córdoba Capital para que cuando esta cantidad supere los cuarenta kilos sea retirada por transportes del Hospital Infantil, el cual vende este papel a Papelera del Plata, empresa encargado de utilizar papel reciclado para fabricar servilletas de papel, papel higiénico entre otros productos. Con el dinero obtenido el Hospital Infantil realiza mejoras tanto en su aparatología como en sus servicios.

Por otra parte los recipientes con plástico de cualquier tipo serán recogidos de cada edificio al mismo tiempo que los de papel y serán llevados a la sede de Merlino en Córdoba, allí, luego de acondicionar los desechos (limpiarlos y acomodarlos) miembros de Plásticos Martinat recogerán las bolsas con este tipo de material para reciclarlo. Esta organización, ubicada en Bernardeli 4776 de la ciudad de Córdoba se dedica a la recolección y reciclado de todo tipo de plásticos, con estos desechos elaboran tuberías de plástico, cortinas de baño, mangueras, tubos pequeños para completar piezas de juguetes, entre otras cosas, que luego venden a diversos comercios.

Merlino comenzará a comercializar en sus puntos de venta a tuberías de plástico que Plásticos Martinat elaborará con los desechos que la organización le entregue.

Mientras que la basura orgánica será retirada por el servicio de Crece diariamente por cada edificio.

#### Objetivos:

-Crear conciencia y compromiso por parte de todos los miembros de Merlino en materia del reciclado de papel, separación de desechos.

### Trabajo Final de Graduación RPI

-Separar los desechos en reciclables y no reciclables.

-Donar el papel y cartón al Hospital Infantil, el cual a la vez se estará reciclando el mismo.

#### Destinatarios:

Todos los miembros internos de Merlino en todos sus niveles y áreas.

#### Recursos:

##### Humanos:

Todos los miembros de Merlino están comprometidos con el cumplimiento de este programa.

##### Técnicos:

-36 juegos de recipientes de plástico de los tres colores señalados (blanco, verde y amarillo).

-10 juegos de tamaño grande (30 recipientes), -50 litros, medidas: largo: 38 cm., ancho: 29 cm, alto 67 cm.-

- 26 juegos (78 recipientes), de dimensiones medianas-12 litros, medidas: largo 20 cm, ancho 27 cm, alto 43 cm.-

-108 calcomanías (35 cm de alto por 55 cm de ancho), 36 de cada nombre para los recipientes de residuos, (plásticos, papel y cartones, orgánicos).

-5 banners (medidas: 1 metro de alto, 60 cm de ancho), para colgar a fin de señalar los recipientes en los espacios abiertos al público.

-La disponibilidad de uno de los camiones de la empresa 1 vez cada dos semanas.

#### Mecanismos de Evaluación:

Se evaluará el compromiso con la presente táctica mediante la encuesta a realizar en el mes de Diciembre explicada en la táctica anterior.

Evaluación técnica:

Se elegirá a dos miembros de la empresa que muestren interés durante la capacitación dictada en el mes de agosto, para que realicen un control técnico de la ejecución de la presente táctica.

Los mismos deberán controlar que se encuentre en buenas condiciones el lugar en el cual se acumularán los desechos juntados a lo largo de las semanas y que el día en el cual serán trasladados a las organizaciones designadas estos estén en buenas condiciones y la entrega se lleve a cabo en tiempo y forma.

Presupuesto:

-30 recipientes de tamaño grande -50 litros, medidas: largo: 38 cm., ancho: 29 cm, alto 67 cm.- precio **\$4.845**. Provisos por Colombraro, empresa dedicada a la fabricación de recipientes para la separación de residuos entre otros productos, sucursal ubicada en Av. Sam Martin 553.

- 78 recipientes de dimensiones medianas-12 litros, medidas: largo 20 cm, ancho 27 cm, alto 43 cm.- **\$3.720**. Provisos por Colombraro, sucursal ubicada en Av. Sam Martin 553.

-108 calcomanías (35 cm de alto por 55 cm de ancho), 36 de cada nombre para los recipientes de residuos, (plásticos, papel y cartones, orgánicos). **\$ 150**. Provisos por Oceánica, imprenta ubicada en Villa Carlos Paz, Alvear 469.

-5 banners (medidas: 1 metro de alto, 60 cm de ancho), para colgar a fin de señalar los recipientes en los espacios abiertos al público. **\$ 680**. Provisos por Formato, imprenta ubicada en Villa Carlos Paz, Av. Libertad 95.

De esta manera la presente táctica cuenta con un costo de **\$ 9.395** el costo de la presente táctica.

15.1.2: **RecicL**ando con est**I**lo.

El presente programa tiene como objetivo reciclar materiales que previamente se desechaban, y paralelamente decorar un espacio público difundiendo el nombre de la empresa en la artesanía donada.

15.1.2.1: Táctica 1: Contratación de un artista para que realice cuadros con cerámicos rotos y donar las obras al municipio de Villa Carlos Paz.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Contratación de un artista para que realice obras de arte con mosaico y donar la obra al municipio de Villa Carlos Paz.
<b>Lugar</b>	Villa Carlos Paz, Córdoba.
<b>Frecuencia</b>	Por única vez.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reciclar material dañado que no se utilizará para la venta.</li> <li>-Decorar un espacio público.</li> <li>-Gestionar a través de la obra el atributo de imagen de Merlino como empresa Socialmente Responsable.</li> </ul>
<b>Cronograma</b>	<p>A partir del 20 de agosto se comenzará a recolectar en todos los locales de Merlino los cerámicos que se dañen y salgan del circuito de venta.</p> <p>El día martes 1 de octubre se hará entrega de los cerámicos dañados a la artista para que la misma comience su labor.</p> <p>El día lunes 4 de noviembre la obra finalizada será trasladada por uno de los</p>

	<p>vehículos de Merlino al depósito del municipio de Villa Carlos Paz, ubicado detrás del palacio municipal ubicado en Liniers 50.</p> <p>El martes 5 de noviembre del presente año la obra será colocada en la terminal de la ciudad de Villa Carlos Paz, en frente de la parada de minibuses sobre la calle Maipú cruce con Av. San Martín.</p>
--	---

Descripción de la táctica:

Se contratará a la artista Laura Vaieretti oriunda de la ciudad de Córdoba para que con los cerámicos rotos que se dañan en los depósitos de la empresa y no sirven para la venta realice una obra de arte con la inscripción “Merlino” en el margen superior derecho. Ésta se entregará al área de Parques y Paseos del municipio de Villa Carlos Paz. La misma dispondrá de este trabajo para decorar la terminal de ómnibus de la ciudad de Villa Carlos Paz recientemente remodelada.

Se considera un lugar estratégico ya que en este lugar recorren por día numerosas cantidades de personas tanto de Villa Carlos Paz como de diversas partes de la provincia y el país. La obra será ubicada en el muro al lado del bar de la terminal “BusBar& Shop” en frente de la parada de minibuses sobre la calle Maipú cruce con Av. San Martín. Esta pared está en blanco en este momento y tiene las mismas medidas de la obra.

Los cerámicos serán entregados a la artista el día martes 1 de octubre y a partir de los tiempos estipulados por ésta luego de un mes la obra será finalizada.

La donación al municipio se realizará el día lunes 4 de noviembre, luego de trasladar la obra con uno de los vehículos de Merlino desde el domicilio de la profesional hasta el depósito del municipio de Villa Carlos Paz ubicada en Liniers 50. La misma se colocará en el sitio acordado el día martes 5 del mismo mes.

**Objetivos:**

- Reciclar material dañado que no se utilizará para la venta.
- Decorar un espacio público.
- Gestionar a través de la obra el atributo de imagen de Merlino como empresa Socialmente Responsable.

**Destinatarios:**

Municipio de Villa Carlos Paz. Turistas y ciudadanos del mismo.

**Recursos:**

**Humanos:**

-Profesional con conocimientos en manualidades y obras con cerámico. En este caso la artista Laura Vaieretti.

-Persona con conocimiento de albañilería para colaborar con la artista en la colocación de la obra.

**Materiales:**

- Cerámicos rotos que hayan sido dañados y sacados de la venta al público en Merlino.
- Disposición de uno de los transportes de Merlino para el traslado de los cerámicos y luego de la obra hacia el lugar indicado para colocarla.

**Mecanismos de Evaluación:**

Se efectuará una encuesta a 80 clientes de Merlino en Diciembre para evaluar si se han logrado los objetivos establecidos.

Se llevará a cabo un clipping de medios en los principales medios gráficos y su versión online de Villa Carlos Paz, tales como Semanario Bamba, Diario La Jornada, El DIARIO de Carlos Paz. Por otra parte se hará un monitoreo de la página web de la ciudad

Trabajo Final de Graduación RPI  
de Carlos Paz y su página en la red social Facebook. Además en su noticiero del canal local “VCP HOY”.

Por otro lado se revisarán si la acción tuvo repercusión en los principales medios de la ciudad de Córdoba tal como el diario La Voz del Interior y Día a Día.

Presupuesto:

El costo de esta acción es de **\$ 7.000**, el mismo esta dado por los honorarios de la profesional, quien indicó incluir en el mismo todos los materiales (excepto el cerámico) necesarios para la obra, tales como pegamentos especiales, pinturas y un respaldo de una medida de 3 metros de ancho por 2 de alto en el cual se plasmará la obra. Además de encargarse de la contratación de un colaborador para ayudarlo a colocar la misma en el lugar indicado.

15.1.3: CoNstruyendo SOlidadad:

El presente programa tiene como objetivo crear conciencia de solidaridad y compromiso en todos los niveles jerárquicos de Merlino, a través de programas de donaciones anuales la empresa no buscará la realización de acciones filantrópicas, sino que presentará un interés por la comunidad en la que se desenvuelve y sus problemas sociales, tratando de colaborar con la mitigación de éstos. Al mismo tiempo que buscará cohesionar y unir a todos sus miembros hacia una meta solidaria en común.

15.1.3.1: Táctica 1: Elección de una fundación para realizar una donación de materiales y/o servicios de construcción.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Elección de una fundación para realizar una donación de materiales y/o servicios de construcción.



Trabajo Final de Graduación RPI

<b>Lugar</b>	Escuela Ingeniero Pagliari en el Parador El Cóndor. Fundación elegida para el año 2013.
<b>Frecuencia</b>	La donación a una fundación se hará una vez por año.
<b>Objetivos</b>	<p>-Generar compromiso de ayuda por parte de todos los miembros internos de Merlino.</p> <p>-Comprometerse con la rama social de la RSE.</p>
<b>Cronograma</b>	<p>El programa de donación anual comenzará con la apertura de buzones los primeros días de cada mes de abril para que todos los empleados propongan al menos una fundación y las razones por las cuales se debería ayudar a la misma, siempre y cuando la colaboración tenga que ver con el servicio y/o productos que Merlino presta.</p> <p>Luego de retirar los buzones finalizado el mes, se procederá a la realización de una reunión de directivos con el gerente general y regional para debatir acerca de qué fundación escoger, una vez terminada esta etapa se comunicará la organización escogida a los miembros de Merlino.</p> <p>Después de lo descrito se concertará una reunión con los encargados o directivos (en caso de tenerlos) de la fundación para saber los detalles de las necesidades de ésta y si se puede contribuir a la difusión de alguna causa que la fundación haya emprendido.</p> <p>Finalizadas las etapas previas se procederá a realizar la donación esta puede ser en materiales de construcción y/o en servicios por ejemplo por parte de arquitectos o</p>

	constructores con los que Merlino cuenta.
--	---

Descripción de la táctica:

El programa de donación anual comenzará con la apertura de buzones los primeros días de cada mes de abril para que todos los empleados propongan al menos una fundación y las razones por las cuales se debería ayudar a la misma, siempre y cuando la colaboración tenga que ver con el servicio y/o productos que Merlino presta.

Luego de retirar los buzones finalizado el mes, se procederá a la realización de una reunión de directivos con el gerente general y regional para debatir acerca de qué fundación escoger, una vez terminada esta etapa se comunicará la organización escogida a los miembros de Merlino.

Después de lo descrito se concertará una reunión con los encargados o directivos (en caso de tenerlos) de la fundación para saber los detalles de las necesidades de ésta y si se puede contribuir a la difusión de alguna causa que la fundación haya emprendido.

Finalizadas las etapas previas se procederá a realizar la donación esta puede ser en materiales de construcción y/o en servicios por ejemplo por parte de arquitectos o constructores con los que Merlino cuenta.

En el presente año, debido a los tiempos y la inexperiencia que la empresa posee en la causa la fundación será sugerida con la presentación del plan.

La donación será realizada a la escuela Ingeniero Pagliari, ubicada en el parador El Cóndor, institución que educa a niños de la zona que viven en condiciones desfavorables, por lo que además de brindarles clases se los alimenta proveyéndoles el desayuno, el almuerzo y ciertas veces la merienda también.

La estructura edilicia es muy precaria para el desenvolvimiento de las funciones que desempeñan los docentes, así como el camino de acceso a la misma.

### Trabajo Final de Graduación RPI

Es por este motivo que Merlino se comprometerá con la donación de materiales que permitan mejorar el acceso a la escuela desde la ruta y por otra parte reconstruir el techo del aula principal donde se dictan clases ya que en el 2012 el mismo se desmoronó en ciertas partes y actualmente se encuentra sostenido con bloques de precarias chapas y maderas. Esta situación representa un peligro tanto para docentes como para alumnos que concurren al establecimiento.

La acción solidaria se llevará a cabo el día lunes 16 de septiembre. Los materiales serán extraídos del local de Estancia Vieja, debido a la cercanía que presenta con la escuela. La reconstrucción del techo llevará dos días, estos serán el martes 17 y el miércoles 18 de septiembre.

#### Objetivos:

- Generar compromiso de ayuda por parte de todos los miembros internos de Merlino.
- Comprometerse con la rama social de la RSE.

#### Destinatarios:

La fundación elegida anualmente para recibir la donación estipulada. En este caso la escuela Ingeniero Pagliari.

Por otra parte se los considera destinatarios a los miembros de Merlino, ya que serán ellos los que deberán comprometerse a proponer diversas fundaciones para que una de éstas sea seleccionada cada año.

#### Recursos:

##### Humanos:

-El gerente regional junto con la encargada del área de recursos humanos serán los responsables de abrir los buzones todos los meses de abril y cerrarlos a fines del mismo mes.

-Miembros de Merlino,

##### Técnicos:

Trabajo Final de Graduación RPI

-5 Buzones para cada edificio de Merlino.

-Disponibilidad de un camión de la empresa para llevar los materiales donados hasta la escuela.

Materiales:

-10 Viguetas de 3,20 mts tensolite para un techo de 5 x 3,5 metros,

-120 Ladrillos cerámico losa 11x25x38 (80),

-3 Minimalia SIMA R84 (15x25x4, 0) 3x2,

-10 bolsas Cemento Avellaneda x 50 KG (40),

-3 bolsas de arena gruesa,

-3 bolsas de granza.

Mecanismos de Evaluación:

Presupuesto:

-5 buzones de chapa \$ **700** comprados en Ferretería Avenida, Maipú 70, Villa Carlos Paz.

-10 Viguetas de 3,20 mts tensolite para un techo de 5 x 3,5 metros \$ **489**

-120 Ladrillos cerámico losa 11x25x38 (80) \$ **749**

-3 Minimalia SIMA R84 (15x25x4, 0) 3x2 \$ **176**

-10 bolsas Cemento Avellaneda x 50 KG (40) \$ **436**

-3 bolsas de arena gruesa \$ **425**

-3 bolsas de granza \$ **649**

La presente táctica tiene un costo total de \$ **3.624** calculando los costos de materiales con el precio de costo fijado por los proveedores.

15.1.4: Difundiendo **RSE**:

En el presente programa se buscará, a partir de las tácticas propuestas, comunicar a los diversos públicos de Merlino las acciones de RSE que la empresa se encuentra realizando y al mismo tiempo, comprometerlos a sumarse a las causas que se persiguen sociales y ambientales que se persiguen.

Por otra parte se buscará llegar a los distintos grupos de interés de diversas maneras para difundir conocimiento y generar conciencia acerca del cuidado de los recursos naturales.

15.1.4.1: Táctica 1: Charla a los alumnos de la escuela Ingeniero Pagliari.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Lugar</b>	Escuela Ingeniero Pagliari. Ubicada en el Parador del Cóndor.
<b>Frecuencia</b>	Por única vez.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar conciencia a los alumnos de la escuela acerca de diversos aspectos ambientales.</li> <li>-Generar un compromiso social en los miembros de Merlino.</li> <li>-General cohesión y mejora en el clima laboral entre los miembros de Merlino.</li> </ul>
<b>Cronograma</b>	El día lunes 7 de octubre a las 10 de la mañana 5 miembros de Merlino una encargada del área de Recursos Humanos, encargada del corralón en Villa Carlos Paz, un miembro de administración y dos miembros de depósito de la sucursal de Estancia Vieja, procederán a darle a los alumnos una charla acerca del cuidado de

Trabajo Final de Graduación RPI

	<p>diversos aspectos ambientales tales como del reciclado de materiales, ahorro de papel y cuidado del agua.</p> <p>Se mostrarán diapositivas y se entregarán folletos.</p> <p>La charla tendrá una duración de 1 hora aproximadamente y finalizará con una actividad propuesta para los estudiantes los cuales escribirán y decorarán cuatro carteles, uno para cada recipiente (donados por la empresa), donde se arrojarán los residuos según su tipo. Vidrio, plásticos, papel y cartón y residuos orgánicos.</p> <p>Los recipientes serán ubicados en el edificio del colegio para que los alumnos se comprometan con la causa.</p> <p>El evento finalizará a las 11. 30 de la mañana aproximadamente.</p>
--	---

Descripción de la táctica:

El día lunes 7 de octubre a las 10 de la mañana 5 miembros de Merlino una encargada del área de Recursos Humanos, encargada del corralón en Villa Carlos Paz, un miembro de administración y dos miembros de depósito de la sucursal de Estancia Vieja, procederán a darle a los alumnos una charla acerca del cuidado de diversos aspectos ambientales tales como del reciclado de materiales, ahorro de papel y cuidado del agua.

Se mostrarán diapositivas y se entregarán algunos folletos con la explicación de los conceptos mencionados. Los mismos que estarán en exhibición en los locales de la empresa.

La charla tendrá una duración de 1 hora aproximadamente y finalizará con una actividad propuesta para los estudiantes los cuales escribirán y decorarán cuatro carteles,

Trabajo Final de Graduación RPI  
uno para cada recipiente (donados por la empresa), donde se arrojarán los residuos según su tipo. Vidrio, plásticos, papel y cartón y residuos orgánicos.

Los recipientes serán ubicados en el edificio del colegio para que los alumnos se comprometan con la causa.

El evento finalizará a las 11. 30 de la mañana aproximadamente.

Se considera pertinente abordar este tipo de charlas en una institución educativa, ya que los estudiantes constituyen un grupo de interés joven al que se puede incitar al compromiso con este tipo de causas, buscando un cambio real de conducta en las generaciones que estarán a cargo del futuro de los recursos naturales en las décadas siguientes. Además se cree que los alumnos pueden ser importantes transmisores del mensaje percibido en la charla a los miembros de su familia. De esta manera la causa hacia el cuidado de los recursos se generará desde una perspectiva más comprometida.

Objetivos:

- Generar conciencia a los alumnos de la escuela acerca de diversos aspectos ambientales.
- Generar un compromiso social en los miembros de Merlino.
- General cohesión y mejora en el clima laboral entre los miembros de Merlino.

Recursos:

Humanos:

-5 miembros de Merlino de diversas áreas. Encargada del área de Recursos Humanos, encargada del corralón en Villa Carlos Paz, un miembro de administración y dos miembros de depósito de la sucursal de Estancia Vieja.

Técnicos:

- Pantalla,

Trabajo Final de Graduación RPI

-Proyector,

(Los mismos se serán acondicionados en una de las aulas de la escuela.)

-Folletos,

-Un juego de recipientes para la separación de residuos, vidrios, papeles y cartones, plásticos y residuos orgánicos. Compuesto por 4 recipientes de cada color entre blanco, amarillo, azul y verde. Medidas: 25 litros, largo: 27 cm, ancho: 34,5 cm, alto 54 cm.

-Papel blanco.

Mecanismos de Evaluación:

Presupuesto:

-4 recipientes de cada color entre blanco, amarillo, azul y verde. Medidas: 25 litros, largo: 27 cm, ancho: 34,5 cm, alto 54 cm. \$ 260. Provisto por Colombraro, sucursal de Villa Carlos Paz, Av. San Martin 553.

El costo de los recipientes es igual al costo general de la presente táctica, ya que el costo de los folletos se incluye en la táctica 3 del presente programa.

15.1.4.2: Táctica 2: Reforma de la página web de la empresa.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Reforma de la página web de la empresa.
<b>Lugar</b>	La página oficial de Merlino
<b>Frecuencia</b>	Reforma general: por única vez.  Actualizaciones: cada dos semanas (estimativo).
<b>Objetivos</b>	-Comunicar toda actividad y causa ambiental o social con la cual Merlino se



Trabajo Final de Graduación RPI

	<p>comprometa.</p> <p>-Lograr, mediante la comunicación de las acciones una asociación del atributo RSE a la imagen institucional de Merlino por parte de sus diversos públicos.</p> <p>-Difundir los nuevos valores y estrategias de Merlino basados en la igualdad.</p>
<b>Fecha</b>	<p>La reforma se llevará a cabo la semana del lunes 26 de agosto al viernes 30 de agosto.</p>

Descripción de la táctica:

Se reformará la pagina web de Merlino, sitio al que acceden gran parte de clientes y proveedores, agregándole una pestaña donde se comunicará por un lado las acciones de RSE que Merlino desarrolla y desarrollará con las diversas fundaciones, se difundirán colectas que estas últimas estén haciendo, en caso de llevar a cabo alguna, para que los que visiten el sitio puedan colaborar, y por otra parte se difundirán diversos consejos para el cuidado del medio ambiente, así como también los datos de Papelera del Plata para quien quiera donar papel se acerque a la papelera o a las mismas sucursales de Merlino y se sume a la causa del reciclado del papel.

Por otra parte se difundirá la donación de la obra de arte a cargo la artista Laura Vaieretti que se realizará con el cerámico dañado de Merlino y será ubicada en la terminal de ómnibus de Villa Carlos Paz que fue recientemente reformada.

Por último se reformarán los valores y estrategias expuestos en la web de la empresa, agregándole los Descriptos en la táctica 4 del programa Para ca**M**biar empi**E**zo por mí.

Objetivos:

-Comunicar toda actividad y causa ambiental o social con la cual Merlino se comprometa.

Trabajo Final de Graduación RPI

-Lograr, mediante la comunicación de las acciones una asociación del atributo RSE a la imagen institucional de Merlino por parte de sus diversos públicos.

-Difundir los nuevos valores y estrategias de Merlino basados en la igualdad.

Destinatarios:

Todos los públicos de Merlino, tanto internos como externos o semi-internos o semi-externos, que accedan al sitio web.

Recursos:

Humanos:

-Profesional de Merlino que reforme y actualice el sitio web.

Técnicos:

-Computadora.

Mecanismos de Evaluación:

Esta táctica se evaluará mediante los dos tipos de encuestas que se gestionarán en el mes de Diciembre del presente año, para evaluar el efecto tanto a los empleados como a los clientes y proveedores.

Presupuesto:

No se requerirá de presupuesto alguno ya que Merlino cuenta con profesionales que crearon el sitio web y serán ellos mismos quienes lo reformen y actualicen a partir de las sugerencias presentadas por el presente plan.

15.1.4.3: Táctica 3: Diseño de folletería y cartelería.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Diseño de folletería y cartelería.

Trabajo Final de Graduación RPI

<p><b>Lugar</b></p>	<p>-Sede de Merlino en Av. Fuerza Aérea 3924 Córdoba Capital,</p> <p>-Sucursal Av. San Martín 1255 Villa Carlos Paz,</p> <p>-Sucursal Av. San Martín 1771 Villa Carlos Paz,</p> <p>-Corralón Av San Martín 1000 Villa Carlos Paz,</p> <p>-Sucursal Ruta Nacional 20 Km 745 – Empalme Tanti- Estancia Vieja.</p>
<p><b>Frecuencia</b></p>	<p>Por única vez.</p>
<p><b>Objetivos</b></p>	<p>-Generar conciencia acerca de la separación de los desechos y el reciclado de los mismos.</p> <p>-Comprometer al cliente con las causas ambientales que Merlino difunde.</p>
<p><b>Cronograma</b></p>	<p>El diseño de los banners como su impresión se llevará a cabo entre el lunes 19 al agosto 23 de junio.</p> <p>Mientras que los folletos se diseñarán durante la semana del lunes 26 de agosto al viernes 30.</p> <p>La impresión de los mismos se hará el entre la semana del lunes 2 de septiembre al viernes 6, y a partir del lunes 9 del mismo mes se distribuirán en los diversos edificios de Merlino.</p>

### Descripción de la táctica:

Se diseñaran dos tipos de folletos para poner a disposición de los clientes en todos los edificios de Merlino. Por un lado el primer tipo tendrá información acerca de la campaña de reciclado de aparatos electrónicos que lanzó la municipalidad de Córdoba.

El segundo tipo de folleto dispondrá de información acerca del cuidado de dos recursos importantes que están siendo derrochados hoy en día. Por un lado la pertinencia del reciclado del papel, a partir de que la fabricación de éste constituye una de las causas la deforestación indiscriminada a este mensaje se le añadirá el contacto del Hospital de niños para esta causa; por el otro, se difundirá un mensaje acerca del cuidado del agua, y por último se detallará la causa de separado de residuos aplicable en los hogares.

Por otra parte, tal como se detalló en la táctica número tres del programa Para ca**M**biar empi**E**zo por mí se diseñarán banners para ubicar al lado de los recipientes de desechos explicando esta iniciativa e invitando a sumarse a la misma dejando los datos de los contactos donde reciclan cada tipo de desecho.

### Objetivos:

-Generar conciencia acerca de la separación de los desechos y el reciclado de los mismos.

-Comprometer al cliente con las causas ambientales que Merlino difunde.

### Destinatarios:

Miembros externos, semi-externos y semi-internos de Merlino.

### Recursos:

### Técnicos:

-250 folletos simples escritos de frente y dorso. Full color de frente, blanco y negro al dorso. Medidas 16 cm de alto, 11 cm de ancho. Se repartirán 50 folletos en cada local.

-250 trípticos full color. Medidas 19 cm de alto, 13,5 cm de ancho.

Mecanismos de Evaluación:

Se evaluará el efecto de tal técnica en la encuesta a clientes y proveedores que se realizará en Diciembre.

Presupuesto:

-250 folletos simples escritos de frente y dorso. Full color de frente, blanco y negro al dorso. Medidas 16 cm de alto, 11 cm de ancho. Se repartirán 50 folletos en cada local. **\$400.** Provistos por Oceánica, imprenta ubicada en Villa Carlos Paz, Alvear 469.

-250 trípticos full color. Medidas 19 cm de alto, 13,5 cm de ancho. **\$980.** Provistos por Oceánica, imprenta ubicada en Villa Carlos Paz, Alvear 469.

Sumando un total de **\$1.380** el costo de la presente táctica.

15.1.4.4: Táctica 4: Reforma de los mensajes automáticos de los mails.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre</b>	Reforma de los mensajes automáticos de los mails.
<b>Lugar</b>	Mails que mande cualquier miembro de Merlino a cualquier tipo de destinatario.
<b>Frecuencia</b>	El mensaje se añadirá en el formato del mail por única vez.
<b>Objetivos</b>	-Difundir conciencia acerca de la utilización de recursos alternativos al uso de papel.
<b>Fecha</b>	La reforma se realizará el día martes 27 de agosto.

Descripción de la táctica:

Se agregará un mensaje automático incitando al uso del mail para el ahorro de papel en cada mail que el personal de Merlino envíe a sus destinatarios.

Objetivos:

-Difundir conciencia acerca de la utilización de recursos alternativos al uso de papel.

Destinatarios:

Todo público, ya sea interno, externo o mixto que sea destinatario de los mails enviados.

Recursos:

Humanos:

-Profesional, empleado de Merlino, con conocimientos en computación para incluir el mensaje automático en la dirección de mail de cada miembro de Merlino.

Técnicos:

-Computadora.

Mecanismos de Evaluación:

El efecto de la presente táctica se evaluará en la encuesta realizada tanto a empleados como a clientes y proveedores en el mes de diciembre.

Presupuesto:

No se requerirá de un presupuesto específico.

15.1.4.5: Táctica 5: Folleto para entregar a los clientes junto con su encargo.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
----------------------	--

Trabajo Final de Graduación RPI

<b>Nombre</b>	Folleto para entregar a los clientes junto con su encargo.
<b>Lugar</b>	La entrega se realizará de manera personal al cliente por parte del empleado responsable de la entrega.
<b>Frecuencia</b>	Cada vez que se realice la entrega de un encargo a un cliente que haya realizado el mismo por primera vez a la empresa.
<b>Objetivos</b>	-Generar conciencia acerca del reciclado de materiales para la construcción.
<b>Fecha</b>	Los folletos se diseñarán justo con los propuestos en la táctica 3 del presente programa entre el lunes 26 de agosto al viernes 30.  La impresión de los mismos se hará el entre la semana del lunes 2 de septiembre al viernes 6.  Se comenzarán a repartir los folletos el 9 de septiembre del presente año.

Descripción de la táctica:

Se diseñará un folleto con información acerca de cómo se pueden reciclar algunos materiales que Merlino distribuye en caso de que el cliente no utilice la totalidad de su compra y se entregará a cada comprador con el material que encargó.

Objetivos:

-Generar conciencia acerca del reciclado de materiales para la construcción.

Destinatarios:

Clientes que hayan realizado algún encargo a la empresa.

Recursos:

Humanos:

Empleado encargado de entregar el pedido.

Técnicos:

-500 folletos simples, escritos de frente y dorso, blanco y negro. Medidas: 16 cm de alto, 11 cm de ancho.

Mecanismos de Evaluación:

Se evaluará el efecto que tuvo la presente táctica tanto en la generación de conciencia de reciclado en clientes de Merlino, como en la asociación del atributo Socialmente Responsable a la imagen de la empresa, en la encuesta realizada a clientes en el mes de Diciembre.

Presupuesto:

-500 folletos simples, escritos de frente y dorso, blanco y negro. Medidas: 16 cm de alto, 11 cm de ancho. **\$330**. Provistos por Oceánica, imprenta ubicada en Villa Carlos Paz, Alvear 469.

El precio de los 500 folletos es igual al costo total de la presente táctica.



Trabajo Final de Graduación RPI  
**16. Diagrama de Gantt.**

Anexado en carpeta titulada “Diagrama de Gantt y Presupuesto”.

Trabajo Final de Graduación RPI  
**17. Presupuesto.**

Anexado en carpeta titulada “Diagrama de Gantt y Presupuesto”.

## 18. Evaluación Global

Como se señala en los programas cada actividad diseñada o un conjunto de éstas llevará al cumplimiento de uno o más de los cuatro objetivos específicos de intervención propuestos y, por ende al objetivo general planteado.

<b>Resultados Esperados</b>	<b>Resultados Logrados</b>	<b>Resultados Inesperados</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Técnicas de Evaluación</b>
Generar conciencia sobre temas medioambientales en los diversos públicos de Merlino, tanto internos como externos.			-Políticas internas de RSE, separado de desechos y colecta de papel  -Tácticas del programa Difundiendo <b>RSE.</b>	Cuestionario  Evaluación técnica.
Comenzar a implementar acciones de reciclado de residuos en parte de los desechos generados por Merlino.			-Contratación de un artista para que realice cuadros con cerámicos rotos y donar las obras al municipio de Villa Carlos Paz  -Políticas internas de RSE, separado de desechos y	Cuestionario,  Evaluación técnica,  Clipping de medios.

Trabajo Final de Graduación RPI

			colecta de papel.	
Promover un compromiso solidario por parte de Merlino con diversas fundaciones de la ciudad de Córdoba y alrededores.			- Elección de una fundación para realizar una donación de materiales y/o servicios de construcción.  Programa CoNstruyendo SoLidaridad.	Cuestionario
Fortalecer la responsabilidad social entre los atributos de imagen de merlino.			-Tácticas descritas en el programa Difundiendo RSE.  -Tácticas del programa Para caMbiar empiEzo por mí	Cuestionario

## **19. Conclusiones Generales:**

Luego de haber indagado la situación de Merlino en los aspectos comunicación con sus públicos y RSE se procedió a la elaboración de un Plan de Relaciones Públicas para asesorar a la empresa en el logro de los objetivos propuestos.

El Plan estratégico propuesto tiene una lógica de realización consecuente, es decir que se requiere la realización ordenada de las actividades propuestas para continuar con la siguiente. Esto se ideó así ya que se considera óptimo comenzar a instaurar en la cultura organizacional las ideas de sustentabilidad, interés social e inclusión social primero dentro de la misma, ya que la creación de un clima interno favorable y miembros motivados hacia causas comunes se considera de vital importancia para emprender un cambio sostenible en cualquier tipo de organización. A su vez cabe resaltar que para que este cambio perdure en el tiempo y sea consistente debe empezar por los dirigentes que están a cargo de la empresa, los mismos deben incorporar valores que estén coordinados con las ideas que se quieren proponer, para que estos guíen las decisiones a tomar y las acciones a ejecutar de ahora en más. Es por este motivo que se dispuso la reunión con los gerentes en primer lugar, el cambio en la filosofía difundida en segundo y una capacitación a los demás miembros en tercer lugar, seguida de una charla del gerente general para comunicar y comprometer a los mismos a este cambio en la cultura organizacional.

Si bien se es consciente de que una cultura forjada a lo largo de 70 años no cambiará en los seis meses descriptos en el plan se considera que para dar los primeros pasos estos deben ser planificados y coordinados lógicamente.

Por otra parte para comprometer a todos los miembros de manera permanente en las causas de RSE que se desarrollarán es que se los convoca a todos una vez al año a indagar fundaciones que puedan necesitar de la ayuda que Merlino puede brindar desde sus productos y servicios, buscando así que este sistema interno de comunicación y compromiso con la RSE que se pretende formar sea un decir y escuchar de ambas partes, directivos y empleados.

Además deberán colaborar en la charla dispuesta para la escuela Ingeniero Pagliari.

Todo miembro de Merlino deberá, además, sumarse a las políticas de separación de residuos y a la difusión de los diversos folletos diseñados. Este tipo de acciones llevará a que, de manera paulatina, se forme una conciencia interna comprometida con las causas expuestas en los diversos programas descriptos.

Una vez adoptadas por los miembros internos de Merlino estas causas se podrán transmitir con mensajes cohesionados hacia los grupos de interés que interactúan con la misma.

Para que los públicos externos no vean a la empresa como una institución más que realiza acciones filantrópicas de vez en cuando, es que se idearon planes que perdurarán en el tiempo actualizándose a las necesidades y situaciones sociales del presente. Porque, si bien los diagramas fueron diseñados para el presente año, las acciones están planificadas para el mediano y largo plazo, ya que es la única manera de lograr un cambio sustentable y real. Buscando, además que los públicos que interactúan con la empresa se comprometan a este cambio que sobrepasa los límites de la institución y se extiende a la sociedad en general.

Con la implementación del plan de intervención propuesto se obtendrá como resultado que los públicos vinculados a Merlino consideren a la empresa como un actor social más que se compromete con el logro de un mayor bienestar tanto social como ambiental en nuestros días.

## 20. Bibliografía:

- Avilia Lammertyn, R., 1997, *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*; Argentina; Revista Imagen.
- Capriotti, P., 1992, *La Imagen de la Empresa, Estrategias para una Comunicación Integrada*; Barcelona; El Ateneo.
- Grunig, J., E., Hunt, T., 1984, *Dirección de Relaciones Públicas*; Barcelona; Editorial Gestión.
- Vieytes, R., 2004, *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad, Epistemología y Técnicas*; Buenos Aires: De las Ciencias.
- Villafañe, J., 1998, *Gestión Estratégica de la Imagen en las Empresas*; Madrid; Ediciones Pirámides S.A.
- Vives, A., Peinado- Vara, E., 2011, *RSE La Responsabilidad Social de la Empresa en America Latina*; Nueva York; Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gabriel Pablo Marcolongo a través del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Sección Gestión, *Buscamos que la inserción laboral de personas con discapacidad sea una realidad*, Mayo 2013, enlace [http://iarse.org/new\\_site/newsletters/evolucion/13/gestion7.php](http://iarse.org/new_site/newsletters/evolucion/13/gestion7.php), consultado 4 de junio de 2013.
- Adriana María Alonso Roso a través del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Sección Opinión, *¿Estamos avanzando en equidad de género?*, Mayo 2013, enlace <http://ht.ly/IHb1t>, consultado 4 de junio de 2013.
- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. y presentado en el V Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables (Ciudad de México, 12 al 14 de marzo de 2012), *¿Qué es una Empresa Socialmente Responsable?*, enlace <http://www.youtube.com/watch?v=6uPez79NH3M>, consultado 23 de julio de 2013.

# ANEXO





Trabajo Final de Graduación RPI  
**21. Anexo 1.**

*Organigrama de Merlino.*

Anexo en copia impresa.

## **22. Anexo 2.**

### *Entrevistas a los Altos Mandos de Merlino.*

#### *Entrevista al Gerente General de Merlino, Diego Merlino.*

**-¿Ha escuchado alguna vez hablar de Responsabilidad Social Empresaria en el sector en el que se desenvuelve?**

-Sí, he escuchado el concepto en reiteradas ocasiones.

**-¿Sabe qué implica este concepto?**

-Sí, son todas aquellas acciones que una organización lleve a cabo con el propósito de devolverle a la sociedad todo lo que ésta le ha brindado para crecer como empresa.

**-¿Tiene conocimiento acerca de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que se están llevando a cabo en el sector construcción en la Provincia de Córdoba?**

-No, no estoy al tanto de qué se puede estar haciendo.

**-¿En la empresa se realiza algún tipo de acción solidaria para con alguna fundación en Córdoba o en alrededores?**

-Sí, siempre se llevan a cabo algún tipo de donación a fundaciones que se acercan a pedir materiales o colaboraciones.

**-Claro, ¿qué se hace en Merlino con todos aquellos materiales que se rompen y no sirven a la venta?**

- Y hay productos, como el cemento, que se reutilizan. También hay otro tipo de material que al romperse se convierte en escombros y hay empresas a las cuales se les puede reembolsar el escombros y ellos lo tratan, y hay otros materiales que al no recibirlo la empresa de donde proviene, si se rompe y no sirve para la venta se desecha. Pero se trata que sea la menor cantidad posible.

**-¿Y de éste material desechable, hay posibilidad de darle otro uso, o reciclarlo? ¿O no es posible por la composición del mismo?**

-No, si se podría reciclar o utilizar como relleno, entre otras cosas.

**-Claro, Bien, pasemos al siguiente tema, ¿cómo se comunican los clientes y proveedores con Merlino, para la compra o venta de los productos?**

Trabajo Final de Graduación RPI

- Los proveedores realizan sus ventas vía mail, en primer lugar, o si no utilizan el teléfono o la visita personal en última instancia. Y los clientes para la compra de sus productos, utilizan los mismos medios y la página web se está utilizando bastante también.

**-Claro, bien y ¿cómo se enteran los clientes de las promociones que ofrecen en Merlino para ellos?**

-Se realiza publicidad en medios radiales, en colectivos, en gigantografías, cuando alcanza el dinero en televisión se emite algo también. Es decir se le asigna un presupuesto a marketing y éste lo administra.

**-Bien, gracias, ahora como último tema a tratar, quisiera saber ¿cuáles son los atributos, es decir las características positivas y más importantes, por los cuales Usted cree que los clientes u proveedores eligen a Merlino?**

-A los proveedores lo que les interesa es el volumen de operación que podemos ofrecerles, y el compromiso de pago puede ser también. Y los clientes pueden resaltar nuestros servicios de ventas, precios competitivos, calidad, seriedad, cumplimiento con lo pactado.

**-Claro, ¿y por qué cree que sus empleados eligen a Merlino para trabajar?**

-Los empleados yo creo que nos eligen porque Merlino cumple con lo que pacta en tiempo y forma. Somos elásticos con los permisos para ciertos asuntos, y siempre se trata de crear un buen clima para que el empleado se sienta cómodo y quiera venir a trabajar.

**-Bien, gracias. Me gustaría hacerle una última pregunta antes de finalizar, ¿Usted consideraría la posibilidad en un futuro de desarrollar algún programa de Responsabilidad Social Empresaria? con diversas acciones coordinadas a largo plazo. Por ejemplo de reciclado de ciertos materiales.**

-No, la verdad no lo pensé nunca, no te puedo decir si lo consideraría o no, porque no se encuentra actualmente entre mis prioridades, no se a futuro.

**-Bien muchas gracias por Su tiempo.**

-No por favor, gracias a vos. Hasta luego.

*Entrevista al Gerente Regional de Merlino, el Ingeniero Ricardo Merlino.*

**-¿Ha escuchado alguna vez hablar de Responsabilidad Social Empresaria en el sector en el que se desenvuelve?**

-No, sinceramente nunca he sentido hablar de ese concepto.

**-¿Sabe qué implica este concepto?**

-Puedo imaginarme lo que aproximadamente puede significar Responsabilidad Social Empresaria. Como el nombre lo indica son acciones que realiza una empresa en beneficio de la sociedad, no y no en beneficio personal. Implica una función para la sociedad.

**-¿Tiene conocimiento acerca de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que se están llevando a cabo en el sector construcción en la Provincia de Córdoba?**

-No, la verdad no estoy enterado de las acciones que se puedan estar llevando a cabo.

**-¿En la empresa se realiza algún tipo de acción solidaria para con alguna fundación en Córdoba o en alrededores?**

-Sí, cada tanto hacemos alguna donación a fundaciones de diversas índoles.

**-¿Podría describir el contenido de alguna de estas acciones?**

-No recuerdo precisamente en este momento ninguna para contar.

**-Bien, pasemos al siguiente tema, ¿cómo se comunican los clientes y proveedores con Merlino, para la compra o venta de los productos?**

-Los clientes más que nada por medio de teléfono, personalmente o por mail, pero como última opción. En cambio los proveedores por mail mayoritariamente o sino por teléfono como segunda opción.

**-Claro, bien y ¿cómo se enteran los clientes de las promociones que ofrecen en Merlino para ellos?**

-Y básicamente por medio de publicidad, hacemos publicaciones en radios como LV3, La 100, y en la calle, por medio de gigantografías, sino folletería.

**-Bien, y dentro de la empresa ¿por qué medios se comunican para impartir órdenes, comunicar cambios, solucionar conflictos?**

Trabajo Final de Graduación RPI

-Por lo general todo tipo de comunicado es por teléfono, en segunda instancia utilizamos el mail, sobre todo para el envío de pedidos y presupuestos de un área a otra. En cuanto a la resolución de conflictos o escuchar sugerencias de los empleados lo hacemos verbalmente o por mail también.

**-Bien, gracias, ahora como último tema a tratar, quisiera saber ¿cuáles son los atributos, es decir las características positivas y más importantes, por los cuales Usted cree que los clientes u proveedores eligen a Merlino?**

-Y yo creo que tanto unos como otros nos eligen por la calidad de servicio que brindamos, la seriedad que presentamos y los clientes también por el precio competitivo que ofrecemos.

**-Claro, ¿y por qué cree que sus empleados eligen a Merlino para trabajar?**

-Y supongo que por la seguridad, el cumplimiento y el respeto que les brindamos.

**-Bien, gracias. Me gustaría hacerle una última pregunta antes de finalizar si puede ser.**

-Si, por favor.

**-¿Usted consideraría la posibilidad en un futuro de desarrollar algún programa de Responsabilidad Social Empresaria? con diversas acciones coordinadas a largo plazo. Por ejemplo de reciclado de ciertos materiales.**

-Y, te soy sincero, esto es un negocio, si a mí me produce algún beneficio si. Algo que pueda ver plasmado en números o en buena publicidad. De lo contrario no lo creo.

**-Bien muchas gracias por Su tiempo.**

-No por favor, gracias a vos. Hasta luego.

*Entrevista a la encargada del área de Marketing de Merlino, Nadia Freytes.*

**-¿Ha escuchado alguna vez hablar de Responsabilidad Social Empresaria en el sector en el que se desenvuelve?**

-Del concepto de Responsabilidad Social Empresaria si escuche hablar. Dentro del sector construcción en Córdoba, si he escuchado hablar sobre todo cuando se instaló en la ciudad Sodimac, se comenzó a hablar de lo que la empresa hacia en esta materia. Y luego comenzó a hacer algo Easy también.

**-¿Tiene conocimiento acerca de qué tipo de acciones de RSE llevan a cabo estas empresas?**

-Si mas o menos, se escuché que son donaciones a comedores y merenderos de la ciudad de Córdoba. Pero no se mucho mas.

**-¿En la empresa se realiza algún tipo de acción solidaria para con alguna fundación en Córdoba o en alrededores?**

-Si, se le ha donado en reiteradas oportunidades a la Comuna de Estancia Vieja, a la escuela de allí materiales de construcción, entre otras cosas. Y a diversas fundaciones que vienen a pedir materiales o dinero a la empresa.

**-¿Actualmente se está colaborando con alguna fundación en particular?**

-Si se está trabajando con la Comuna Estancia Vieja para elaborar toda la cartelera de allí.

**-Claro, ¿y qué se hace en Merlino con todos aquellos materiales que se rompen y no sirven a la venta?**

-La verdad no estoy al tanto de ese tema, seguramente te lo podrá comentar con detalles Diego Merlino.

**-Claro, Bien, pasemos al siguiente tema, ¿cómo se comunican los clientes y proveedores con Merlino, para la compra o venta de los productos?**

-Bien, los clientes se comunican principalmente por medio del teléfono, la página web de la empresa o vienen personalmente a realizar sus pedidos. Mientras que los proveedores se manejan por Teléfono, mails al área de compras o reuniones personales.

**-¿Y dentro de la empresa cómo se comunican?**

-La comunicación está dividida por áreas, cada supervisor con sus empleados, Marketing nos comunicamos sobre todo vía mails y teléfono. Administración también es así. Recursos Humanos utiliza sobre todo el teléfono, el resto de las áreas es vía mail, teléfono o personalmente.

**-Claro, bien y ¿cómo se enteran los clientes de las promociones que ofrecen en Merlino para ellos?**

-Para difundir nuestra imagen institucional y nuestras promociones el área de Marketing posee un plan con varios programas en distintos medios, tanto tradicionales como no tradicionales. Por un lado tenemos nuestra página web constantemente

actualizada, se envían mails a los clientes con las últimas novedades. Luego en vía pública mediante gigantografías y en algunas líneas de colectivos, y cartelería en nuestros locales. También se utiliza para posicionamiento flyers en la voz digital, spots institucionales en los cines Hoyts y se ayuda a algunos teatros a cambio de publicidad. Por otra parte en las radios de Carlos Paz y alrededores como Caserta, FM El Portal y FM Cielo; y por último se apoya a ciertos arquitectos y se promocionan en revistas de arquitectura específicas.

**-Bien, gracias, ahora como último tema a tratar, quisiera saber ¿cuáles son los atributos, es decir las características positivas y más importantes, por los cuales Usted cree que los clientes u proveedores eligen a Merlino?**

-Los proveedores buscan en merlino un canal más de venta, asique mientras les convenga la contrato van a seguir eligiéndonos. En cuanto a los clientes se está tratando mediante toda esta campaña de promoción fidelizar más al consumidor final, ya que se ha logrado fidelizar en todo este tiempo al profesional, como los arquitectos, pero resta fortalecer el vínculo con el consumidor final.

**-Bien, gracias. Me gustaría hacerle una última pregunta antes de finalizar, ¿Usted consideraría la posibilidad en un futuro de desarrollar algún programa de Responsabilidad Social Empresaria? con diversas acciones coordinadas a largo plazo. Por ejemplo de reciclado de ciertos materiales.**

-Si, la verdad estoy interesada en implementar un plan de RSE a largo plazo en Merlino, sin embargo el área de Marketing tiene sólo dos años en la empresa y hay muchas otras cosas que acomodar primero, antes de encargarse de este tema a fondo.

**-Bien muchas gracias por Su tiempo.**

-No, de nada.

*Entrevista a la encargada del área de Recursos Humanos de merlino, Laura Monje.*

**-¿Ha escuchado alguna vez hablar de Responsabilidad Social Empresaria en el sector en el que se desenvuelve?**

-Escuche e incluso estudie lo que es la Responsabilidad Social Empresaria cuando estudie mi carrera en la facultad, pero no he escuchado que en este rubro se hable aún de RSE, creo que todavía es tema de las grandes empresas, a las Pymes no ha llegado la inquietud aún, por lo menos no se busca tener un plan específico de RSE aún.

**-¿En la empresa se realiza algún tipo de acción solidaria para con alguna fundación en Córdoba o en alrededores?**

-Si, se autoriza ayudar a algunas fundaciones que vienen a solicitar pedidos, pero no a todas. Por ejemplo han venido de centros vecinales para solicitar materiales para hacer áreas recreativas a los barrios de aquí alrededor y con ellos no se ha colaborado. Luego vinieron las iglesias evangélicas a solicitar ayuda para la mantención de los edificios y si se ha donado.

**-¿Actualmente se está colaborando con alguna fundación en particular?**

-No sabría decirte.

**-Claro, Bien, pasemos al siguiente tema, ¿cómo se comunican los clientes y proveedores con Merlino, para la compra o venta de los productos?**

-Generalmente se comunican vía mails, con el área de compras los proveedores y con el área de ventas los clientes.

**-¿Y dentro de la empresa cómo se comunican?**

-Desde que existe el área de marketing se implemento dividir las diversas áreas y puestos para comunicarse, por lo general nos comunicamos vía mail y algunas veces se refuerza la comunicación con un llamado por teléfono. También están las carteleras donde se cuelgan las fechas de pago de ANSES y las fechas de cumpleaños, y los feriados. Si llega a existir algún tipo de conflicto se resuelven con gerencia general.

En cuanto a las reuniones personales lo que se hace es cada tanto una reunión de cada uno de los encargados de área con el gerente general. Pero nunca nos juntamos todas las áreas a resolver y comunicarse cambios, eso es lo que debería empezar a implementarse.

Vale aclarar además que la dinámica de Córdoba con la de Carlos Paz son bastante diferentes, ya que aquí maneja todo Diego y de Carlos Paz se encarga más Ricardo, el gerente regional. Sin embargo este tema de no hacer reuniones grupales está implementado de la misma manera en Carlos Paz que acá en Córdoba.

**-Bien, gracias, ahora como último tema a tratar, quisiera saber ¿cuáles son los atributos, es decir las características positivas y más importantes, por los cuales Usted cree que los empleados eligen a Merlino?**

-Mira por lo general los empleados van a resaltar más cosas malas que buenas, quizás resalten la flexibilidad que se tiene con respecto a algunos permisos que se les otorga, y la posibilidad de aprender y rotar por cada uno de los puestos que posee la empresa para



### Trabajo Final de Graduación RPI

aprender de todos los aspectos de la misma, pero se quejan bastante del clima laboral y de ciertos horarios que por ahí deben cumplir. Sin embargo a lo largo del tiempo se ha tratado de implementar varias reformas para empezar a resolver quejas.

En primer lugar el área de marketing ideó un sistema de clasificación de quejas, para ordenarlas por prioridad, pero todavía no se está usando mucho. Por otra parte se cambió el sistema de reclutamiento de personal, gracias a una diplomatura que los gerentes de Merlino realizaron en tu universidad, la diplomatura en Empresas Familiares han podido cambiar en gran medida la mentalidad y dejaron de reclutar amigos y familiares para ocupar los puestos, ya que esto generaba grandes problemas y bajaba la eficiencia de la empresa. Ahora, se publica en varias páginas tales como “Compu Trabajo”, entre otras, los anuncios de vacante de puesto, con todos los requisitos del mismo y se hace todo un análisis objetivo antes de contratar a un empleado.

Por otra parte se ha implementado el sistema con huella para indicar la entrada de cada empleado a la jornada laboral, y el uso de uniformes. Y, por último se ha reformado el sistema de vales, así los empleados pasaron a cobrar la totalidad del sueldo a fin de mes, en lugar de ir entregándoles un monto cada semana.

Todas estas reformas buscan organizar y mejorar tanto la eficiencia del desempeño de cada empleado, como el clima laboral del mismo. Sin embargo, ya vas a ver que en las encuestas la pregunta de clima laboral te va a dar más mala que buena, porque aún hay varias disconformidades por resolver.

**-Claro, bien muchas gracias por Su tiempo.**

-No, gracias a vos. Hasta luego.

### **23. Anexo 3:**

#### *Mecanismo de Evaluación de Tácticas.*

#### *Cuestionario para encuesta a Clientes y Proveedores de Merlino*

Por favor dedique unos momentos a responder el siguiente cuestionario. Los datos que Usted brinde son de uso exclusivo para la realización de un trabajo de investigación en Merlino.

Indique con una cruz la respuesta que considere correcta, o responda con una frase en caso de preguntas abiertas.

**\*Obligatorio**

**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria? \***

- Si
- No

**¿Con qué ideas Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG de diversos tipos.
- Cuidado del medio ambiente.
- Técnicas de promoción y publicidad.
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG en la Provincia de Córdoba? \***

- Si
- No

**En caso que la anterior respuesta haya sido SI. ¿Sabe qué tipo de acciones solidarias realiza Merlino? \***

**Describe cuáles:**

.....  
.....  
.....

**¿Sabe si Merlino lleva a cabo acciones reciclado? \***

- SI realiza acciones de reciclado.

- NO realiza acciones de reciclado
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino está comprometido con alguna causa ambiental? \***

- SI está comprometido.
- NO está comprometido.
- NO sabe/NO contesta.

**En caso que la respuesta anterior haya sido afirmativa, ¿puede señalar estas causas?**

.....

.....

.....

.

**¿Por qué tipos de atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) Ud. identifica a Merlino como cliente? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Calidad de productos
- Servicios de atención
- Precios accesibles
- Financiación
- Socialmente responsable
- Amplia red de distribución
- Entrega de materiales en tiempo y forma
- Horarios de atención
- Basta oferta de productos
- Trato personalizado por parte de los vendedores
- Cercanía
- Amistad personal con los dueños

**¿Qué implica para Ud. que Merlino sea responsable?**

.....

.....

.....

**¿Considera que es una empresa responsable? ¿Por qué?**

.....  
.....  
.....

**Nombrar algunas características positivas que resalte de Merlino como empresa. \***

.....  
.....  
.....

**¿Tiene alguna sugerencia que pueda hacer para mejorar el funcionamiento de los servicios que Merlino brinda? De ser así, escríbalos a continuación, de lo contrario deje el espacio en blanco.**

.....  
.....  
.....

Muchas gracias por Su tiempo!

*Cuestionario para encuesta a Empleados de Merlino*

Por favor dedique unos momentos a responder el siguiente cuestionario. Los datos que Usted brinde son de uso exclusivo para la realización de un trabajo de investigación en Merlino.

Indique con una cruz la respuesta que considere correcta, o responda con una frase en caso de preguntas abiertas.

**\*Obligatorio**

**¿Escucho alguna vez hablar de Acciones de Responsabilidad Social Empresaria? \***

- Si
- No

**¿Con qué ideas Ud. cree que se pueden relacionar las acciones Responsabilidad Social Empresaria que llevan a cabo algunas organizaciones hoy en día? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG de diversos tipos.
- Cuidado del medio ambiente
- Técnicas de promoción y publicidad
- No sabe/No contesta.

**¿Sabe si Merlino realiza acciones solidarias para con fundaciones y/o ONG en la Provincia de Córdoba? \***

- Si
- No

**En caso que la anterior respuesta haya sido SI ¿Sabe qué tipo de acciones solidarias realiza Merlino?**

**Describe cuales:**

.....  
.....  
.....  
.....

**¿Sabe si Merlino lleva a cabo acciones reciclado? \***

- SI realiza acciones de reciclado.
- NO realiza acciones de reciclado
- NO sabe/No contesta.

**¿Con qué idea relaciona Ud. al clima laboral de Merlino? Puede seleccionar más de una opción.**

- Aceptación y buen trato con mis compañeros.
- Buen trato por parte de mis superiores.
- Remuneración justa y pagada a término.
- Motivación por parte de mis superiores y las actividades que desempeño.
- Existencia de recompensas y reconocimiento por los objetivos cumplidos y el buen desempeño.

**¿Cómo considera el clima laboral de Merlino? \***

- Excelente
- Muy Bueno
- Regular
- Malo

**¿Se siente parte de la comunidad Merlino? \***

- Si, en gran medida.
- Si, más o menos.



**MERLINO**  
construimos confianza

Trabajo Final de Graduación RPI

- No mucho.
- No, para nada.

**¿Por qué atributos (características positivas y pertinentes que demuestre tener la empresa) elige Ud. identifica a Merlino como empleado? \***

**Puede seleccionar más de una opción**

- Buen clima laboral
- Posibilidades que ofrece para hacer carrera
- Socialmente responsable
- Interés por el rubro en el que se desempeña
- Presencia de guardería para infantes
- Igualdad de oportunidades
- Otro:

**Nombrar algunas características positivas que resalte de Merlino como empresa. \***

.....

.....

.....

.....

**¿Tiene alguna sugerencia que pueda hacer para mejorar el funcionamiento de los servicios que Merlino brinda? De ser así, escríbanos a continuación, de lo contrario deje el espacio en blanco.**

.....

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por Su tiempo!

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

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

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

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

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

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Cappanera Antonella</b>
E-mail:	<b>taty_cp22@hotmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Licenciatura Relaciones Públicas e Institucionales</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria de Merlino como atributo para fortalecer su</b>
---------------------------	--

	<b>imagen institucional.</b>
Título del TFG en inglés	<b>Managing Corporate Social Responsibility of Merlino as an attribute to strengthen its corporate image.</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)</b>
Integrantes de la CAE	<b>María Luisa Soldavini y María José Villa</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>11 de Julio de 2013</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>Cuerpo del T.F.G y anexos en formato PDF.</b>

### **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)

### **Autorización de Publicación electrónica:**

**Si, inmediatamente**

**Si, después de 4 mes(es)**

**No autorizo**

Antonella Cappanera

\_\_\_\_\_  
**Firma del alumno**





## Trabajo Final de Graduación RPI

