

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

**COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIA.**

CASO: FELIPE ANDREU E HIJOS S.A.

Lorena Inés Rosselot

Lic. En Relaciones Públicas E Institucionales

Universidad Empresarial Siglo 21

CÓRDOBA, 2012

AGRADECIMIENTOS

A la persona que le debo esto, mi mamá,
Responsable de todos mis logros,
Mi guía y mi ejemplo.

A mi familia y amigos,
Que desde su lugar del mundo
Festejaban cada avance.

A Guadalupe, Juan Alfonso y Juan Marcelo,
Los hermanos que elegí,
Compañeros de trayecto.

A mi tribu querida,
Amigos, psicólogos, asesores
Y empuje oficial de esta tesis.

A Paula, Fernanda y Gonzalo,
Que pusieron manos a la obra para lograr esto.

A Erika Barzola,
Por la paciencia y el amor
Con el que guió y acompañó esta tesis.

Y a Felipe Andreu e Hijos S. A,
Que con confianza me dejaron
Mirar el corazón de su empresa.

RESUMEN

Los nuevos paradigmas de gestión organizacional han convertido a la responsabilidad social empresarial en un punto troncal de las empresas que se relacionan con el entorno. Muchas de estas organizaciones instan a sus empleados a colaborar con las acciones de responsabilidad social empresarial, pero olvidan explicarles la importancia y el impacto de su contribución. Es aquí donde la comunicación interna se vuelve indispensable a la hora de transversalizar las políticas organizacionales dentro de las empresas. El presente trabajo está orientado a investigar en una organización el desempeño de la comunicación interna de la responsabilidad social empresarial. El objeto de estudio es la organización Felipe Andreu e Hijos, dónde se evaluará mediante entrevistas a los directivos, análisis de contenido de las piezas de comunicación que se utilizan, y entrevistas y encuestas a los empleados. A los fines indicados precedentemente se realiza un análisis de los datos obtenidos, que serán utilizados para diseñar un plan estratégico de comunicación interna de la responsabilidad social empresarial. Dicho plan deberá colaborar con la mejora del posicionamiento de la estrategia entre el público interno de la organización, además de estructurar, mejorar y alentar los procesos de comunicación con el personal relacionados a la temática.

ABSTRACT

The new paradigms of organizational management have made corporate social responsibility an important point for companies that are related to the environment. Many of these organizations encourage their employees to collaborate with corporate social responsibility actions, but they forget to explain the importance and impact of their contribution. This is where internal communication becomes indispensable when managers want the corporate social responsibility policies to become transversal within companies. The present study aims to investigate the performance of an organization's internal communication of corporate social responsibility. The object of study is the organization Felipe Andreu e Hijos S.A., where the measure is made by interviewing managers, content analysis of the communication pieces, employee interviews and employee surveys. The analysis of the data will be used to design a strategic plan for internal communication of corporate social responsibility. This plan should help improving the positioning of the strategy to the public inside the organization, in addition to structure, improve processes and encourage communication with staff related to the theme.

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS DE DIAGNOSTICO	11
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	12
MARCO TEÓRICO	14
RELACIONES PÚBLICAS Y LA ORGANIZACIÓN	14
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	17
COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	21
DISEÑO METODOLÓGICO	29
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
GUÍA DE PAUTAS: Entrevista a miembros del Comité Directivo.....	32
GUÍA DE PAUTAS: Entrevistas a los empleados	33
ANÁLISIS DE CONTENIDO: Boletín interno	35
ENCUESTAS	36
ANALISIS DE DATOS	41
ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS	41
ENTREVISTAS A LOS EMPLEADOS	44
ANALISIS DE CONTENIDO	46
ENCUESTAS	47
CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	55
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	59
OBJETIVOS DE INTERVENCION:.....	59

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	60
PLAN ESTRATÉGICO:	62
PROGRAMA N° 1: CONOCEMOS LA RSE	63
PROGRAMA N° 2: GENERAMOS VÍNCULOS.....	83
PROGRAMA N° 3: SOMOS PARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	95
CONCLUSIÓN	110
PRESUPUESTO GENERAL	112
CRONOGRAMA	113
EVALUACIÓN GENRAL DEL PLAN.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	120
ANEXO 1– ENTREVISTAS A DIRECTIVOS.....	120
ANEXO 2 – ANÁLISIS DE DATOS	141
ANEXO 3 – ENTREVISTAS AL PERSONAL	143
ANEXO 4 – AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE RSE	159
ANEXO 5 – CD ROM.....	165
FORMULARO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	166

INTRODUCCIÓN

Las contradicciones del mundo actual han hecho que las organizaciones cambien sus paradigmas de gestión, comenzando a crear vínculos estrechos con su público objetivo y con aquellos que se ven afectados por su trabajo diario. En muchas de las empresas del mercado se deja de lado el grado de afectación de ésta sobre la vida y el entorno de individuos que pueden o no estar contenidos en su target. De todos modos, existen corporaciones que llevan a cabo actividades que ayudan a preservar el ámbito donde están inmersas. Este fenómeno, englobado en el concepto de “Responsabilidad Social Empresaria (RSE)”, se convierte en la nueva forma de relacionarse con el entorno a través de diferentes actividades y programas.

Al realizar estas acciones, cobra importancia el rol de las Relaciones Públicas y su forma de gestionar la comunicación de dichas actividades. En la mayoría de los casos, los *stakeholders* externos son los destinatarios de la información, dejándose de lado el público interno, que muchas veces colabora a la hora de llevar a cabo la estrategia.

Este trabajo apunta a obtener como producto final un plan estratégico basado en el desempeño diario y las posibilidades de la organización, que estructure, mejore y aliente los procesos de comunicación con el personal a la hora de la realización de la estrategia de RSE, además de orientar a los directivos en las decisiones futuras de los programas particulares de responsabilidad social.

En el presente Trabajo Final de Grado, el lector podrá conocer la importancia de comunicar internamente la estrategia de RSE, tomando como caso de análisis la empresa Transporte Andreu S.A. Este trabajo, dividido en dos etapas, cuenta con una parte de diagnóstico y otra dedicada al plan de Relaciones Públicas e Institucionales.

En su primera etapa, se encontrará la presentación del proyecto, con su respectivo tema de investigación, justificación y objetivos de diagnóstico. Luego se especifica el marco institucional, imprescindible a la hora de entender la filosofía de la organización y las actividades que se llevan a cabo. A continuación se halla el marco teórico, con los conceptos fundamentales que guiarán la investigación. Siguiendo a éste, el diseño de investigación especifica cómo se llevará a cabo la recolección de datos, con sus

respectivos instrumentos para extraer la información. Finalizando la primera etapa del plan se encuentran los resultados de la investigación y las conclusiones de diagnóstico.

En la segunda etapa, podremos encontrar el plan de aplicación profesional, que consiste en un análisis de factibilidad que nos permita conocer las dimensiones que van a hacer posible la realización del plan, los correspondientes objetivos de intervención, y los programas y tácticas a realizar en la organización para solucionar el problema de investigación. En las páginas siguientes se encontrarán el diagrama de Gantt, que permite conocer el plazo en el que se llevarán a cabo las actividades, y el presupuesto total del plan.

JUSTIFICACIÓN

Dentro de las Relaciones Públicas e Institucionales existen diferentes ámbitos donde el profesional puede desarrollar su actividad. Se cuentan entre ellos: comunicación interna, comunicación externa, responsabilidad social corporativa, gestión de comunidades virtuales, y demás posibilidades. Una de las áreas más importantes es la comunicación con los colaboradores, por su importancia a la hora de transmitir aspectos centrales de la filosofía de la empresa.

En los últimos tiempos, la comunicación interna ha tomado un lugar fundamental entre los factores que potencian la relación de una organización con quienes la componen. El poder de la comunicación con los colaboradores reside en la capacidad de relacionar a estos con la misión de la organización, y de este modo, incentivando el sentimiento de pertenencia y dando a conocer la importancia de la labor individual para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, impulsar la productividad.

Entre las cuestiones de interés para los individuos que componen una empresa se cuentan las actividades de responsabilidad empresarial o RSE. Estas acciones no son más que las contribuciones de la empresa a su entorno social, que acercan a la organización a su público y añaden valor agregado a los productos o servicios de la compañía. En pleno auge, esta conciencia de ser responsable con el entorno deja de lado un aspecto crucial: una empresa no logrará ser socialmente responsable si la estrategia de RSE se encuentra situada puertas afuera y no se vuelve tangible para los trabajadores. La importancia de comunicar dicha RSE al público interno radica en los efectos que tiene tanto en la imagen interna como externa: la motivación y el compromiso con la labor organizacional que se produce en los empleados, y la armonía entre lo que la organización dice y lo que hace, respectivamente. Cuando llega a los empleados, la estrategia deja de ser una ventaja competitiva o un deseo utópico de la gerencia para convertirse en parte de la cultura organizacional, afianzada y presente en todos los niveles del organigrama.

En este caso en particular, se analizará la comunicación interna de la responsabilidad social empresarial de Felipe Andreu e Hijos S.A.; una empresa familiar que se encuentra en estado de expansión, sumando colaboradores y comenzando a

utilizar una estrategia para comunicarse con el personal. Es menester de las Relaciones Públicas analizar y optimizar las herramientas que permiten la comunicación interna de la RSE de dicha organización con aquellos que están cercanos a la misión de la misma, favoreciendo la motivación de los empleados a comprometerse con las labores de responsabilidad social corporativa y favoreciendo la adhesión de los destinatarios a la cultura organizacional.

Dicha gestión de comunicación intra-empresa, debería ser llevada a cabo por un profesional de relaciones públicas, ya que es quien posee las competencias interdisciplinarias necesarias para confeccionar un programa de comunicación interna de RSE que permita estimular el nexo de la organización con el empleado.

OBJETIVOS DE DIAGNOSTICO

OBJETIVO GENERAL

Analizar la comunicación interna de RSE de Felipe Andreu e Hijos S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el flujo de comunicación interna de RSE.
- Conocer el desempeño de las herramientas de comunicación con los colaboradores que transmiten información de RSE.
- Analizar la importancia que se le da en la organización a la comunicación interna de RSE.
- Indagar la percepción de los empleados sobre la organización en base a la comunicación interna de RSE.
- Investigar la participación de los empleados en la estrategia de RSE.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Empresa:

Felipe Andreu e Hijos S. A., ubicada en Acceso Sur km 14, Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina. Esta es una empresa familiar dedicada al transporte de líquido a granel y cargas generales, además de un servicio de almacenamiento de productos. La organización, con una base central en Mendoza y una secundaria en San Luis, realiza el servicio de transporte en Argentina y Chile. Cuentan con una flota de 240 unidades de una antigüedad menor a 5 años con rastreo satelital GPS. Su planta tiene un total de 187 empleados, integrado por 132 choferes, 31 Administrativos y 24 Operarios de depósito/taller/mantenimiento

Misión:

“Somos una empresa familiar dedicada a satisfacer necesidades logísticas de nuestros clientes, aportando experiencia, responsabilidad, manteniendo el crecimiento constante con esfuerzo, pasión, austeridad, inversión e innovación.”

Visión:

“Trabajamos para ser considerados un operador logístico regional confiable, asegurando la calidad en la prestación de los servicios, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, conservando los valores fundacionales.”

Breve reseña histórica:

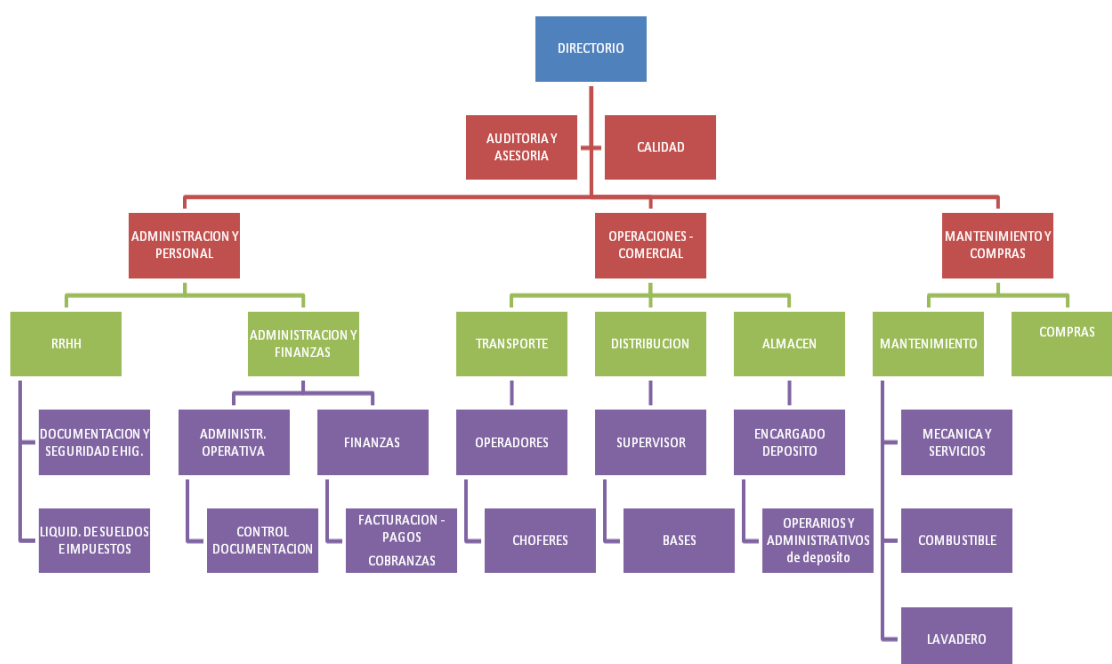
El origen de la compañía se remonta al año 1983, año en el que Felipe Andreu López decide fundarla, capitalizando en ella su experiencia adquirida desde el año 1960 como transportista de cargas. Desde ese momento se han transitado los caminos que han conducido a esta organización, convirtiéndola en una empresa regional referente en la prestación de servicios de transporte y logística.

Estrategia de RSE:

Los programas que lleva a cabo la empresa tratan de apuntar a pequeños cambios en la actividad diaria que pueda mejorar el impacto social y ambiental. Entre las acciones que lleva a cabo la empresa se cuentan:

- colaboración con colectas y servicio de transporte con la Fundación Banco de Alimentos;
- adhesión a los foros y actividades de Valos;
- programa de reducción de la huella de carbono, con la idea de certificar las normas ISO 14000;
- tratamiento de agua de los lavaderos,
- paneles solares que proveen energía a las cámaras de frío,
- reciclado de papel;
- trabajo con escuelas de la zona;
- escuelita de choferes, de las que se gradúan por año 20 choferes con carnet profesional sin costo alguno.

Organigrama:



MARCO TEÓRICO

RELACIONES PÚBLICAS Y LA ORGANIZACIÓN

. Entendemos según Porter, Lawler & Hackman (1975), que las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo.

Las Relaciones Públicas son una disciplina transversal, proponen que la organización se comunique bidireccionalmente con todos su públicos, tanto internos como externos. Según la Asociación Americana de Relaciones Públicas (2012)¹, la definición de la disciplina explica: “Las relaciones públicas consisten en el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos”.

Es necesario que las organizaciones conozcan la importancia de comunicar, que reside en transmitir a sus públicos los objetivos a lograr en el futuro y como éstos pueden colaborar en su concreción. Dicha comunicación se va a orientar a determinados públicos que se consideren estratégicos.

Según Avilia Lammertyn (1999), denominamos público a un agrupamiento de individuos, con un interés común respecto de la organización o de un tema en particular que le concierne a éste, y cuya categoría se dará según lo próximos que se encuentren a la misión de la institución. No necesariamente el público tiene proximidad ni homogeneidad, sino que comparten características o intereses aunque se encuentren separados geográficamente. Aunque antiguamente ésta cuestión no se podía afirmar, hoy es posible gracias a los nuevos medios y canales de comunicación social.

Se utiliza público objetivo como sinónimo de *stakeholder* que, según Freeman (1983), se define como cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por dicho logro, respecto del cual la organización puede ser dependiente para su supervivencia (empleados,

¹ Extraído de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-relaciones-publicas-estrenan-nueva-definicion/>. Consultado el 25/07/2012

segmentos de clientes, proveedores, gobierno, accionistas y otros). Para poder gestionar de forma eficaz la comunicación se utiliza la segmentación de públicos, proceso por el cual quedan diferenciados y agrupados en categorías los diferentes actores objetivos de una organización. De este modo, se sabe qué es lo que se puede comunicar a cada segmento objetivo dependiendo de sus características, gustos, medios que utilizan, etc. Además, permite conocer cuáles son los grupos que pueden influir en la imagen, de forma positiva o negativa. Debemos tener en cuenta que tanto la empresa como los públicos, poseen sus propios intereses que los movilizan a la acción, por esto a la hora de segmentarlos se les presta especial atención a los intereses determinantes de la relación empresa-público.

Siguiendo a Avilia Lammertyn (1999), los públicos se dividen en:

- Públicos internos: están estrechamente vinculados a los designios de la organización, compenetrados fuertemente con su misión específica e integran su plantilla de colaboradores permanentes.
- Públicos mixtos: grupos de interés que aunque no están estrechamente vinculados a la organización, son cercanos a su misión, aunque no sean colaboradores permanentes. Se suelen dividir en semi-internos y semi-externos, según sean más o menos afectados por las decisiones que se tomen en la organización.
- Públicos externos: aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo.

Estos grupos, simplemente segmentados y sin caracterizar, no apoyan el trabajo de comunicación. Por tanto, se utiliza para establecer el repertorio de públicos y las prioridades de comunicación el mapa de públicos. Según Villafañe (2002), este instrumento permite delimitar los diferentes públicos, y ponderarlos según sus características. Como resultado se obtiene una herramienta, de una extensión variable, que nos permite transmitir con eficiencia los mensajes de la organización. En base a esta segmentación de públicos se puede definir a cuáles de ellos se orientará la estrategia global de comunicación organizacional, ya sea con acciones “outdoor” o puertas afuera, o acciones “indoor” o puertas adentro. Es recomendable que las organizaciones definan a sus públicos estratégicamente y que en las acciones para todo tipo de público objetivo se manejen los mismos mensajes y conceptos.

Muchas veces, intentando comunicar a los diferentes grupos de interés, se llevan a cabo diversas acciones. Algunas empresas orientan su comunicación a los clientes, otras a los empleados, y por último existen aquellas empresas que planean su comunicación de manera holística. Se define comunicación holística ya que apunta a una integración total de la organización, la comunicación debe influir en todas las partes de la empresa, apoyando la estrategia y los objetivos gerenciales. En base a eso se puede afirmar, según Andrade (2005), que la comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas importantes y presentes en cualquier organización. Ya sea que hablemos de comunicación interna o externa; vertical, diagonal u horizontal; verbal o no verbal; informal o formal; las organizaciones siempre se deberán valer de ésta para lograr sus objetivos.

Dicha manera de plantear la estrategia de comunicación organizacional requiere que se realicen diversas acciones y que además exista cierta coherencia entre los mensajes que se envían a los diferentes públicos.

“El mensaje es la unidad básica de la comunicación. Puede definirse como un conjunto de señales producido y transmitido de un emisor a un receptor a través de un sistema de codificación y de decodificación. Desde la perspectiva de la pragmática de la comunicación, un mensaje también puede definirse como un acto de la conducta de un individuo para influir en el comportamiento de otro sujeto. Considerando las múltiples formas que pueden adoptar los mensajes, no es de extrañar que resulte difícil establecer una taxonomía unitaria.” (Almenara, Romero y Roca, 2005)

Muchas veces, es necesario que la empresa transmita no sólo lo que quiere decir como marca, sino una parte de su realidad. Muchas son las variables organizacionales que se enfatizan a la hora de comunicar, pero en estos tiempos se destaca una por sobre todas: la responsabilidad social empresarial.

CONCEPTO E HISTORIA

En la etapa actual de la historia que se transita, se puede afirmar que los países, las empresas, y hasta las personas ya no pueden existir aislados, ya que el mundo se comporta como un sistema. “La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes” (Espinosa Osorio, 2009)². Podemos afirmar que dicho mundo está compuesto por subsistemas que se interrelacionan entre sí y con el entorno, además de afectarse mutuamente. Basado en esto, se infiere que las corporaciones se comportan como un subsistema que afecta tanto al entorno como se ve afectado por él. Esto es lo que Viñarás Abad (S/D)³ menciona como una aplicación empresarial de la teoría de los sistemas, dónde la interacción de la empresa con el entorno y los otros sistemas tiene efectos en el sistema global, y en cada uno de ellos por separado. Por tanto, las decisiones que se tomen en esa organización afectaran al sistema en general, y su responsabilidad por los cambios que éstas produzcan se equipara a su papel en la sociedad.

Con el correr de los años, la globalización afectó la vida de las sociedades alrededor del mundo. Comenzó a crecer el poder y la libertad de las grandes organizaciones, crecimiento inversamente proporcional a la conciencia de la responsabilidad de las empresas sobre su ámbito. Existía, hacia los años 60, una tendencia a la autorregulación, que permitía a cada empresa decidir si llevar o no a cabo una estrategia de responsabilidad para con el entorno. Muchos cambios en la economía mundial contribuyeron a que exista un quiebre en la historia de las organizaciones.

En los años 70 existieron muchas iniciativas de los gobiernos y hasta de la comunidad internacional para regular la obligación de las corporaciones de intervenir en el entorno. Pero fueron los públicos objetivos quienes impulsaron el desarrollo de la responsabilidad social corporativa. Estos públicos pueden, con su comportamiento y

² Extraído de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm>. Consultado el 24/04/2012

³ Extraído de <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n110/PDFs/Monica1.pdf>. Consultado el 24/04/2012

propia iniciativa, cumplir con ciertas tareas indispensables a la hora de exigir que la empresa se comprometa con la comunidad, como por ejemplo reportando, monitoreando e inclusive solicitando al gobierno que tome medidas sobre el comportamiento de una corporación.

Paladino (2006) sostiene que los nuevos escenarios exigen mayor transparencia a todas las organizaciones que aspiren a resultar funcionales y sustentables, pero ya sumando, al rédito económico, el rédito cívico-político, social-cultural y moral. El nuevo paradigma de las empresas que intentan posicionar su marca ante los clientes reside en las relaciones con la comunidad, que implican retribuir a los ciudadanos del lugar donde está inserta la empresa un poco de lo que ellos nos brindan. Entonces, la empresa debe llevar a cabo acciones que la vinculen con su entorno y comunicarlas, no sólo como una forma de agregar valor sino como un real compromiso social que, a ojos del público interesado, éstas deben realizar. Es así que muchas organizaciones comienzan a tomar trabajadores de localidades cercanas, surgen también las preocupaciones por el medio ambiente circundante, o colaboran con aquellos que menos tienen en la comunidad inmediata. A dichas actividades, agrupadas con muchas otras, se les nombra con el término “responsabilidad social empresarial”, “responsabilidad social corporativa” o simplemente RSE.

Se define, según Cajiga Calderón (2007), a la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de llevar adelante una empresa, buscando tanto utilidades monetarias como una utilidad social, es decir, el respeto por los valores y principios morales de la sociedad, atención a los colaboradores, a la comunidad y al medio ambiente. Por tanto, es la contribución que la empresa hace al entorno, que actúa como disparador de una relación empresa-consumidores o público objetivo, y añaden un plus o valor agregado a los productos o servicios de la organización. El Grupo Arcor en su GRI (Global Report Initiative, o Iniciativa de Reporte Global en español, 2007) afirma que la responsabilidad social corporativa es un proceso gradual, integral y estratégico, relacionado con la gestión del negocio, que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo social. Es decir, por su definición se puede afirmar que dicho proceso pone a la empresa en un papel indispensable para el progreso del entorno donde está inmersa.

OBJETIVO DE LA RSE

Para el Banco Mundial (2006) el objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas pueden generar en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Se afirma que las empresas mutan desde un utilitarismo tradicional, donde la materia prima es convertida en un producto o servicio que va a ser enajenado, sin prestar atención a los perjuicios ambientales o sociales que pueden surgir de este sistema productivo, a una organización que le agrega a su día a día una visión a largo plazo, que preserva tanto el medio ambiente como el medio social en el que está inmersa. Siguiendo a Cajiga Calderón (S/D)⁴, es importante reconocer, asumir y expresar la Responsabilidad Social Empresarial como un componente indispensable para la competitividad sustentable de la empresa. Este componente permite que el consumidor, que ya no es un sujeto pasivo sino que está informado y elige tal o cual organización según su empatía hacia ellas, considere a la hora de optar a nuestra organización por las características de su gestión social de la empresa.

Existe a nivel internacional una guía que permite la estandarización de la responsabilidad social corporativa, establecida por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), definida como la norma ISO 26000 – Social Responsibility (o Responsabilidad social). Esta se utiliza, como antes se mencionó, como una guía de pautas y no como una norma propiamente dicha, es decir, será decisión de la empresa llevarla o no a cabo. Según esta norma (2010) antes de que una organización comience a establecer e implementar un enfoque para abordar los temas de responsabilidad social, debería recolectar y evaluar información específica para entender de mejor manera su perfil actual. Por tanto, la estrategia de responsabilidad corporativa va a relacionarse con el producto o servicio de la organización; su misión, visión y valores institucionales; las metas generales; los modelos y estrategias de gestión y demás factores que componen la cultura organizacional. Esta cultura, según Schein (1987), puede ser entendida como la suma de valores y normas que comparten los miembros de una organización.

La importancia de la relación de la estrategia de RSE con la cultura de la institución se apoya en la capacidad de dicha estrategia de penetrar en el hacer diario

⁴ Extraído en http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf . Consultado el 24/04/2012

del miembro de la organización y convertirse gradualmente en uno de los pilares necesarios de la cultura organizacional para existir. Es decir, mientras más concuerde la política de responsabilidad corporativa con los paradigmas internos de la empresa habrá más probabilidades de implicación de los empleados en la estrategia, y por ende, ésta será exitosa.

MODOS DE GESTIÓN DE RSE

Muchas veces, estas estrategias se utilizan como forma de agregar valor a un producto o servicio, tomando, según Avilia Lammertyn (2009), tres caminos posibles: buscando asociar la organización a:

- una ONG
 - una campaña de bien público generado desde la misma corporación
 - una causa en particular que es auspiciada o apoyada desde la organización.
- Cualquiera de estas estrategias deberá ser analizada según las características de la población local o nacional, además de tener en cuenta las diferenciaciones de los públicos objetivos.

Para que la estrategia de responsabilidad social empresarial sea eficiente y se convierta en un punto diferenciador de la organización y factor clave del éxito, deberá ser comunicada a aquellos quienes estén interesados en conocerla, es decir, a sus diferentes públicos. Cajiga Calderón (S/D)⁵ sugiere que las acciones estratégicas de RSE deben comunicarse, pero también deberán ir acompañadas de la retroalimentación proveniente de las partes interesadas. Este punto apoya el criterio de mejora continua, que nos permite a cada paso y basándonos en el feedback mejorar cíclicamente el desempeño organizacional.

Las actividades de responsabilidad social empresarial varían según los intereses de la empresa y el capital disponible, sea monetario, humano o temporal. Dichas acciones, según Avilia Lammertyn (2009) pueden agruparse en cuatro grandes grupos:

⁵ Extraído en http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf . Consultado el 24/04/2012

- Cause Advertising o Publicidad de causa: apoya con fundamentos propios razones, causas, movimientos, tanto de instituciones de bien público como aquellas que no son instituciones, que puedan ser de interés positivos para los públicos de la organización.
- Bien Público: consiste en programas de acción directa, de colaboración a causas de bien público, o la generación de campañas propias de utilidad social. Pueden orientarse a colaborar con instituciones intermedias o surgir de las mismas oficinas, y tener que ver con diferentes problemáticas como educación, salud, ecología, etc.
- Auspicios, patrocinios o sponsorship: cuando se apadrinan acciones o entidades que adhieran a los paradigmas organizacionales, y que sean de adhesión rápida y firme por parte de los grupos de interés.
- Donaciones: se realiza una designación de donaciones a entidades benéficas.

Estas estrategias podrán ser utilizadas tanto solas como en conjunto. Se puede agregar, siguiendo a Capriotti (1992) que cualquier sea el conjunto de acciones que se implemente, deberá tener relación con la cultura organizacional, por un lado, y con la imagen que se quiere proyectar al público, por otro.

En este sentido, se puede decir que la estrategia deberá también relacionarse con las políticas organizacionales y sobre todo con la comunicación. La política de comunicación podría definirse como el proceso por el cual se define el camino para llevar a cabo los objetivos de la empresa, que comparten todas las áreas. Mediante estas políticas, quedarán también delimitadas una serie de normas que servirán de guía a la hora de comunicar la RSE.

COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Como apuntamos anteriormente, la comunicación se dirige a públicos determinados y en el caso de la RSE casi siempre suele orientarse al público externo, y deja muchas veces de lado al actor interno de la organización. Sin embargo, atender a estos individuos que componen la empresa es primordial: existe una necesidad de buscar una coordinación y coherencia entre los mensajes que envía la organización a

sus públicos, sin desatender a todos los *stakeholders* en juego. Para Sanz de Tajada la identidad posee tres dimensiones: lo que la organización es, lo que dice de sí misma y lo que los públicos creen que es. (cit. por Herrero Mitjans, 2005). En el caso del público interno, si se desatiende al colaborador, este caerá en cuenta de que el mensaje que emite hacia afuera la organización no coincide con el real, el que como trabajadores pueden percibir. Esto producirá un conflicto interno, una contradicción que los hará alejarse de la organización y mirarla desde un punto crítico. Por tanto, no se comunicará hacia el resto de los públicos lo que las relaciones públicas y el marketing quisieran, sino que la inconsistencia entre dichos y actos que advierte en su relación diaria con la organización los llevará a resaltar la diferencia entre lo que la empresa dice ser y lo que se ve desde el interior.

La norma ISO 26000 menciona la importancia de la comunicación de la RSE, e incluye entre los puntos a considerar tanto la comunicación externa como la interna, para cubrir completamente lo que la norma define como partes interesadas.

COMUNICACIÓN INTERNA DE LA RSE

Adquiere una gran importancia la comunicación interna de la RSE para hacer transversal a todas las prácticas de la organización y a su público interno la cultura y políticas organizacionales sobre la responsabilidad social. Según Andrade (2005), se puede afirmar que la comunicación es una responsabilidad compartida: como todos dentro de la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos. Esto se debe cumplir más allá del rol que cada actor interno ocupe en la transmisión de la información que se maneja intra-empresa.

Para hacer efectiva esta comunicación interna, se llevan a cabo acciones *indoor*, definidas como “todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés internos y semi –internos.”(Avilia Lammertyn, 1999, p. 202). Se puede inferir que este tipo de comunicación tiene como objetivo la construcción de un espacio dentro de la cultura corporativa que contemple la RSE. La comunicación interna supone que exista un público objetivo o de interés que está dividido en interno y semi-interno, el primero definido como aquel compuesto por todos los trabajadores de la organización y el semi-interno, que son precisamente aquellos entes que son cercanos

a la misión de la organización pero no son empleados. Avilia Lammertyn (1999) entiende que la comunicación se puede clasificar según su dirección y sentido:

- Ascendente: se caracteriza por orientarse desde los colaboradores hacia mandos medios y altos.
- Descendente: fluye desde la parte superior de la pirámide organizacional hacia los empleados.
- Horizontal: permite comunicarse con los pares, por ejemplo, entre gerentes de mandos medios de diferentes áreas.
- Oblicua o transversal: es más característica de organizaciones con altas tasas de participación y colaboración, circula entre diferentes niveles jerárquicos y distintas áreas, cuyas funciones se complementan para alcanzar la misión organizacional.

En una organización, hay más de una dirección de la comunicación, estas suelen estar combinadas según el tipo de liderazgo u otras políticas de la empresa.

Siguiendo a Villafañe (2002), podemos decir que la principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación de administración de la empresa. Se agrega, siguiendo al autor, que la función estructural de la comunicación interna reside en crear las condiciones necesarias para satisfacer los objetivos generales de la empresa, implicando al personal, armonizando las acciones de la empresa, fomentando el cambio de actitudes organizacionales y la mejora de la productividad. Siempre esta comunicación deberá estar basada en aspectos claves, como la misión, visión y valores de la empresa y sus principales políticas organizacionales. Además, debe verse reflejada en la planificación y gestión de los recursos humanos.

Podemos sumar la opinión de Herrero Mitjans (2005) que se refiere a tres conductos centrales de la comunicación pública: los recursos humanos, relaciones externas y marketing. Estos tres conductos, según el autor, deberían funcionar acompañados, articulándose entre sí, como una suerte de sombrero de tres picos calzado en una sola cabeza. Agrega que en la práctica no existe una coordinación habitual y muchas veces, en determinados momentos de crisis, se hace un esfuerzo casi

compulsivo por implementar esta coherencia de mensajes, perdiendo la oportunidad de afianzar su imagen y credibilidad el resto del tiempo.

Una de las formas de coordinar los tres pilares es concebir la comunicación interna de RSE como una suerte de marketing interno.

“Se denomina Marketing interno al conjunto de acciones encaminadas a promocionar los valores y la imagen de la empresa entre los empleados. Los principales objetivos de esta modalidad del marketing son: Conseguir que los trabajadores de identifiquen con la filosofía de la marca y aumentar y mejorar la motivación y fidelidad a la compañía.” (S/D. 2005).

Las herramientas de comunicación pueden ser varias, y van a depender de las necesidades de comunicación de la empresa. Podemos contar entre ellas a la cartelera, el house organ, la auditoría de clima interno, los boletines para el personal, el buzón de sugerencias, las carteleras, eventos internos, memorandos, etc. Además, existen otras herramientas que han sido más recientemente desarrolladas por el fenómeno de la web 2.0, como la Intranet, el mail institucional, y boletines web.

Esta comunicación tiene muchas veces consecuencias tanto tangibles como intangibles. Si se parte desde la idea de Formanchuk (2010), podemos decir que el beneficio económico de comunicar internamente es claramente visible en la productividad de los colaboradores, ya que significa generar un valor agregado a la gestión de recursos humanos. Dicho valor agregado reside en el compromiso que adopta el trabajador con la misión organizacional y con las políticas que se adecúan a ella. Andrade (2005) afirma que si se logra una identificación de los colaboradores con la organización, se podrá potenciar el orgullo y el sentido de pertenencia de los actores internos.

García Echevarría (1989) define como uno de los grandes déficits de la empresa el desarrollo de una política de personal en la que los recursos humanos no solamente se implementen de forma eficiente en los procesos, sino que se integren en la identidad corporativa, en la organización. En caso de no integrarse, probablemente el trabajador sienta que su trabajo no tiene valor y no pretenda comprometerse aún más. Esta tendencia de los trabajadores a reducir su productividad por no sentir que son valorados por la empresa se ve reflejada en la cultura de la organización, que según Herrero

Mitjans (2005) deja traducir falencias y factores negativos que impactan no sólo en la vida interna sino también en la imagen y marca de la empresa.

Según Amble (2007)⁶, para los empleados, la RSE y el éxito empresarial van de la mano, ya que las empresas que impulsan su participación a través de la RSE mejoran tanto su productividad como el compromiso para con la organización. Es decir, la comunicación interna de la responsabilidad social corporativa es de vital importancia para la implicación de los empleados, ya sea en la misma estrategia o con la organización en general. Si bien la responsabilidad corporativa, según Skibola (2010)⁷, se utiliza a menudo en referencia a la interacción de la organización con las comunidades del exterior, también toca a los miembros de la organización, que están insertos en el mismo entorno.

Entonces, el hecho de integrar las políticas de marketing y comunicación externa con la gestión de recursos humanos y la comunicación interna, tiene efectos tanto en la imagen externa como en la interna: la motivación y el compromiso con la labor organizacional que tienen los empleados y la armonía entre los diferentes tipos de comunicación.

Es importante recalcar que una empresa no puede ser socialmente responsable si la estrategia de RSE no es tangible para los que trabajan en ésta, sino que se ve lejana y utópica, es un capricho de la gerencia. Según la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile y la Fundación Pro Humana del mismo país, se considera que “la mejora que aportan las prácticas asociadas a la RSE son de tipo organizativo, fruto de un mejor clima laboral, una mayor involucración del personal en los objetivos de la organización y, en todos los casos, fruto de la disminución en la rotación de la plantilla” (S/D).⁸ Los mismos autores agregan que otro desafío es la necesidad de adaptarse a la cultura interna y la del entorno de las organizaciones, para que las prácticas propuestas sean cada vez más cercanas a su realidad.

El poder de la comunicación interna de responsabilidad social corporativa se sustenta en la capacidad de relacionar a los colaboradores con la misión de la

⁶ Extraído de <http://www.management-issues.com/2007/5/9/research/social-responsibility-boosts-employee-engagement.asp>. Consultado el 22/02/2012

⁷ Extraído de <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/>. Consultado el 22/02/2012

⁸ Extraído de <http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>). Consultado el 14/11/2011

organización, e incentivar la pertenencia y la motivación. Este factor clave del éxito tiene una alta importancia ya que el trabajador concibe su trabajo como necesario para cumplir con la misión de la organización y se compromete con esta, incluyendo con las actividades de RSE.

Además, se puede agregar que aquellos que dirigen los esfuerzos en materia de responsabilidad social corporativa deben, según Raybin (2010)⁹, solicitar la opinión de los empleados en todos los niveles de la organización. Esto, dice el autor, no sólo fomenta un sentido de la participación del equipo y el valor, sino que también mejora el programa, ya que los empleados de niveles inferiores a menudo detectan las áreas propicias para ejercerlos que no serían evidentes para los directivos.

Esta atención a los empleados es clave para la responsabilidad social empresarial, ya que estos deben participar y apoyar en las estrategias que se propone la organización. Esto permite que no se llegue a un doble discurso a la hora de comunicar la estrategia.

También hay alguna evidencia, según Strawinski, Deal y Gentry (2010)¹⁰, de que comunicar internamente la RSE es beneficioso, y que, al igual que con los clientes, mejora la percepción del personal sobre la empresa. Cuando una organización cuenta con iniciativas de RSE, los empleados están más orgullosos y comprometidos con la ella. Esto, dicen los autores, tiene que ver con la asociación que hay entre individuo-empresa, ya que si el ente está haciendo algo por la sociedad, el individuo es parte de las actividades que se realizan para concretar esos objetivos, y por tanto la asociación es positiva y hace sentir a los empleados conformes con su lugar de trabajo.

Las formas de transmitir los principios de RSE al capital humano van a variar dependiendo de la estrategia en sí, las dimensiones de la organización y demás factores organizacionales. Walton (2011)¹¹ define ciertos caminos para involucrar a los empleados en materia de RSE:

- Comunicar a los empleados los esfuerzos en materia de RSE: progreso, éxitos y desafíos. Si las organizaciones desean empleados dedicados y comprometidos

⁹ Extraído de <http://blog.airdye.com/goodforbusiness/2010/08/02/corporate-social-responsibility-and-employee-satisfaction/> . Consultado el 22/02/2012

¹⁰ Extraído de <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/EmployeePerceptionsCSR.pdf> . Consultado el 22/02/2012

¹¹ Extraído de <http://prsay.prsa.org/index.php/2011/04/05/involving-employees-in-corporate-social-responsibility/> . Consultado el 22/02/2012

deben interesarse en lo que éstos saben. Si el colaborador está totalmente informado sobre la estrategia, se convertirá en un embajador de la compañía que podrá difundir interna y externamente los conceptos de RSE impulsados en la organización.

- Fomentar opiniones y sugerencias de los empleados acerca de dónde invierte la organización los esfuerzos de RSE y apoyar la participación en esos esfuerzos. Los objetivos de RSE son más significativos cuando los empleados pueden contribuir con ellos y cuando se beneficia a comunidades que a ellos les interesa.
- Celebrar los éxitos de los empleados a lo largo del camino, ya que muchas veces se considera el largo plazo de la RSE y no se comunican aquellos objetivos intermedios que se cumplen. Todos los interesados necesitan tener información regular sobre los objetivos de RSE, y los empleados necesitan escuchar hablar de ese proceso con más frecuencia. Además, deben ser reconocidos por sus contribuciones. Esto significa que puede motivarse a los empleados mediante una retribución no material, que impulsa el compromiso y la participación.

El colaborador, si se siente integrado a la estrategia de responsabilidad social corporativa, intentará no sólo cumplir con el trabajo que le toca, sino colaborar con estas actividades y por tanto, colaborar con la empresa más allá de la producción de bienes y servicios. En caso de no sentirse parte, probablemente el trabajador se desanime y no se sienta identificado con la empresa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según Diez (2007) ¹²históricamente la RSE, se vinculó con acciones aisladas y personales de los líderes organizacionales, pero en la actualidad se considera como un elemento fundamental de la estrategia que debe difundirse a través de la cultura. Esta afirmación se basa en la forma de construcción de la responsabilidad social, que no es unidireccional sino un producto social, y pertenece tanto a los integrantes de la organización como a la comunidad.

¹² Extraído en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25148/2/articulo5.pdf> .Consultado el 22/02/2012.

La cultura organizacional es, para Schein (1987), un conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, que ha sido aprendida dentro de un grupo. Es también, un subsistema de la empresa, que se ve afectado por factores tanto organizacionales como del entorno. Se puede agregar que está compuesta por normas, valores, reglas, y demás factores que definen las relaciones dentro de la organización. Es decir, es la filosofía de la empresa, presente en todos los individuos que trabajan en ella, que orienta la acción del sistema en general.

El rol de la comunicación interna de RSE a la hora de insertar ésta en la cultura organizacional es claro: si se comunican a los empleados los principios fundamentales de responsabilidad social corporativa que los directivos quieren poner en práctica, estos conceptos empezaran a formar parte de los sistemas de creencias que comparten los miembros del capital humano. Díez (2007)¹³ afirma que si la organización cree firmemente en la RSE como práctica de gestión, lo más probable es que forme parte de su planificación este aspecto en específico y guíe la acción en las diferentes situaciones y contextos.

Se trata, según Villagra García (2005) de llevar a cabo una estrategia que aporte como resultado establecer un compromiso entre la empresa y el empleado, motivar a los colaboradores mediante el reconocimiento, e impulsar la participación de éstos en la toma de decisiones.

El hecho de que los principios de responsabilidad social empresarial se conviertan en parte de la cultura de la empresa, será la razón por la cual dejará de ser un esfuerzo que implique una inversión de tiempo y dinero no redituables. Siguiendo a García Jiménez (1998), se afirma que la comunicación antepone a cualquier otro los objetivos de motivar el acto humano, fomentar el diálogo interno a todos los niveles, mejorar las conductas de tarea y las conductas de relación, y en fin, sellar el contrato psicológico que hace de las personas cooperantes responsables y miembros activos del proyecto. Implementada en base a una buena comunicación que se complemente interna y externamente, la gestión de responsabilidad social corporativa toma un lugar dentro de las convicciones de cada empleado que guían el trabajo diario de la organización.

¹³ Extraído en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25148/2/articulo5.pdf> . Consultado el 22/02/2012.

DISEÑO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN	Exploratoria	Descriptiva
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa
Técnica	Entrevista en Profundidad	Análisis de contenido
Instrumento	Guía de Pautas	Guía de Cuestionario análisis
Población	Staff de Felipe Andreu e Hijos S.A.	Directivos de Felipe Andreu e Hijos S.A. Boletines de la empresa (virtual e impreso) Staff de Felipe Andreu e Hijos S.A. (120 empleados)
Criterio Muestral	No probabilístico/ Intencional	
Muestra	5 Entrevistas: 2 administrativos, 1 operario y 2 choferes. 5 Entrevistas (Socios directores, Gerente de operaciones, Jefe de RRHH y Asesora de RRHH) 1 Boletín de la empresa del último trimestre de 2011, en ambas	

El diagnóstico se realizará a través de dos tipos de investigación: exploratorio y descriptivo.

En un primer momento la investigación es exploratoria ya que, según Vieytes (2004), habiéndose investigado los antecedentes del problema se encuentra muy poco conocimiento sobre el mismo.

La metodología en esta etapa es cualitativa, ya que Vieytes (2004) afirma que se busca identificar la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven.

Se utiliza un muestreo no probabilístico, ya que según Vieytes (2004) no se utiliza la probabilidad estadística a la hora de escoger la muestra. Siguiendo al mismo autor, se dice que el tipo de muestreo es intencional, ya que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

Dentro de ésta metodología, se utilizarán dos técnicas: en primer lugar la entrevista, ya que el objetivo de esta es obtener datos “de gran riqueza de información, contextualizada y holística, elaborada por los propios entrevistados, en sus palabras y desde sus propias perspectivas” (Vieytes, R. 2004. p. 501). Dichas entrevistas estarán orientadas a dos poblaciones: los directivos y el staff de Andreu, y en cada una de estas se tomará una muestra de cinco personas.

En segundo lugar se utilizará la técnica de análisis de contenido, que Vieytes (2004) define como una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. Ésta técnica, mediante una guía de análisis, permitirá evaluar aspectos que se consideran fundamentales en la transmisión interna de información sobre responsabilidad social. Considerando que la unidad de análisis está conformada por 3 boletines, se procederá a analizar uno de ellos en sus dos versiones: virtual e impreso. La selección de los mismos responde a un criterio intencional porque se seleccionan directa e intencionalmente los individuos de la población. La finalidad consiste en evaluar el principal soporte de comunicación interna por el que se transmite la información de RSE.

En un segundo momento el tipo de investigación es descriptiva, porque intenta detallar aspectos relevantes sobre el objeto de investigación, brindándole al investigador un “conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos” (Vieytes, 2004, p. 93). Se utiliza la metodología cuantitativa porque con la misma se logra expresar la relación entre variables que, según Vieytes (2004), procuran la generalización y la explicación. El autor afirma que en los datos obtenidos puede controlarse la variabilidad de resultados. La técnica elegida es la encuesta, porque la misma permite obtener “información precisa sobre características de poblaciones completas de personas, obtenida a través de muestras; utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de investigación” (Vieytes, 2004, p. 325). El instrumento de dicha técnica es un cuestionario. La población está conformada por los empleados de la empresa, que se dividen en dos grandes grupos: choferes y administrativos. La muestra en la que se decide aplicar el instrumento queda conformada por 40 personas, de los cuales 20 son choferes y 20 administrativos.

El muestreo es, según Vieytes (2004), no probabilístico, porque no se utiliza la probabilidad estadística a la hora de escoger la muestra. El tipo de muestreo es intencional, que el autor afirma apropiado cuando el investigador intenta obtener muestras representativas incluyendo en la muestra grupos supuestamente típicos.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUÍA DE PAUTAS: Entrevista a miembros del Comité Directivo

1. Puesto en la empresa.
 - 1.1. Nombre del puesto
 - 1.2. Características
 - 1.3. Área
 - 1.4. Personas a cargo.
2. Significado de Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E).
 - 2.1. Importancia que se le da en la organización
 - 2.2. Importancia que le da el entrevistado.
3. Relación con la estrategia de RSE
4. Medios de comunicación interna por la que se comunica la RSE
 - 1.1 Medios por los que se comunica la RSE.
 - 1.2 Medios por los que se hace efectiva la comunicación
 - 1.3 Medios que se puedan implementar a futuro
5. Información que se recibe sobre RSE (frecuencia y claridad).
6. Conocimiento de los programas de R.S.E que lleva a cabo la empresa.
 - 6.1 Conocimiento del entrevistado
 - 6.2 Conocimiento que supone que tienen las personas a su cargo
7. Participación en los programas de RSE
 - 7.1 Participación del entrevistado
 - 7.2 Acciones para motivar a la participación que se llevan a cabo
 - 7.3 Posibles acciones para motivar la participación que se podrían implementar
8. Percepción de la estrategia de RSE
 - 8.1 Percepción sobre la estrategia del entrevistado
 - 8.2 Percepción que recibe del resto de los empleados
9. Sugerencias para la comunicación interna de RSE

1. Conocimiento de la estrategia de RSE
 - 1.1 Procedencia de la información
 - 1.2 Grado de conocimiento sobre las estrategias
 - 1.3 Grado de conocimiento que considera que poseen sus pares
2. Medios de comunicación interna
 - 2.1 Medios que utiliza. Razones
 - 2.2 Medios que no utiliza. Razones
3. Medios por los que recibe información de RSE
 - 3.1 Características de los medios por los que recibe la información
 - 3.2 Efectividad que percibe que tienen los medios por los que recibe información
 - 3.3 Falencias de los medios que no utiliza
4. Características de la información que recibe
 - 4.1 Claridad de la información
 - 4.2 Frecuencia con la que recibe información de RSE
5. Interés en recibir información de RSE
 - 5.1 Frecuencia con la que le gustaría recibir información
 - 5.2 Medios por los que le gustaría recibir información
 - 5.3 Persona de la que le gustaría que provenga la información
 - 5.4 Desinterés: causas y consecuencias propias. Causas y consecuencias del desinterés de sus pares.
6. Interés en proponer nuevas acciones de RSE
 - 6.1 Razones por las que propondría acciones de RSE
 - 6.2 Características de las acciones que propondría
 - 6.3 Desinterés: Causas y consecuencias propias y que supone que tienen sus pares.
7. Interés en participar en programas de voluntariado de RSE
 - 7.1 Razones del interés
 - 7.2 Acciones que podría realizar sin interrumpir su trabajo
 - 7.3 Desinterés: Causas propias y en sus pares.
8. Percepción de la empresa en base a la estrategia de la RSE

- 8.1 Percepción propia
- 8.2 Percepción que supone que tienen sus pares
- 9. Razones por las que cree que la empresa lleva a cabo la RSE
 - 9.1 Valoración propia
 - 9.2 Valoración que supone que tienen sus pares
- 10. Participación en la estrategia de RSE
 - 10.1 Razones de la participación
 - 10.2 Características de la participación que realiza en la estrategia de RSE
 - 10.3 Valoración personal de la participación en la estrategia de RSE
- 11. Sugerencias para la mejora de la comunicación interna de RSE
 - 11.1 Ideal de comunicación interna de RSE
 - 11.2 Sugerencias respecto a medios de transmisión de la información
 - 11.3 Sugerencias respecto a mensajes
 - 11.4 Sugerencias de acciones para motivar la participación de los empleados
 - 11.5 Sugerencias para mejorar la percepción de los trabajadores sobre la empresa y sus razones de llevar a cabo la RSE

ANÁLISIS DE CONTENIDO: Boletín interno

BOLETÍN	Impreso	Virtual
Autor		
Objetivos del boletín		
Características del reparto		
Frecuencia de reparto		
Formato		
Cantidad de páginas		
Estilo de Redacción		
Presencia de la identidad visual y los colores institucionales		
Información sobre RSE		
Posibilidad de colaboración de los empleados		
Datos de contacto		
Valoración de la información de RSE		
Participación de los empleados en el boletín		
Observaciones adicionales		

Nota: Los boletines analizados se encuentran guardados en el CD-ROM que acompaña este trabajo.

ENCUESTAS

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
 - a) Menos de 2 años
 - b) Entre 2 y 5 años
 - c) Entre 5 y 10 años
 - d) Más de 10 años
2. ¿A qué departamento/área pertenece?
 - a) Directorio
 - b) Auditoría y Asesoría
 - c) Calidad
 - d) Administración y Personal
 - e) Operaciones - Comercial
 - f) Mantenimiento y compras
3. ¿Conoce el significado de Responsabilidad Social Empresaria?
 - a) Sí ¿Cuál es? _____
 - b) No
4. ¿Conoce la estrategia de RSE de la empresa?
 - a) Sí
 - b) No
5. ¿Considera importante conocer la estrategia de RSE?
 - a) Es muy importante
 - b) Es relevante
 - c) Me da igual. ¿Por qué?

 - d) No es importante. ¿Por qué?

6. ¿Le gustaría recibir información sobre la estrategia?
 - a) Sí
 - b) No

QUIENES CONTESTARON “NO” CONTINÚAN EN LA PREGUNTA 23

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utiliza?
 - a) Mail
 - b) Boletín interno

- c) Carteleras
- d) Boca en boca
- e) Otros, ¿Cuáles? _____

QUIENES CONTESTARON “NO” EN LA PREGUNTA 4 CONTINÚAN EN LA PREGUNTA 11

- 8. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna por los que recibe información de la estrategia de RSE?
 - a) Mail
 - b) Boletín interno
 - c) Carteleras
 - c) Boca en boca
 - d) Otros, ¿Cuáles? _____
- 9. ¿Cuán clara considera la información?
 - a) Muy clara
 - b) Más o menos clara
 - c) Para nada clara
- 10. ¿Con qué frecuencia recibe la información?
 - a) Diariamente
 - b) Semanalmente
 - c) Mensualmente
 - d) Semestralmente
 - e) Anualmente
- 11. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir la información?
 - a) Diariamente
 - b) Semanalmente
 - c) Mensualmente
 - d) Semestralmente
 - e) Anualmente
 - f) Siempre que sea necesario
- 12. ¿Por qué medios le gustaría recibir la información?
 - a) Mail
 - b) Carteleras
 - c) Boletín interno

d) Otros, ¿Cuáles? -

13. ¿Participaría de un programa de RSE?

- a) Sí
- b) No

14. ¿Le interesaría proponer un programa nuevo de RSE?

- a) Sí. ¿Cuál?
-

- b) No

ENES CONTESTARON “NO” A LA PREGUNTA 4 CONTINÚAN EN LAUNTA 23

15. ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre la estrategia de RSE de la organización?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Nulo

16. En su opinión, ¿Qué importancia le asignan su empresa a los siguientes motivos para realizar la estrategia interna de RSE? (Siendo 5 Importancia Alta y 1 Importancia Baja)

ASPECTOS	IMPORTANCIA				
	Alta	Bastante alta	Media	Bastante Baja	Baja
Responder a las demandas del personal de realizar tareas solidarias	5	4	3	2	1
Generar una contribución a la sociedad por medio del personal	5	4	3	2	1
Desarrollar capacidades y habilidades de los empleados exponiéndolos a nuevas situaciones	5	4	3	2	1
Brindar oportunidades a los empleados para desarrollarse como personas	5	4	3	2	1
Consolidar o fortaleces equipos de trabajo	5	4	3	2	1

Aumentar el compromiso del personal con la empresa	5	4	3	2	1
Mostrar que está comprometida con la sociedad	5	4	3	2	1
Generar valor agregado	5	4	3	2	1
Otros. ¿Cuáles?	5	4	3	2	1

17. En general ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la responsabilidad social empresarial de la organización?

- a) Nada Satisfecho. ¿Por qué? _____
- b) Poco satisfecho. ¿Por qué? _____
- c) Satisfecho
- d) Bastante satisfecho
- e) Muy satisfecho
- f) No sabe / No contesta

18. Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

GRADO DE ACUERDO

La comunicación interna de RSE...	Muy de acuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	No tan de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.	5	4	3	2	1
...me permite conocer sus objetivos y resultados	5	4	3	2	1
...me ayuda a entender el por qué de la estrategia	5	4	3	2	1
...no tiene utilidad	5	4	3	2	1
... me motiva a participar	5	4	3	2	1
...es efectiva	5	4	3	2	1
...utiliza canales adecuados	5	4	3	2	1

19. ¿Tiene su empresa un programa de voluntariado que impulse a los empleados a realizar actividades de RSE?
- a) Sí
 - b) No (pasar a la pregunta 23)
20. ¿Quiénes realizan las actividades?
- a) Alta gerencia
 - b) Mandos medios
 - c) Personal administrativo
 - d) Personal operativo
 - e) Otros .Quiénes? _____
21. ¿Con qué frecuencia realiza las actividades que apoyen la estrategia de RSE?
- a) Un par de veces al año
 - b) Todos los meses
 - c) Todo el tiempo
22. ¿Por qué realiza las actividades de RSE?
- a) Porque lo pide su jefe
 - b) Porque le parece útil para la empresa
 - c) Porque se siente bien
 - d) Otra _____ razón.
- ¿Cuál?_____
23. ¿Podría aportar alguna actividad que pueda complementar la integración del personal con la RSE? ¿Cuál?
- _____
24. ¿Alguna observación para agregar?
- _____

¡Muchas gracias!

Fin de la encuesta.

ANÁLISIS DE DATOS

ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS

Con respecto al significado que se da en la organización a la responsabilidad social empresaria, los entrevistados coinciden en que es alto, ya que los miembros del directorio, como exponentes mendocinos en materia de RSE intentan llevar esa filosofía a la empresa. De todos modos, se hace referencia a su actividad particular como actores sociales y no se menciona a la empresa como ente socialmente responsable. Claramente, la organización invierte grandes cantidades de dinero y tiempo en diferentes acciones que conforman la estrategia general, buscando mejorar la actividad del día a día.

Todos los entrevistados participan, directa o indirectamente de la creación de la estrategia de RSE. Se puede afirmar que los autores intelectuales suelen ser los miembros del directorio, y los mandos medios entrevistados intentan bajar los principios fundamentales al personal. Sobre éste último punto, Fabián Andreu, Director Comercial y referente organizacional de RSE, dice que el tema fue abordado “rápidamente, digamos que por motus propio, o por el roce con las organizaciones que se relacionan con esto, que dirigimos y que estamos muy relacionados, y después nos cuesta la comunicación hacia abajo”. El mismo miembro del comité directivo afirma que en un primer momento no querían entrar en el marketing social, pero que con el tiempo se dieron cuenta de que comunicar y contagiar al personal es también parte de la misma responsabilidad social corporativa. La percepción general de los entrevistados es que la comunicación tiene puntos descubiertos y no está siendo planificada, lo que imposibilita transmitir las ideas de responsabilidad social a todo el capital humano.

Los medios por los que se comunica internamente la RSE son básicamente los boletines impresos y virtuales. La comunicación, según los entrevistados no se hace totalmente efectiva mediante esos medios, ya que no se recibe feedback de los empleados sobre la publicación. Citando a Ana Iandolino, asesora de RRHH, podemos afirmar que se necesita “explicar claramente cuál es la estrategia de RSE de la empresa y porqué necesita que su gente lo haga.” De todos modos, la información sobre RSE se transmite por trimestre y se considera media la claridad de la información.

El principal desafío de la comunicación interna reside en los dos tipos de público interno: administrativos y choferes, ya que los segundos permanecen en la empresa por muy poco tiempo. En la mayoría de los planteos de gestión de comunicacional no se tienen en cuenta las diferencias sobre público interno, o directamente se descarta la posibilidad de comunicar al público con más dificultades. Aunque se plantearon muchos medios a futuro, como CDs con información o un sistema de mensajería Blackberry, no se han llevado a cabo.

La participación en los programas de RSE es básicamente nula, se les dio a los colaboradores posibilidad de realizar acciones de voluntariado en ocasiones, pero ha faltado continuidad. Se percibe que los empleados lo ven como una imposición o un objetivo comercial y no como un cambio en la cultura interna de la empresa. Basándose en eso, se pensaron acciones para motivar la participación, y entre las opciones que surgieron se contaron las reuniones con los empleados que buscan impulsar un sinceramiento del por qué de la estrategia y hasta una compensación económica.

Los entrevistados perciben la estrategia de RSE como exitosa, ya que están un paso adelante del sector y buscando siempre innovar en las cuestiones relacionadas con las causas que persiguen. La principal falencia que encuentran es la comunicación, que aparte de intuitiva no ha tenido continuidad en el tiempo.

También se puede afirmar que sus empleados tienen diferentes respuestas, existen muchos que se ven motivados por las estrategias y hasta llevan los conceptos a su hogar, y otro grupo que lo ve como una imposición de la dirección para agrandar su patrimonio monetario o agregar valor a los servicios de la compañía.

El ideal de comunicación a plantear es, según los entrevistados, una estrategia de comunicación que permita que los colaboradores se contagien de los principios que Felipe Andreu e Hijos S.A. predica, que puedan llevarlos más allá de una simple tarea organizacional. Según todos los miembros del comité, se está dando un paso que los diferencia del resto del sector transportista, pero nunca se ha transmitido esto a los empleados. Además, Eduardo Andreu, Gerente de Compras, Mantenimiento y Calidad, agrega que es importante que los empleados sepan que es voluntario el trabajo que hacen, que no necesariamente los emprendimientos socialmente responsables son redituables económicamente. Y el principal objetivo es obtener una respuesta de los

públicos que sea satisfactoria, es decir, que tengan conocimiento de las acciones que se llevan a cabo y se comprometan con éstas y con la empresa.

Las entrevistas arrojan, como primer dato importante, que los empleados no reconocen la estrategia de RSE como propia de la empresa, sino que inmediatamente mencionan los nombres de los miembros del comité directivo Eduardo y Fabián Andreu. Los entrevistados dicen tener un conocimiento medio, al igual que sus pares, y alegan que la información proviene en primer lugar del boca en boca y luego del boletín. Es importante destacar que los choferes atribuyen la falta de conocimiento a la labor y los operarios destacan positivamente las formas usuales de su trabajo a la hora de obtener información sobre responsabilidad social

Todos los medios son más o menos utilizados, aunque el teléfono es protagonista entre choferes y el mail entre administrativos. Las razones que suman a la hora de explicar por qué no utilizan los otros medios son básicamente la falta de tiempo, el contenido y la facilidad para obtener datos de boca en boca. Daniel Nievas, chofer de la empresa, alega que si tuvieran “algo para llevar en los viajes, que no nos quite tiempo y eso, estaría bueno. También que la información nos sirva, por ejemplo, la cartelera no está actualizada y por eso no pierdo tiempo en verla. Por ahí nos sirve estar más en contacto con el tema.” Los administrativos dicen que el boletín lo vieron al pasar y una sola vez. La claridad y la frecuencia de la información no son cuestionadas, aunque al ser consultados por el interés en recibir más información todos contestan que es alto. Además, la frecuencia deseada aumenta unos niveles con respecto a la actual. Alfredo Cachi, chofer, dice que le gustaría que “cuando salga algo ahí nomás se trate de informar cosa de que tengamos conocimiento”. Alejandro Cornejo, administrativo, dice que la falta de comunicación sobre RSE es perjudicial y que, muchas veces se escucha y se supone, “pero si quieres ver más tienes que ir vos a buscarlo; y como no te hace a la actividad diaria quizás no lo vayás a buscar.”

En cuanto a un referente organizacional del que les gustaría que provenga la información, todo el personal nombró a los directivos y algunos al gerente de RRHH. Apoyan, según Alfredo Cachi, éste deseo en que “si el patrón te tira un motivo de trabajar hombro a hombro vos lo vas a acompañar, a esa motivación.”

El desinterés lo justifican en la falta de información. Todos los entrevistados consideran que muchos no se comprometen porque no conocen nada del tema. Walter Ríos, operario, considera que los empleados se motivarían “si conocen lo que están haciendo, porque ahora no todos los saben, no les interesa porque no lo saben.” Ríos agrega que él sabe que lo hacen de corazón pero que todos en la organización ven en la responsabilidad social corporativa un objetivo de negocio.

Todos propondrían acciones de RSE y consideran que sus pares también lo harían. Sus razones residen en que se sienten bien, además de que, según el administrativo Lucas Azcurra, “nunca se ha hecho de preguntar qué nos gustaría hacer. Me parece que a todos nos gustaría.” En participar todos están de acuerdo, a menos que interrumpa su ritmo de trabajo.

La percepción de la estrategia, según los colaboradores, cambiaría en ellos y en sus pares si se comunicara un poco más sobre responsabilidad social corporativa. Alfredo Cachi dice que “nos motiva, por ejemplo la escuelita, porque hay mucha gente que generalmente no tiene la posibilidad de agarrar un camión porque no puede, y acá los dejan. Es una ayuda bastante grande a los que quieren laburar realmente.” Nievas agrega que “está bueno, que no sea sólo la empresa y piensen en los demás.”

Los empleados que han participado en las acciones de RSE coinciden en que en un primer momento lo hicieron por solicitud de sus jefes, pero que una vez que comenzaron con las actividades se fueron comprometiendo y acercando a la filosofía de la responsabilidad social.

Las sugerencias para la mejora de la comunicación interna de la *social responsibility* apuntan a la frecuencia y la continuidad. Según Cornejo “un boletín o un correo y después nada más, es como que pierde credibilidad. Si incrementas la frecuencia lleva a que haya un interés sobre el tema. Si no pasa como algo que fue casual.” Nievas suma que la gente que no está informada es la que puede no interesarse en el tema, por lo que comunicar sería beneficioso. Cachi suma a esto u diálogo directo con los jefes, la disminución de intermediarios que permita hablar de igual a igual con aquellos que toman las decisiones.

ANALISIS DE CONTENIDO

Se analizaron las dos variaciones del boletín: virtual e impreso. Dichos boletines se diseñaron originalmente para difundir interna y externamente la información sobre la compañía. En ambos boletines el autor es desconocido y el objetivo de la herramienta es trabajar como soporte de comunicación interna. La difusión, en el caso del boletín impreso, funciona en base a una repartición informal a los administrativos y choferes, y en el caso del boletín virtual, se envía por mail a los administrativos para que lo difundan entre sus contactos. En ambos casos, no hay un encargado de repartirlo, sino que se improvisa. Este reparto se realiza cada tres meses, aproximadamente.

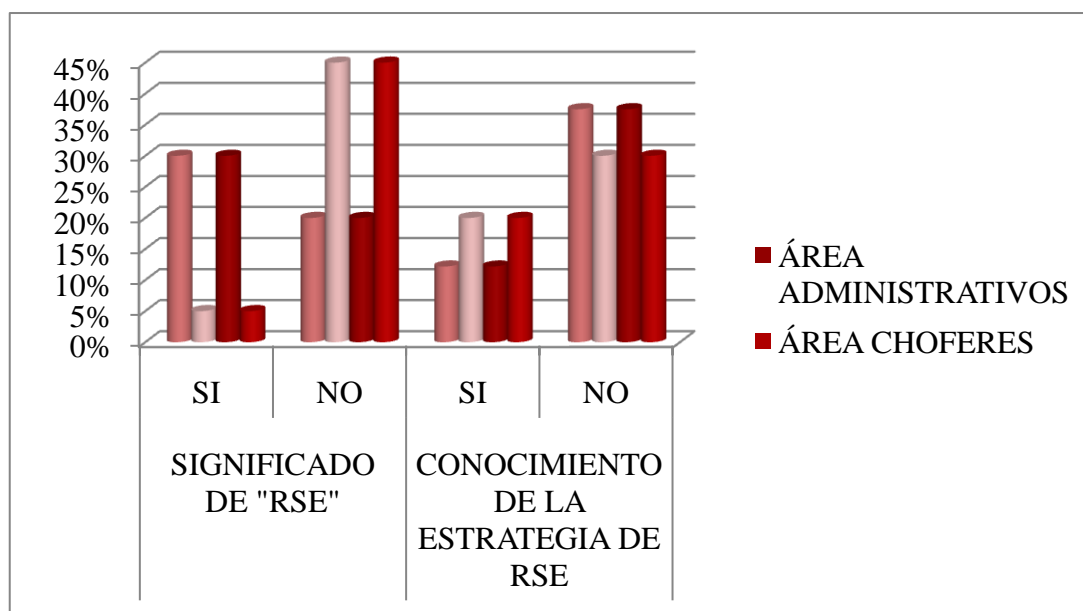
El formato del boletín impreso es un tríptico de papel obra de bajo gramaje, de unas 4 páginas, con redacción de nota corta. En boletín virtual se presenta en formato PDF, con 17 hojas, con notas cortas. En ambos casos la información de RSE ocupa el 75% del boletín, y los empleados pueden participar de la publicación mediante dirección de e-mail. Otro punto en común reside en la identidad visual, que está presente con logo y colores institucionales.

La valoración de la información de responsabilidad social corporativa es neutral y meramente informativa. En ningún momento se alienta la participación del personal ni en las notas ni en los programas de RSE. En este caso, es menester recalcar que los empleados no participan en la creación de las notas, muy importante en el caso de la RSE: toda la información tiene un flujo descendente. En general se maneja el criterio de sugerencias para el boletín en la dirección de e-mail, pero hasta el momento no se han recibido consultas ni sugerencias. Se podría decir que, aunque exista la posibilidad, el feedback no existe.

ENCUESTAS

Los resultados fueron englobados en cuanto a dos grandes ejes:

ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA DE RSE:



El gráfico demuestra, en respuesta a las preguntas referidas al significado de la RSE y al conocimiento de la estrategia particular de la empresa, que una mayoría de administrativos conoce el significado de “Responsabilidad Social Empresaria”. A su vez, una mayoría de choferes desconoce este significado. Luego de la explicación de la definición de RSE, son los choferes quienes conocen más la estrategia particular de la empresa.



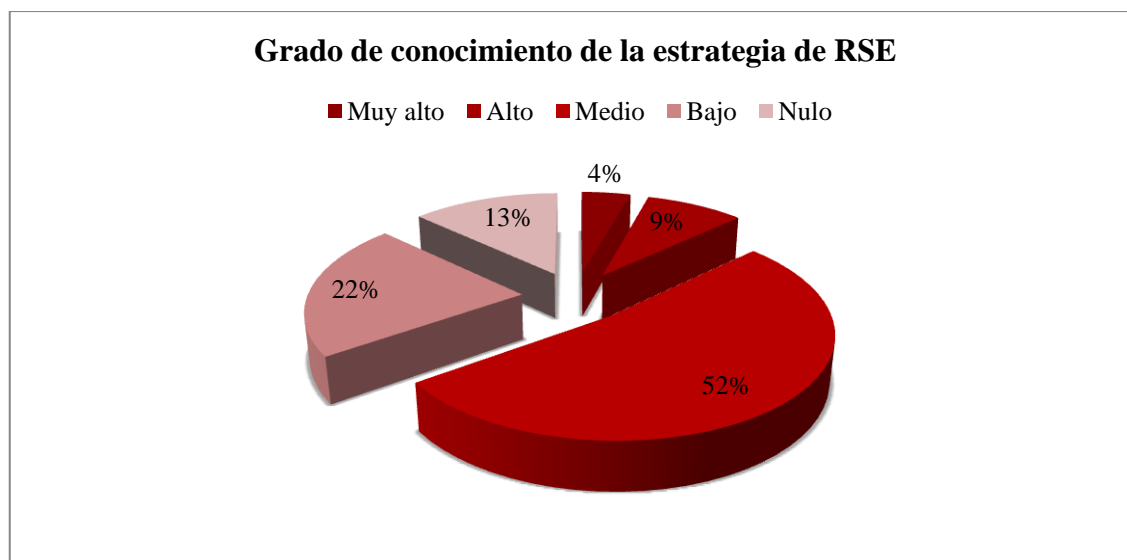
En cuanto a la importancia de la estrategia de RSE a modo de apreciación personal (pregunta 5), la mayoría de los empleados contestó que “es relevante”. A su vez, es importante destacar que las mayores cantidades se encuentran en el segmento “Es muy importante” – “Es relevante”.

Divididos por segmento de público interno, los administrativos se ubicaron en un 90% entre “Es muy importante” y “Es relevante”, obteniendo ésta última categoría el 55% del total. Por su lado, los choferes opinaron en un 65% que es relevante o muy importante conocer la estrategia de responsabilidad social empresaria.



Consultados respecto a si participarían de un programa de voluntariado de responsabilidad social, el 86% del capital humano respondió que sí. Además, se obtuvo una mayoría en ambos segmentos. En ambos sectores del público interno, choferes y administrativos, existe una mayoría de colaboradores que participaría en un programa de RSE.

Otro aspecto importante es que un 68% del público interno propondría un programa de RSE, y de estos, el 22% afirma que su propuesta se relacionaría con su trabajo, contra un 33% que lo relacionaría con su comunidad.

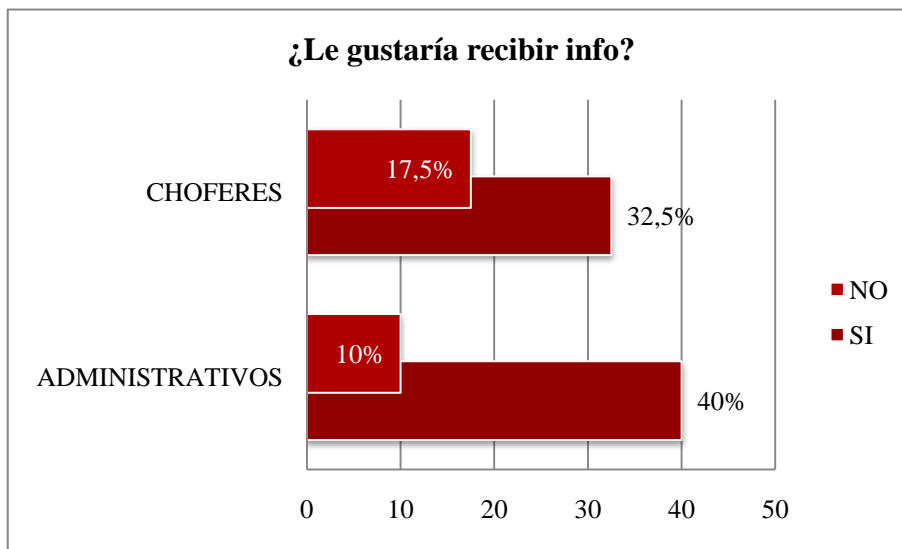


En cuanto al grado de conocimiento de la estrategia de RSE, el 52% de los encuestados dijo ubicarse en un nivel medio, seguidos por un 22% de nivel de conocimiento bajo, 13% de nivel nulo, 9% de nivel alto y un 4% de un nivel alto. Consultados por segmentos, la mayoría de los empleados se ubica entre “medio” y “nulo”, aunque es pertinente aclarar que sólo los empleados administrativos dijeron tener un nivel alto o muy alto de conocimiento.

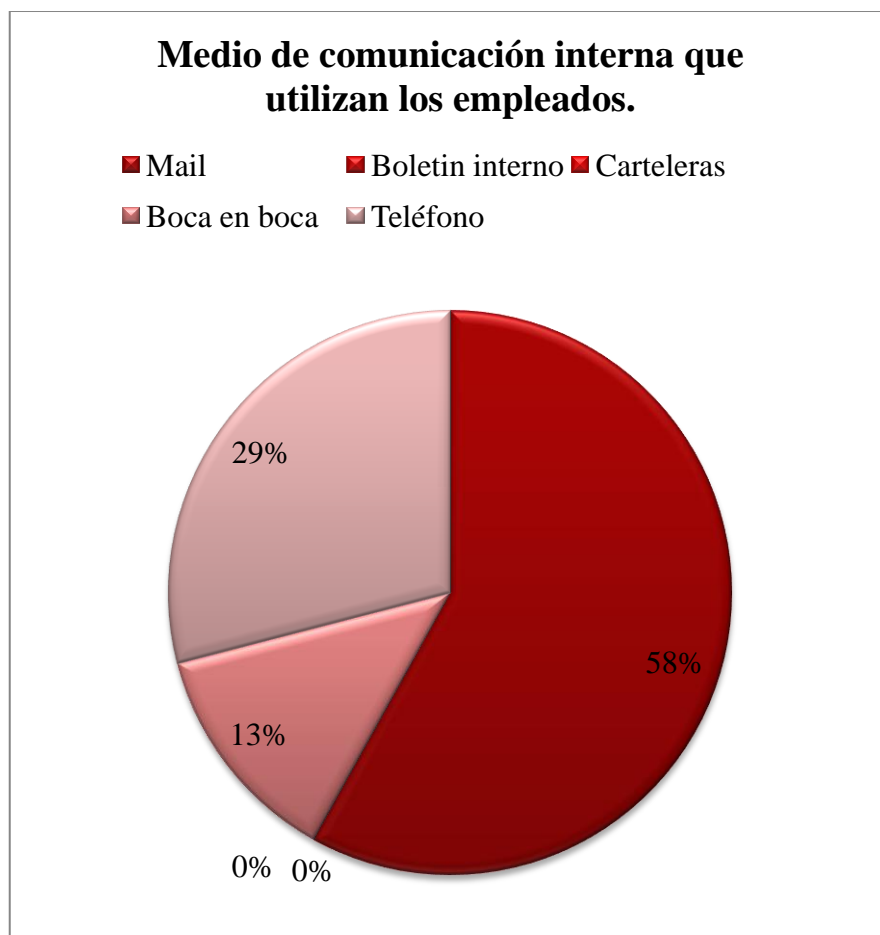
Respecto a la importancia que se le da en la organización a diferentes aspectos, los empleados consideran que “Mostrar que está comprometida con la sociedad” es el aspecto más importante, y el de menor importancia sería “Consolidar o fortalecer equipos de trabajo”. El resto de los aspectos, como “Aumentar el compromiso del personal con la empresa” y “Generar una contribución a la sociedad”, fluctúa entre valores cercanos al 3. De todos modos, es importante aclarar que las opciones no tienen diferencias extremas entre sí.

El 70% de los empleados dice que la empresa no tiene un programa de voluntariado. El 30% restante, no sólo alega que si existen programas de voluntariado de la RSE, sino que también afirma que la alta gerencia realiza las actividades de RSE, además de operarios, o en ocasiones, quién esté interesado. Consultados respecto a la razón de realizar las actividades, el 57% afirma que se lo pide su jefe, el 29% porque le parece útil para la empresa, y el 14% porque se siente bien. Sobre la frecuencia con la que se realizan las actividades, hay un gran grado de acuerdo en la opción “Un par de veces al año”.

COMUNICACIÓN INTERNA DE RSE

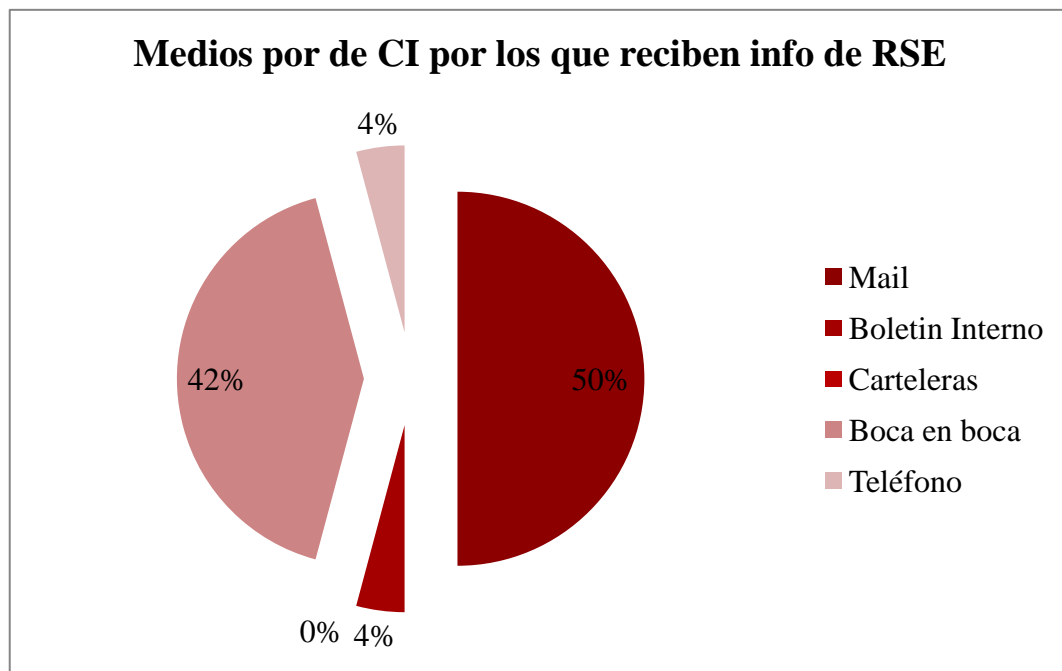


La mayoría de los empleados afirma que le gustaría recibir información sobre RSE, más allá del segmento. Es importante aclarar que la mitad de los choferes no están de acuerdo con recibir información.



El 58% de los empleados afirma utilizar como canal de comunicación interna el mail. En orden descendiente de ubican el teléfono, con un 29%, y el boca en boca, con un 13%. Es importante señalar que ninguno de los empleados afirma utilizar la cartelera ni el boletín interno, los principales medios de comunicación de responsabilidad social empresaria.

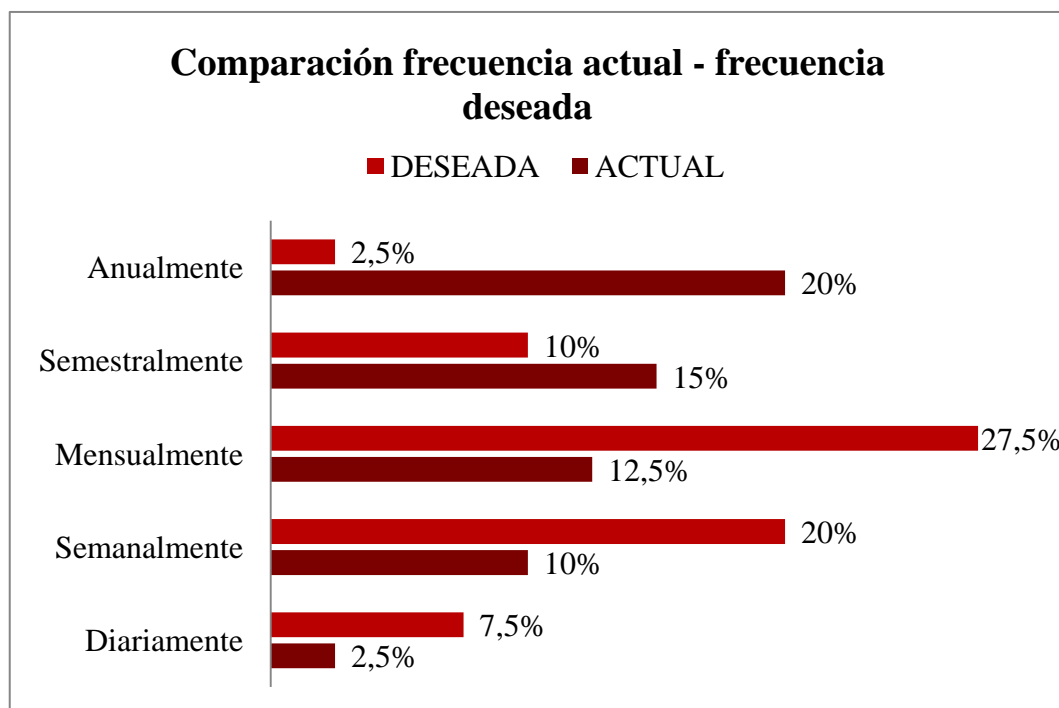
Por segmento, podríamos definir que todos los administrativos utilizan el mail y los choferes utilizan teléfono y boca en boca. El resto de los medios de comunicación interna que la empresa produce no son nombrados por el personal.



Clasificando a los medios por los que se recibe información de RSE, podemos ubicar entre los dos más utilizados al mail y el boca en boca. Los medios menos utilizados son el boletín interno y el teléfono. La cartelera otra vez no es nombrada. Es importante recalcar que, aunque el boletín no fue nombrado entre los medios que utilizan, el 4% de los empleados reconoce que el boletín es un medio por el que se transmite información de responsabilidad social empresaria.

Divididos por segmentos, se puede afirmar que el 92% de los administrativos utiliza el mail para recibir información de RSE. Sólo un 8% la recibe por el boletín interno. Por otro lado, el 91% de los choferes recibe información por el boca en boca, contra un 9% de teléfono.

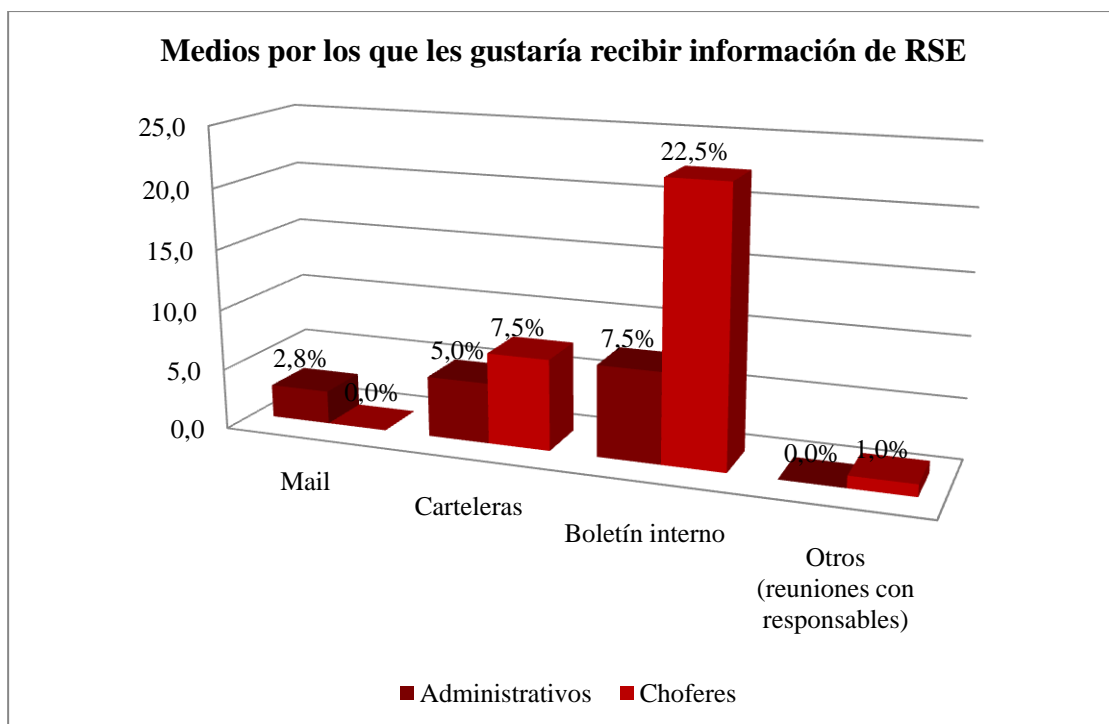
El 46% de los empleados afirma que la información de RSE es más o menos clara. Lo sigue un 37% que la clasifica como “para nada clara”, y por último un 17% que la considera muy clara. Por medio, el mail es considerado, en su mayoría para nada claro. A su vez, el boca en boca es más o menos claro.



La frecuencia de recepción de la información varía según segmento: los administrativos la reciben en su mayoría semestralmente y los choferes anualmente. A su vez, los choferes desean recibir información entre semestral y mensualmente, mientras que los administrativos desean recibirla entre mensual y semanalmente.

La mayor parte del capital humano, un 41%, prefiere recibir información por el boletín interno. Lo sigue un 38% perteneciente a la categoría e-mail. El 17% desearía recibir la información mediante la cartelera, y un pequeño segmento de 4% mediante reuniones con responsables.

Los administrativos desean recibir información de RSE por mail, aunque lo consideren poco claro. Aunque no lo utilicen actualmente, los choferes prefieren el boletín interno. Basado en eso podemos inferir que existen deficiencias en la recepción de los boletines. A su vez, aunque con bajos niveles, toman relevancia las carteleras.



El 43% de los colaboradores dice estar poco satisfecho con la comunicación interna de RSE. Por otro lado, el 35% se siente satisfecho. La categoría “nada satisfecho” agrupa al 22% restante.



Las razones de la insatisfacción se agrupan en categorías con similares porcentajes: la mayoría dice que hay problemas en la información, lo sigue de cerca la afirmación de

que no es eficiente la comunicación o no se comunica, y en los restantes alegan que la información no llega a todos.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Mediante la previa investigación, podemos inferir que el flujo de la comunicación sobre aspectos de RSE es descendente, ya que los contenidos son redactados por el directorio y se comunican a los empleados, sin ningún tipo de feedback.

Las herramientas de comunicación que actualmente se utilizan para transmitir información el mail, teléfono y el “boca en boca”. Ninguno de los empleados afirma utilizar la cartelera ni el boletín, aunque reconocen a éste último como el medio más importante de transmisión de responsabilidad social empresarial. Los administrativos quisieran seguir recibiendo información por mail y por algún otro medio, y los choferes gustarían recibir algún soporte de comunicación que puedan llevar en los viajes y no les quite tiempo de trabajo en la empresa. Otra aclaración importante es que todo el personal adhirió a la idea de que los mensajes deberían provenir desde los directivos y el gerente de recursos humanos, ya que los consideran referentes organizacionales.

Los soportes podrían potencialmente ser mejor explotados y más eficientes, ya que la información que se transmite no es clara, ni efectiva, y tampoco frecuente, además de tener dificultades para llegar a todas partes de la compañía. Esto produce que muchos de los esfuerzos sean en vano, como por ejemplo, el caso del boletín: los directores lo nombran como principal medio para transmitir los principios de RSE, y al mismo tiempo es el que menos importancia tiene para el público interno. Los empleados alegan que las razones de no utilización de los medios son básicamente la falta de tiempo, el contenido y la facilidad para obtener datos de boca en boca.

En cuanto a la importancia que se le da en la organización a la comunicación interna de RSE, los directivos alegan que aunque en un primer momento no querían entrar en el marketing social, con el tiempo se dieron cuenta de que comunicar y contagiar al personal es también parte de la misma responsabilidad social corporativa. De todos modos, el conocimiento de la estrategia por parte de los empleados se ubica entre los niveles “medio” y “bajo”, de lo que se infiere que aunque los directivos lo consideren importante no se están llevando a cabo los programas de comunicación interna necesarios para cumplir los objetivos. La mayoría de los empleados afirma que le gustaría recibir información sobre RSE, más allá del segmento. Es importante aclarar

que la mitad de los choferes no están de acuerdo con recibir información. Los recursos humanos entrevistados lo atribuyen al desconocimiento sobre lo que es la responsabilidad social corporativa y sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa que quedan incluidas dentro de ésta esfera.

La percepción de los empleados sobre la organización en base a la comunicación interna de RSE es neutral, ya que el mismo calificativo toma la información que se envía a los empleados sobre éste tema, mayormente informativa y sin denotar la intención de comprometer al personal con la estrategia. De todos modos, los miembros del capital humano entrevistados afirmaron que en caso de que existiera una buena comunicación interna de responsabilidad social corporativa mejoraría su percepción sobre la empresa en sí y sobre sus directivos, y dejarían de ver a la responsabilidad social como una oportunidad de negocio para pasar a considerarla parte de la cultura de la organización.

Sobre la participación de los empleados en la estrategia de responsabilidad social corporativa, se podría decir que actualmente es nula. El 70% de los empleados dice que la empresa no tiene ni tuvo programas de voluntariado, aunque un 30% restante alega que la empresa no sólo tiene un programa de ésta índole sino que la alta gerencia realiza la mayoría de las actividades. De todos modos, en el pasado se han abierto programas de voluntariado en los que el personal ha participado. Se puede agregar que aquellos que han participado en las acciones coinciden en que aunque lo llevaron a cabo porque sus jefes se lo pedían, luego se comprometieron con éstas. Se puede inferir que en cuanto a participación de los empleados no existe una buena comunicación interna de las oportunidades de participación en la estrategia de RSE y tampoco una posibilidad de participar en aspectos más fundamentales de la definición de la estrategia. Al ser consultados sobre esto último, es importante destacar que en Felipe Andreu e Hijos S.A. los empleados si están dispuestos a participar en programas de RSE y a proponer, en caso de que se les permita, un programa que se relacione con su labor o su entorno inmediato.

Las principales dificultades de comunicación interna de RSE son muchas. En primer lugar, podemos nombrar los tipos de público interno: administrativos y choferes, ya que los segundos permanecen en la empresa por muy poco tiempo. Los operarios toman un carácter excepcional: son mediadores. Están en contacto en el

mismo momento con los dos tipos de público interno y son los más informados debido a las características de su trabajo.

Otro de los desafíos principales de la comunicación interna de RSE reside en la falta de una política definida de comunicación interna de estas acciones y la inexistencia de un responsable de comunicación que funcione como nexo y difunda la información. La comunicación toma un carácter intuitivo y sin continuidad y, al no transmitir lo que se lleva a cabo, las acciones pasan desapercibidas. Los empleados sólo se familiarizan con las actividades de responsabilidad social corporativa cuando los comienza a afectar, ya sea porque tengan que realizar las acciones o sean beneficiarios de estas. La falta de familiarización del empleado con la estrategia de responsabilidad social corporativa produce que el empleado no encuentre la finalidad en ésta más que en un objetivo de interés empresario o económico. Por tanto, tampoco tendrá intenciones de colaborar con la concreción de fines organizacionales relacionados a las causas de RSE.

Otra de las dificultades es que muchas veces los directivos comprometidos con la RSE encaran las acciones como actores sociales y no se menciona a la empresa como ente socialmente responsable. Por tanto, cuando se pregunta a los empleados sobre la estrategia ellos nombran a Eduardo y Fabián Andreu y a sus actividades particulares, no a las que la empresa encara como tal.

El objetivo primordial de los directivos es generar una estrategia de comunicación que permita que los colaboradores se contagien de los principios que Felipe Andreu e Hijos S.A. predica, que puedan llevarlos más allá de una simple tarea organizacional. Y el principal objetivo es obtener una respuesta de los públicos que sea satisfactoria, es decir, que tengan conocimiento de las acciones que se llevan a cabo y se comprometan con éstas y con la empresa, además de incluir la responsabilidad social corporativa dentro de la cultura organizacional. Los empleados sugieren que, para llevar a cabo dicho plan estratégico se preste atención a la frecuencia y la continuidad de la comunicación interna, para que no se pierda en el tiempo la información y pueda empezar a formar parte de la labor diaria de los empleados.

A través del análisis de los datos recolectados se puede inferir que Felipe Andreu e Hijos S.A. está desaprovechando oportunidades de comunicación, a la vez

que no está logrando contagiar al capital humano para que continúen con los principios que se plantearon en la organización. Esto se ve perjudicado por la gestión intuitiva de las relaciones públicas y la falta de procesos de planificación y control.

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

OBJETIVOS DE INTERVENCION:

Objetivo general:

Mejorar el posicionamiento de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en el público interno de Felipe Andreu e Hijos S. A.

Objetivos Específicos:

- Fomentar vínculos bidireccionales entre los empleados y el comité directivo.
- Promover la participación de los empleados en el desarrollo de las estrategias de RSE
- Potenciar la identificación del público interno con la gestión organizacional RSE.
- Generar y reforzar actitudes positivas del público objetivo sobre la gestión organizacional de RSE.
- Impulsar la difusión de los valores de RSE entre el público interno.
- Complementar la actual propuesta de comunicación interna de la RSE con actividades que involucren los intereses del público objetivo.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

MATRIZ DE FACTIBILIDAD

RECURSOS	FACTIBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
POLÍTICOS	X		
HUMANOS	X		
ECONÓMICOS	X		
TÉCNICOS	X		
MATERIALES	X		

Recursos Políticos

Se puede afirmar que la factibilidad es alta, ya que el directorio coincide y orienta su voluntad hacia la realización de un plan que les permita instalar en la cultura organizacional las acciones de RSE mediante la comunicación interna.

Recursos Humanos

La factibilidad es alta ya que el responsable de Relaciones Públicas e Institucionales puede hacerse cargo de las actividades de comunicación interna de RSE.

Recursos Económicos

La organización está en condiciones de invertir en un plan de esta índole, ya que consideran la comunicación interna parte de la estrategia de responsabilidad social corporativa, en la que ya vienen invirtiendo grandes cantidades de dinero.

Recursos Técnicos

Es viable ya que se cuentan con los recursos técnicos indispensables y con personal con conocimientos necesarios para llevar a cabo el plan.

Recursos Materiales

La empresa cuenta con una factibilidad material alta, relacionada con la perspectiva financiera, ya que no existen impedimentos en el acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO:

El siguiente plan estratégico se presentará dividido en tres programas, que contendrán diferentes acciones a realizar en el plazo de 18 meses a partir de Enero de 2013.

Los programas se dividirán de la siguiente forma:

- Programa n° 1: Conocemos la RSE:
Orientado a desarrollar un campo de conocimiento sobre la RSE entre los empleados de la organización.
- Programa n°2: Generamos vínculos :
Referido a impulsar la comunicación interna de RSE mediante vínculos bidireccionales, integrando tanto a los colaboradores como a la gerencia.
- Programa n° 3: Participamos en la RSE
Relacionado con la idea de fomentar la participación de los empleados en la estrategia de RSE de Felipe Andreu e Hijos S.A.

Dicho plan será evaluado integralmente en una ocasión, en Junio de 2014.

PROGRAMA N° 1: CONOCEMOS LA RSE

Destinatarios:

Staff de Felipe Andreu e Hijos S.A.

Objetivos del programa:

- Generar y reforzar percepciones positivas del público objetivo sobre la gestión organizacional de RSE.
- Complementar la actual propuesta de comunicación interna de la RSE con actividades que involucren los intereses del público objetivo.

Táctica n° 1: Cartelera interactiva

Descripción:

Se colocará un monitor touch screen, que oficiará de cartelera interactiva. En él se podrá encontrar todo el contenido de la intranet de Responsabilidad Social Empresaria de RSE, con programas, actividades, artículos del House Organ, y todo otro contenido audiovisual que colabore con el objetivo. Este monitor remplazará la cartelera oficial, y se ubicará en la entrada a la organización, junto a la recepción.

Recursos necesarios

Materiales

- Instrucciones de uso
- Computadora
- Monitor LCD de 19 pulgadas con pantalla táctil

Humanos

- Instalación
- Administrador de actualizaciones

Técnicos

- *Instalación del dispositivo*

Económicos

- *Instrucciones de uso plastificadas: \$10*
- *Monitor LCD de 19 pulgadas con pantalla táctil: \$2000*
- *Instalación: \$500*
- *Administrador de actualizaciones: Incluidos en los honorarios profesionales*

Plazos:

- Preparación: Enero de 2013 a Marzo de 2013
- Implementación: Marzo de 2013 a Junio de 2014

- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4) y la “Evaluación de Analítica Web de la Cartelera Interactiva”, cada tres meses.

Modelo de Cartelera Interactiva

Vista de la Cartelera



Modelo de instrucciones de uso de la cartelera

INSTRUCCIONES DE USO: CARTELERA INTERACTIVA

1. Corrobore que la cartelera esté prendida, esperando la luz verde en la parte inferior derecha del dispositivo.
2. Si no está prendida, presione el botón "On" en el costado inferior izquierdo
3. Para seleccionar, presione su dedo contra los botones de la cartelera.
4. Puede navegar de la misma manera todas las páginas que guste.
5. Para volver atrás, presione "Atrás" o el botón de inicio.
6. Cuando termine de navegar, no olvide presionar "Inicio" por última vez.



Evaluación de analítica web de la Cartelera Interactiva

A completar en Base a los resultados de Google Analytics de La url.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADO	OBSERVACIONES
Cantidad de visitas desde la cartelera interactiva		
Cantidad de visitantes exclusivos desde la cartelera interactiva		
Porcentaje de visitas nuevas desde la cartelera interactiva		
Duración media de La visita desde la cartelera interactiva.		
Porcentaje de rebote		
Cantidad de páginas por visita		
Páginas más visitadas		

Táctica n°2: Intranet – blog de RSE

Descripción:

Se creará una web a modo de intranet, que contendrá información actualizada mes a mes sobre las actividades de RSE, noticias del boletín y recursos audiovisuales. Dicha intranet concentrará toda la información sobre los programas y actividades de Rásela web tendrá un dominio público dependiente de la web de Andreu (<http://www.transporteandreu.com.ar/intranetRSE>), y podrá ser consultado tanto desde la web, desde la cartelera y hasta de dispositivos móviles, gracias a la configuración HTML5. Contará también con la opción de compartir la información en las redes sociales personales.

Recursos necesarios

Materiales

- Computadora

Humanos

- Redactor
- Administrador
- Programador
- Diseñador web

Técnicos

- Conocimientos de computación
- Conocimientos de administración de contenidos
- Conocimientos de programación
- Conocimientos de diseño web

Económicos

- Honorarios redacción: Incluidos en los honorarios profesionales
- Honorarios administración: Incluidos en los honorarios profesionales

- Honorarios Programador: \$1000
- Diseñador web: Incuidos en la cuota mensual de diseño

Plazos:

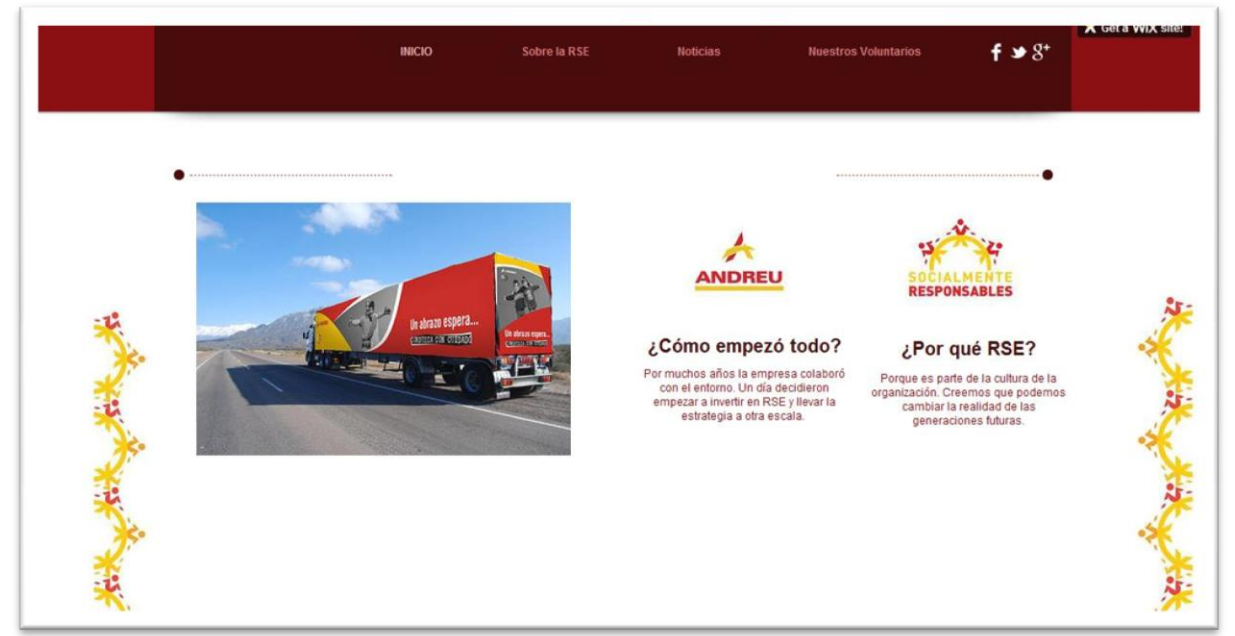
- Preparación: Enero de 2013.
- Implementación: Febrero de 2013 a Junio de 2014
- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

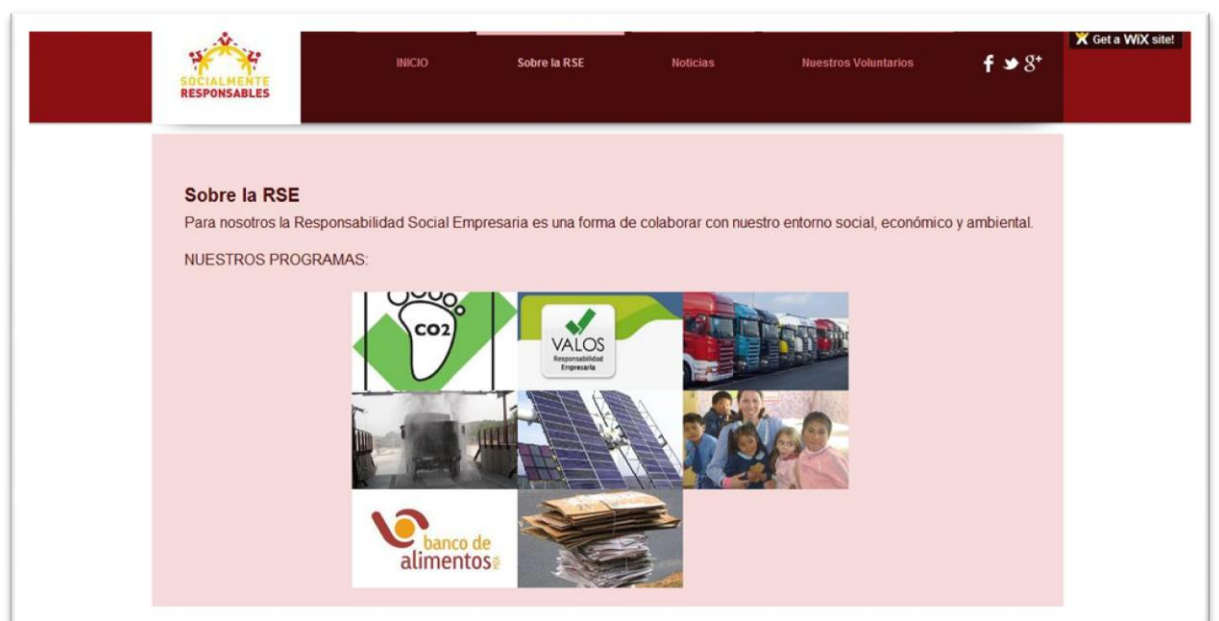
Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4) y a la “Evaluación de Analítica Web”

Modelo de página web

Pantalla 1: Inicio



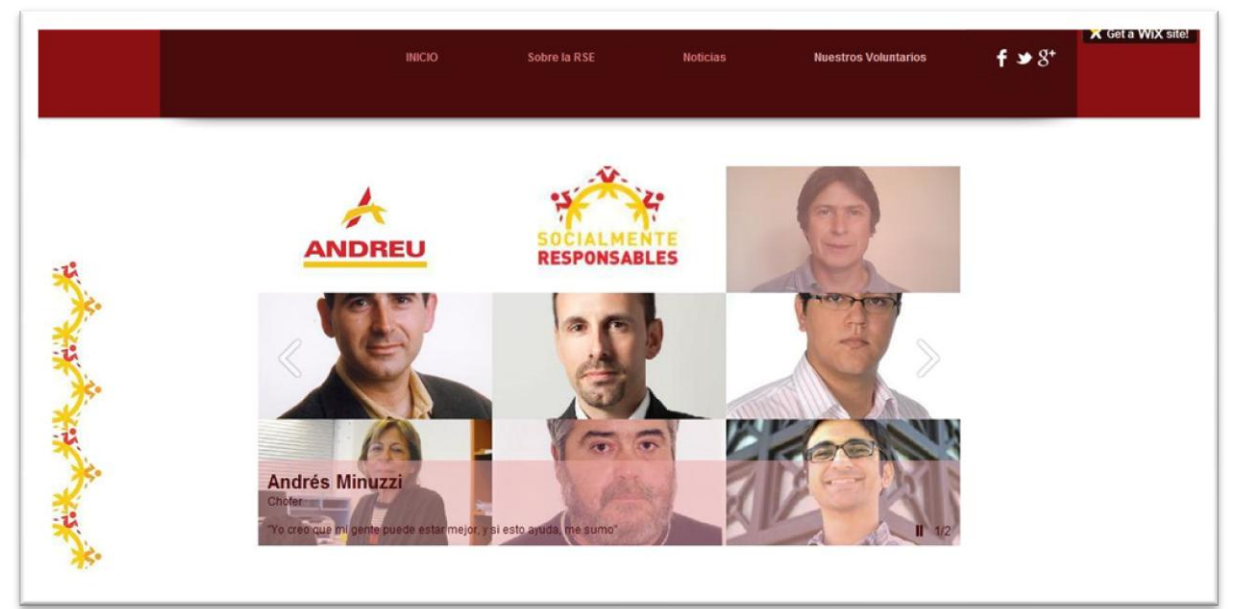
Pantalla 2: Sobre la RSE



Pantalla 3: Noticias



Pantalla 4: Nuestros voluntarios



Evaluación de analítica web

A completar en Base a los resultados de Google Analytics de la URL.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RESULTADO	OBSERVACIONES
Cantidad de visitas		
Cantidad de visitantes exclusivos		
Porcentaje de visitas nuevas		
Duración media de La visita		
Porcentaje de rebote		
Cantidad de páginas por visita		
Páginas más visitadas		

Táctica n° 3: House Organ de RSE

Descripción:

Se utilizará como base el boletín de RSE para mutar hacia el formato de House Organ de unas 6 páginas de tamaño A5. Este boletín, que se publicará trimestralmente, se realizará con el papel que recicla la empresa, y tendrá como máxima volver a ser reciclado luego de la lectura.

La información estará dividida de la siguiente manera:

- Tapa con un diseño fijo
- Carilla del editor: a cargo del responsable de RPI.
- 4 carillas con un artículo sobre una actividad de RSE llevada a cabo por la empresa.
- 3 carillas con consejos relacionados con la RSE y la labor diaria de los empleados.
- Contratapa que alterne artículos de columnistas invitados o una entrevista a los líderes informales de RSE dentro del público interno que, de acuerdo al contenido, exprese un poco de manera personal su relación y su motivación a participar en las acciones de responsabilidad social corporativa.

Recursos necesarios

Materiales

- Computadora
- 3600 hojas de papel reciclado
- Impresora
- Ganchos de encuadernación

Humanos

- Encargado de impresión y armado
- Diseñador gráfico

- Redactor

Técnicos

- Conocimientos de computación
- Conocimientos de diseño gráfico
- Impresión y armado

Económicos

- 2 resmas de 2000 hojas de papel reciclado \$616
- Impresión y armado: \$1600
- Diseñador gráfico: Incluidos en la cuota mensual de diseño
- Honorarios redacción: Incluidos en los honorarios profesionales

Plazos:

- Preparación: Enero de 2013 a Junio de 2014
- Implementación: Marzo de 2013 a Junio de 2014
- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Modelo de House Organ

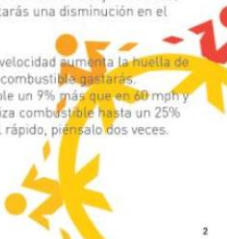


Consejos de RSE

10 consejos para reducir tu huella de carbono

En Felipe Andreu e Hijos S. A. queremos que te lleves a tu casa estos consejos. De esta manera, vas a ayudarnos a diseminar la información y a continuar la labor que empezamos todos los que trabajamos acá. Para llevarlos a cabo no necesitas mucho tiempo, dinero o algún aparato especial. ¡Sólo tienes que ponerle ganas! ¿Te animas?

- 1 Revisa siempre tu vehículo: Controla el aceite, el agua y agrégale refrigerante si hace falta. Además, controla regularmente el motor.
- 2 Neumáticos: Si los inflas bien, gastas menos combustible. Asegurate de inflarlos con los centímetros cúbicos correctos.
- 3 Baja de peso: No, no quiere decir que estés pasadito de kilos, sino que sacando peso del auto permitís que llegue más rápido a la velocidad deseada, ahorrando combustible.
- 4 Apaga el motor: Mantener el auto en marcha mientras esperamos produce más gasto de lo normal. Trata de apagar el motor siempre que puedas.
- 5 Frena correctamente: Acelerar o frenar repentinamente aumenta la emisión de CO₂.
- 6 Apague el aire acondicionado en la ciudad: Si vas a baja velocidad, puedes apagar el aire acondicionado, y notarás una disminución en el consumo de combustible.
- 7 Maneja tu velocidad: Conducir a alta velocidad aumenta la huella de carbono. Mientras más rápido viajes, más combustible gastarás. Conducir a 70 mph consume de combustible un 9% más que en 60 mph y un 15% más que en 50 mph. A 80 mph utiliza combustible hasta un 25% más que ir a 70. Antes de cambiar al carril rápido, piénsalo dos veces.



2

Nota editorial

Amigos,

Bienvenidos a una nueva edición de nuestra revista interna de Responsabilidad Social Empresarial. En esta oportunidad aprovecharemos para contarles un poco del trabajo que estamos haciendo con la responsabilidad social. Además, sumamos unos consejos para reducir las emisiones de CO₂ en sus vehículos particulares.

Este número está realizado en el contexto del comienzo de año: época ideal para renovar nuestras actividades y por qué no, sumar algunas nuevas. Esperamos que leyendo estas palabras se animen a poner su granito de arena. Que lo disfruten.

Lorena Rosselot
Departamento de Relaciones Institucionales



1

Andreu y el Banco de Alimentos.

El Banco de Alimentos es una fundación sin fines de lucro que busca ser un puente entre los que sufren hambre y aquellos que desean colaborar. Es el primer Banco de Alimentos del país y está presente en casi todos los estados argentinos.

¿Cuál es el trabajo de el Banco de Alimentos?

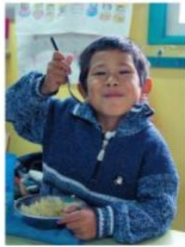
La fundación ayuda a los que padecen hambre solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos. Ayudar a los que padecen hambre, solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos aptos para el consumo. Además, intentan educar acerca de la naturaleza del problema del hambre y la desnutrición.



Más de 500 Bancos de Alimentos funcionan en el mundo, y contribuyen con la alimentación de más de 20 millones de personas.

En abril del 2001, la Fundación de Banco de Alimentos realizó su primera entrega de alimentos. Esta acción fue la concreción del trabajo de un grupo de personas preocupadas por el permanente desperdicio de alimentos que se registra a diario, mientras que cientos de familias necesitan ayuda para comer todos los días. Desde entonces, creció ininterrumpidamente.

En la Argentina los 15 bancos de alimentos están ubicados en: Ciudad de Buenos Aires, La Plata, Mar del Plata, Tandil, Córdoba y Río Cuarto (Córdoba), Goya y Ombú (Virasoro, Corrientes), Mendoza y Valle de Uco (Mendoza), Neuquén, Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y Rosario (Santa Fe).



4

Entrevistas



En esta ocasión entrevistamos a Manuel Perez, empleado de logística, y uno de los más comprometidos con el voluntariado de RSE. Manuel es mendocono, nacido en Guaymallén, y hace dos años colabora con la fundación Banco de Alimentos Mendoza.

Entrevistador:- Manuel, ¿por qué elegiste participar del programa de voluntariado?

Manuel:- Arranqué de onda, sin saber mucho por dónde venía la mano. Una vez que me sumé, entendí un montón de cosas. Hasta empecé a admirar el trabajo solidario de mis jefes.



6

¿Cómo colaboramos desde Felipe Andreu e Hijos S. A.?

Como creemos en este emprendimiento solidario, desde la empresa somos el puente, ya que ponemos a disposición de la fundación nuestros servicios de transporte. Además, muchos de nuestros empleados participan voluntariamente de las colectas y los comedores.



i:- ¿Con qué fundación colaboras?

A:- Estoy en este momento trabajando con la Fundación Banco de Alimentos.

ii:- ¿Qué tareas realizas?

A:- Como participo hace un año, no sólo participo en la gestión de las colectas, sino que capacito a voluntarios nuevos y participo de la logística con los supermercados y otros entes.

iii:- ¿Qué es lo que te gusta de colaborar con el Banco de Alimentos?

A:- Lo que más me gusta es compartir con mis compañeros en otros ámbitos. Directivos, choferes y administrativos participamos en las actividades. Lo más importante es que ahí somos todos iguales: no hay raje, no hay oficina, estamos todos ayudando a los chicos y ese es el sentido de nuestro trabajo.

iv:- ¿Qué es lo que más valoras del programa de voluntariado?

A:- Valoro mucho el trabajo que hacemos los que estamos comprometidos. Yo he visto a esos chicos que reciben la comida, y me hace sentir orgulloso trabajar para lograr esas sonrisas. Las he pasado oscuras, y ayudar a otros a que no las pasen está buenísimo.

v:- ¿Qué le dirías a aquellos que todavía no se sumaron al programa?

A:- Que el tiempo y el esfuerzo que se gastan en esto vale la pena. Ningún ser humano debería privarse de dar felicidad a otros.

PASALA Y NO LA DEVOLVÁS
Esta revista no debe terminar en la basura, compartila con todos aquellos a los que les interese y, cuando termine su recorrido, dejala en el tacho de reciclaje.
¡Gracias por colaborar!



7

Táctica n° 4: Video Institucional de RSE

Descripción:

Se realizará un video institucional de no más de 5 minutos, donde los principales protagonistas serán los miembros del comité directivo, que expondrán a sus empleados las razones legítimas que motivaron a realizar las diferentes estrategias y explicarán en detalle cada una. Además, incluirán en su discurso los lineamientos que quieren transversalizar en la organización y con los que quieren que sus empleados se comprometan. El video contendrá la identidad visual de la campaña y estará acompañada de sus colores institucionales. Se transmitirá a través de un DVD a todos los empleados y podrá ser reproducida también en formato .mp4, para poder distribuirlo por e-mail. Además, este contenido podrá encontrarse en la intranet de RSE de la organización.

Recursos necesarios

Materiales:

- Equipo de filmación
- 200 Dvd
- 200 sobres de cartón reciclado impresas
- Grabadora de Dvd
- Impresora

Humanos

- Redactor de guión
- Diseñador del sobre
- Equipo de filmación.
- Editor de video.
- Encargado de grabación.

Técnicos:

- Conocimientos en filmación, edición y grabación de video.
- Conocimientos en diseño

Económicos

- 2 bulks cerrados de 100 Dvd c/u: \$568
- 200 sobres de cartón reciclado impresos: \$100
- Honorarios redactor de guión: Incluidos en los honorarios profesionales
- Honorarios filmación, edición, y grabación de videos: \$1200
- Honorarios diseño del sobre: Incluidos en la cuota mensual de diseño
- Impresión de los sobres: 200

Plazos:

- Preparación: Agosto 2013 a Septiembre de 2013
- Implementación: Octubre de 2013
- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Diseño de sobre de DVD



Táctica n° 5– Regalo empresarial: Equipo de mate

Descripción:

Se entregara a los empleados en el día del amigo equipos de viaje compuestos por un equipo de mate decorado con el logo y slogan de la campaña (Mate, bombilla, yerbera y termo)

Recursos necesarios:

Materiales

- 200 Equipos de mate personalizados

Humanos:

- Diseñador
- Encargado de la distribución

Técnicos:

- Conocimientos en programas de diseño
- Impresora de autoadhesivos

Económicos:

- 200 equipos de mate Lumilagro Joven: \$2000
- 200 etiquetas personalizadas impresas en hojas A3 \$600
- Gastos de distribución: a cargo de la consultora

Plazos:

- Preparación: Junio de 2013
- Implementación: Julio de 2013
- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Modelo de equipo de mate



PROGRAMA N° 2: GENERAMOS VÍNCULOS.

Destinatarios:

Staff de Felipe Andreu e Hijos S.A.

Objetivos a los que responde:

- Fomentar vínculos bidireccionales entre los empleados y el comité directivo.
- Mejorar las percepciones positivas del público objetivo sobre la gestión organizacional de RSE.
- Generar y reforzar percepciones positivas del público objetivo sobre la gestión organizacional de RSE.

Táctica n° 1: Reuniones con el comité directivo.

Descripción:

Se realizarán reuniones informales, cada dos meses en la sala de reunión, con 20 miembros de público interno de diferentes áreas y el comité directivo, para realizar debates sobre las estrategias de RSE. Será necesario asegurarse que todos los empleados puedan acceder a estas reuniones para relacionarse directamente con los directivos y aportar su opinión. Dichas reuniones se realizarán la primera semana del mes que corresponda, y tendrán una duración máxima de 3 horas.

Los participantes serán definidos mediante muestreo aleatorio estratificado, que permita que los participantes de la mesa representen las proporciones de categorías de empleados en la organización. Luego de definida esta tabla, se concertará la reunión con una invitación que solicite confirmación.

Las reuniones tendrán como moderador al responsable de RPI, que respetará el temario definido y será responsable de escribir una minuta. El conjunto de minutas será analizado y entregado al término de la ejecución del plan, conjunto con el reporte de los resultados.

El encuentro será realizado en horario laboral, y tendrá una dinámica de debate, donde el profesional de Relaciones Públicas oficiará de moderador.

Recursos necesarios

Materiales

- Servicio de Catering para 20 personas
- Temario de la reunión
- Minuta de asistencias y reuniones

Humanos

- Moderador
- Asistente de sala

Técnicos

- Conocimientos de computación

Económicos

- Catering para 9 reuniones de 20 personas: \$4500
- Temario de la reunión impreso: \$18
- Minuta de asistencias y reuniones impresa: \$18
- Honorarios moderador: A cargo de la consultora
- Honorarios asistente de sala: A cargo de la consultora

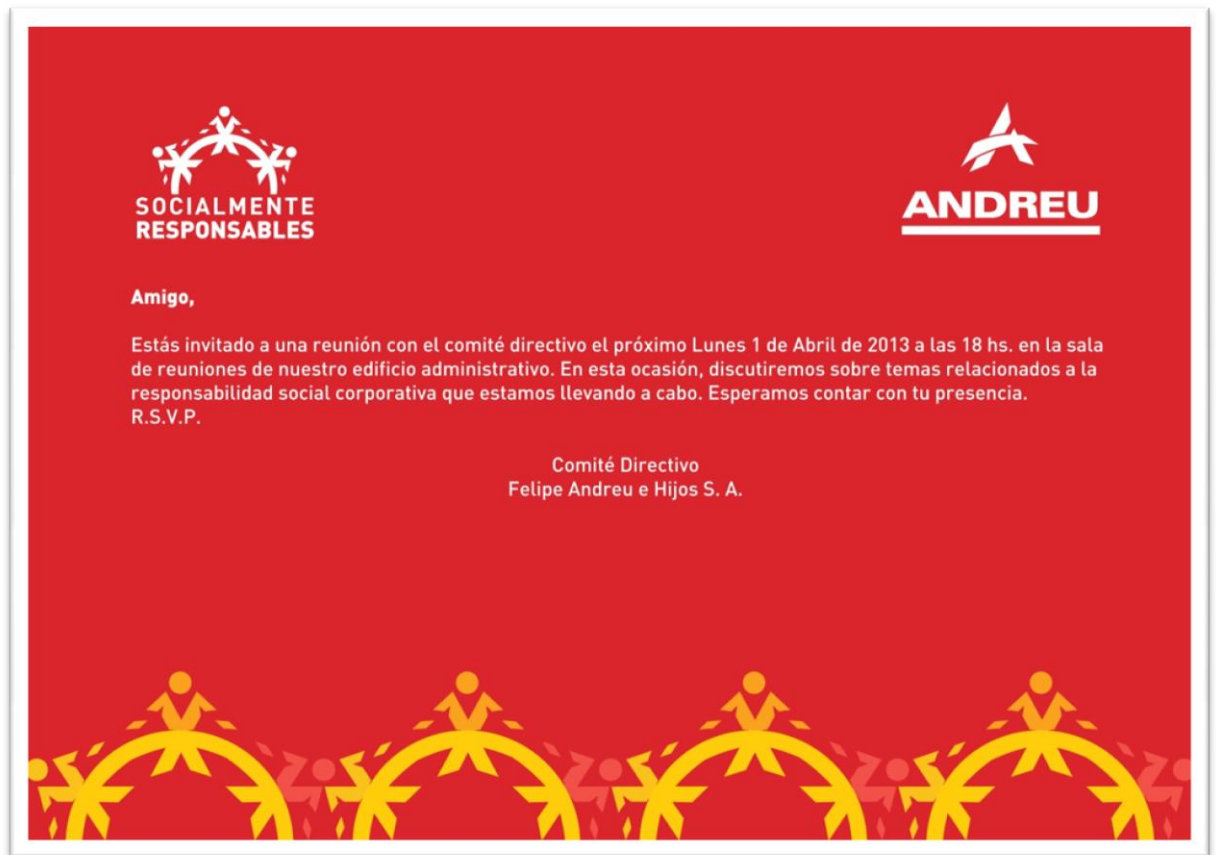
Plazos:

- Preparación: Enero de 2013
- Implementación: Febrero de 2013; Abril de 2013; Junio de 2013, Agosto de 2013, Octubre de 2013, Diciembre de 2014, Febrero de 2014, Abril de 2014, Junio de 2014.
- Evaluación: Febrero de 2013; Abril de 2013; Junio de 2013, Agosto de 2013, Octubre de 2013, Diciembre de 2014, Febrero de 2014, Abril de 2014, Junio de 2014.

Monitoreo/ Control:

Se evaluará en base a la “Minuta y Asistencia a Reuniones” y a la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Modelo de Invitación a la reunión con el Comité Directivo



[illegible]

TEMARIO MODELO DE LA REUNIÓN
1. Comentarios generales del encuentro. Objetivos del encuentro. Dinámica.
2. Objetivos de RSE. Importancia en la empresa.
3. Estrategia de RSE: Conocimiento sobre estrategias.
4. Sugerencias sobre estrategias de RSE.
5. Medios de comunicación de RSE: desempeño y sugerencias.
6. Propuestas de RSE a realizar.
7. Conclusiones.
RESULTADOS DE LA REUNIÓN – OBSERVACIONES Y PROPUESTAS

Táctica n° 2: Espacio de RSE en el evento de Fin de Año

Descripción:

Se incluirá en el evento anual de fin de año un momento en particular, en donde algún miembro del comité directivo tomará el micrófono para dar un corto discurso sobre los logros de RSE del año, destacar a los líderes informales de RSE y a las áreas más comprometidas.

El discurso estará preparado en conjunto con el responsable de Relaciones Públicas e Institucionales, y durará aproximadamente 15 minutos. Al finalizar, se reconocerá a los empleados que participaron en la estrategia de RSE.

Recursos necesarios

Materiales

- Discurso impreso
- Equipo de sonido

Humanos

- Redactor del discurso
- Orador
- Técnico en sonido

Técnicos

- Conocimientos de sistema de sonido

Económicos

- Discurso impreso \$2
- Honorarios redacción: A cargo de la consultora
- Honorarios orador: A cargo de la consultora
- Honorarios técnico en sonido:\$2000

Plazos:

- Preparación: Noviembre de 2013
- Implementación: 23 de Diciembre de 2013
- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Discurso del presidente



Amigos,
Buenas noches.

Como todos sabrán, este es el único momento del año en el que estamos todos juntos. Creo que en este instante tenemos frente a nosotros la ocasión ideal para compartir con ustedes un conjunto de actividades que se están llevando a cabo en la empresa, referentes a la responsabilidad social empresarial.

Para los que no lo tengan claro, la responsabilidad social empresarial es una estrategia de la empresa, que se realiza mediante muchas acciones de nuestro día a día. Estas intentan devolverle a nuestro entorno un poco de lo que nos brinda. En Felipe Andreu e Hijos S.A. le hemos dado un lugar muy importante, dado que el ayudar al prójimo nos gratifica enormemente.

Muchas de las actividades de responsabilidad social de la empresa no se identifican como tales. Entre ellas podemos nombrar la escuelita de choferes, el trabajo con el Banco de Alimentos, el apoyo a la fundación Valos, los paneles solares y el tratado de aguas de nuestros lavaderos. Año a año, aumentamos el monto de la inversión porque, como empresa familiar que somos, queremos respetar siempre nuestros valores.

Este año, algunos de ustedes han podido sumarse a la ayuda. Es muy difícil poner en palabras el orgullo que nos provoca su compromiso. Juntos, no sólo mejoramos el desempeño de nuestra organización, sino que cambiamos la vida de muchos mendocinos.

Gracias a todo este trabajo, somos la primera empresa del mundo en certificar las Normas ISO 14000, normas internacionales de gestión ambiental. Además, somos referentes en el rubro a nivel latinoamericano, por la importancia que le damos a la responsabilidad social en nuestro día a día.

Los resultados de nuestro esfuerzo nos impulsan a preocuparnos por el entorno cada día más. Y para mejorar, necesitamos el apoyo de todos nuestros colaboradores. Ustedes pueden hacer que nuestro impacto sea mayor.

Hoy dependemos de su ayuda.

Esperamos que quieran acompañarnos en este viaje.

Felipe Andreu
Presidente



Táctica n° 3: Carta del presidente a los empleados

Descripción:

A comienzo de cada año, se enviará a los empleados una carta impresa en papel reciclado, cuyo remitente es el presidente del comité directivo: Felipe Andreu. En esta carta, se explicará al personal el por qué de las inversiones en Responsabilidad Social Empresaria y cómo pueden ayudar los colaboradores a cumplir con los objetivos. Además, contendrá un párrafo que especifique el valor que le da el comité directivo a que sus empleados participen de la estrategia. La carta será de unas 600 palabras, con la firma de puño y letra del presidente.

Recursos necesarios

Materiales

- *187 cartas impresas*

Humanos

- *Redactor*
- *Correo interno*

Técnicos

- *Conocimientos en computación*

Económicos

- *187 Hojas recicladas impresas: \$374*
- *Honorarios redactor: A cargo de la consultora*
- *Honorarios distribución: A cargo de la consultora*

Plazos:

- *Preparación: Enero de 2013.*
- *Implementación: Febrero de 2013.*
- *Evaluación: Junio de 2014.*

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Modelo de Carta a los empleados



AMIGOS,

Llegado el momento de comenzar con nuestras actividades anuales, hemos decidido, desde el comité directivo, comentarles un poco sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Para quienes no saben, la RSE es la contribución activa y voluntaria de las organizaciones al entorno social, económico y ambiental.

Desde nuestra empresa llevamos años realizando estas actividades, con el fin de llevar nuestros valores a la organización que lideramos. Como cabezas de lo que llamamos "comunidad Andreu", queremos que ustedes empiecen a conozcan y se sumen a nuestro trabajo.

Aunque no las identifiquemos con ese nombre, las actividades de responsabilidad social se viene llevando a cabo desde hace tiempo: la escuelita de choferes, la colaboración con Valos y el Banco de Alimentos, los paneles solares, el tratado de aguas del lavadero y la colaboración con escuelas de la zona son algunas de nuestras acciones.

¿Se preguntan para qué ponemos nuestros recursos a disposición de la RSE? Invertimos porque creemos que si nos unimos podemos cambiar la realidad de muchos mendocinos y porque hoy contamos con los medios para hacerlo. Sabemos que nuestro granito de arena suma sonrisas, y por eso día a día intentamos mejorar nuestras prácticas.

La RSE no es para nosotros una parte del negocio, es parte de nuestras vidas, y queremos que desde hoy forme parte de la tuya.

Necesitamos que nos acompañes, ¿vos te animás?

Un abrazo.

Felipe Andreu
Presidente



PROGRAMA N° 3: SOMOS PARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Destinatarios:

Staff de Felipe Andreu e Hijos S.A.

Objetivos a los que responde:

- Impulsar la difusión de los valores de RSE entre el público interno.
- Promover la participación de los empleados en el desarrollo de las estrategias de RSE
- Generar y reforzar percepciones positivas del público objetivo sobre la gestión organizacional de RSE.
- Complementar la actual propuesta de comunicación interna de la RSE con actividades que involucren los intereses del público objetivo.

Táctica n° 1: Participación voluntaria en organizaciones de la sociedad civil.

Descripción:

Se diseñará un programa de voluntariado para que los empleados cuenten con la posibilidad de sumarse a las actividades de RSE. Podrán integrarse a un programa por 6 meses, pudiendo cambiar de programa terminado el plazo. Comunicado en los otros medios, como House Organ y el blog, serán difundidas las posibilidades de participación, que consistirán básicamente en una donación de tiempo a cualquiera de las dos organizaciones con las que Felipe Andreu e Hijos S.A. trabaja: Banco de Alimentos o Valos.

El colaborador definirá un mínimo de horas mensuales que dedicarle al programa específico y firmará un “Contrato simbólico de compromiso” con el programa en particular. Las actividades deberán ser realizadas luego de cumplido un plazo de 6 meses de compromiso con la estrategia de RSE, el empleado deberá ser entrevistado para el boletín difundiendo su experiencia. Como recompensa por su participación, finalizado el plazo de 6 meses del programa, cada colaborador recibirá una semana libre adicional a sus vacaciones.

Recursos necesarios

Materiales:

- *200 contratos simbólicos impresos.*

Humanos:

- *Redactor de los contratos*
- *Encargado de impresión*

Técnicos:

- *Conocimientos de computación*

Económicos:

- *200 contratos simbólicos impresos: \$400*

- *Honorarios redactor: Incluidos en los honorarios profesionales*

Plazos:

- Preparación: Enero de 2013 a Junio de 2013
- Implementación: Julio de 2013 a Junio de 2014
- Evaluación: Enero y Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará mediante una encuesta luego de la participación.

Modelo de contrato simbólico



CONTRATO SIMBÓLICO

Mendoza,

Yo, empleado del Área.....
.....de Felipe Andreu e Hijos me comprometo a brindar mi ayuda a
la organización del programa de voluntariado.
En el siguiente semestre, mi atención y mis ganas estarán puestas en colaborar con
la organización y en compartir esta experiencia con mis compañeros.

.....
FIRMA

.....
ACLARACIÓN

Este contrato es simbólico, no válido como prueba legal



ENCUESTA: EVALUACIÓN DE VOLUNTARIADO

Califique del 1 al 5, según la siguiente escala:

1	Nada de acuerdo
2	Poco de acuerdo
3	De acuerdo
4	Muy de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

ASPECTO	CALIFICACIÓN				
El programa de voluntariado me compromete con la organización	5	4	3	2	1
El programa de voluntariado me permite entender el “por qué” de la estrategia de RSE	5	4	3	2	1
El programa de voluntariado no interfiere con mi trabajo	5	4	3	2	1
El programa de voluntariado me permite desarrollar mis capacidades	5	4	3	2	1

Me identifico con el programa de voluntariado	5	4	3	2	1
Me identifico con la organización con la que colaboro	5	4	3	2	1
Me gusta participar del programa de voluntariado	5	4	3	2	1
Participar del programa de voluntariado me motiva a colaborar con otras acciones de RSE	5	4	3	2	1
Participar del programa de voluntariado me motiva a trabajar en esta empresa.	5	4	3	2	1
Contagio a otros para formar parte de las acciones de RSE	5	4	3	2	1

Táctica n° 2: Capacitación a líderes solidarios

Descripción:

Se realizará una observación en el lugar que, comparada con las opiniones del comité directivo, seleccionará 10 perfiles líderes dentro del personal que estén interesados o se encuentren sensibilizados por la estrategia de RSE.

En base a esto, se realizará una capacitación a éstos líderes informales, por parte de la consultora de comunicación, para que aprehendan fórmulas de comunicar los preceptos fundamentales de la responsabilidad social y de las razones por las que la compañía lleva a cabo dichas acciones. Además, se reconocerán éstos empleados en el evento de fin de año y en la cartelera interactiva por todo el mes de diciembre.

La idea es capitalizar la influencia de los líderes informales para incrementar la comunicación bidireccional y la implicación de los empleados en la estrategia de RSE.

Recursos necesarios

Materiales:

- *Aula acondicionada*
- *Material complementario*

Humanos:

- *Capacitador*

Económicos:

- *200 hojas de material complementario \$400*
- *Catering para coffee break \$200*
- *Honorarios capacitador: \$2000*

Plazos:

- Preparación: Octubre de 2013 a Noviembre de 2013
- Implementación: Diciembre de 2013

- Evaluación: Noviembre 2013 y Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará con una encuesta corta a los participantes de la capacitación y en la Auditoría de Imagen Interna de la RSE (Ver anexo 4)

EVALUACIÓN CAPACITACIÓN DE LÍDERES SOLIDARIOS

La siguiente evaluación será realizada en base a la siguiente escala:

1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

1. RESPECTO A LA TEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN

ASPECTO	CALIFICACIÓN ASIGNADA				
Utilidad de la capacitación para mi actividad	1	2	3	4	5
Pertinencia de los contenidos	1	2	3	4	5
Posibilidad de aplicación de los conceptos aprendidos	1	2	3	4	5
Clima general de la clase	1	2	3	4	5
Voluntad de volver a asistir a una capacitación de este tipo	1	2	3	4	5
Observaciones:					

2. RESPECTO A EL DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR

ASPECTO	CALIFICACIÓN ASIGNADA				
	1	2	3	4	5
Conocimiento sobre el área					
Aplicación de los conceptos a las contingencias de la empresa					
Claridad de las exposiciones					
Adaptación de los contenidos a la audiencia					
Nivel de exigencia en la capacitación					
Observaciones:					

Táctica n° 3: Grupo en Facebook para los voluntarios

Descripción:

Se creará un grupo en Facebook que se utilizará para intercambiar información para los voluntarios de los programas de RSE. El responsable de RPI oficiará de moderador, y guiará la dinámica de discusión del grupo.

Además, se intentará utilizar el grupo como medio oficial de transmisión de información sobre las tareas, capacitaciones, y demás variables.

Recursos necesarios

Materiales:

- *Computadora*

Humanos.

- Community manager.

Técnicos:

- *Conocimientos en gestión de redes sociales*

Económicos:

- *Honorarios Community manager: Incluidos en los honorarios de la consultora*

Plazos:

- Preparación: Mayo a Junio de 2013
- Implementación: Junio de 2013 a Junio de 2014
- Evaluación: Julio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará en base a la tabla “Evaluación de respuesta del grupo de Facebook”

Modelo del grupo en Facebook para voluntarios

The screenshot shows a Facebook interface with a blue header. The main content area displays the profile of the group 'Voluntarios Rse Andreu Transporte', which is part of the larger group 'ANDREU - Socialmente responsables'. The group has 8 members, with 7 being new. A post from the group is visible, announcing a food bank collection and a meeting on July 10, 2013. The left sidebar contains navigation links for 'Voluntarios Rse Andreu Transporte', 'FAVORITOS' (Noticias, Mensajes, Eventos), 'GRUPOS' (ANDREU - Social..., Crear un grupo...), 'APLICACIONES' (Centro de aplicaciones, Easypromos, Truco Playspace), and 'PÁGINAS Y ANUNCIOS'. The top navigation bar includes a search bar, a 'Inicio' button, and a dropdown menu.

facebook Buscar personas, lugares y cosas Inicio

Voluntarios Rse Andreu Transporte

FAVORITOS

- Noticias
- Mensajes 38
- Eventos 7

GRUPOS

- ANDREU - Social...** 1
- Crear un grupo...

APLICACIONES

- Centro de aplicaciones 20+
- Easypromos
- Truco Playspace

PÁGINAS Y ANUNCIOS

ANDREU - Socialmente responsables Información Eventos Fotos Archivos Notificaciones

8 miembros (7 nuevos) · Mensaje

+ Agregar personas al grupo

Escribir publicación Foto/video Pregunta Subir archivo

Escribe algo....

Voluntarios Rse Andreu Transporte

Estimados voluntarios,
Con motivo de la próxima colecta del Banco de Alimentos, nos reuniremos para organizar las próximas actividades el próximo 10 de Julio de 2013. ¡Confirмен asistencia!
Saludos.

Me gusta · Comentar · Dejar de seguir esta publicación · Hace 2 segundos

Tabla de evaluación de respuesta del grupo de Facebook

MES: _____		
CRITERIO	INDICADOR	RESULTADO
Cantidad de miembros	Cantidad total	
Cantidad de Respuestas	Cantidad total	
Coeficiente de respuesta	Respuestas/Miembros	
Cantidad de comentarios	Cantidad total	
Cantidad de “Me Gusta” de los posteos	Cantidad total	
Coeficiente de interacción entre miembros	Interacción entre miembros/ Miembros	
Observaciones		

Táctica n° 4: Acción de RSE sugerida por los empleados.

Descripción:

Se creará un programa de sugerencias de acciones de RSE propuestas por los empleados. En un primer momento se realizará una presentación en el House Organ de la organización, donde explique las condiciones para participar en el programa. Estas condiciones serán: formar equipos de un máximo de cuatro personas y presentar un proyecto de RSE para llevar a cabo con un presupuesto máximo de \$5000. Los proyectos serán expuestos en la intranet, donde los empleados podrán votar el proyecto que más los atraiga. Esta calificación será un 50%, el otro 50% del puntaje estará definido por el comité directivo. El proyecto ganador será realizado, y los colaboradores que lo idearon recibirán cada uno un bono de \$1000 con su sueldo.

Recursos necesarios

Materiales:

- Bono impreso de \$5000

Económicos:

- Bono impreso: \$2
- Contribución para la actividad de RSE ganadora \$5000
- Contribución a los empleados participantes: \$4000

Plazos:

- Preparación: Enero de 2014 a Febrero de 2012
- Implementación: Marzo y Abril de 2013
- Evaluación: Junio de 2014

Monitoreo/ Control:

Se evaluará dentro de la Auditoría de imagen interna de RSE (Ver anexo 4)

Modelo de bono para el ganador



CONCLUSIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en un factor de vital importancia para las empresas de todos los sectores. Hoy en día, realizar acciones de RSE no sólo es necesario sino que es imperativo para participar de un mercado donde la mayoría de las organizaciones se enfocan en contar con gestión de RSE como atributo.

Para que estas actividades se conviertan en formas de diferenciación y posicionamiento con respecto a otras empresas se necesita cumplir con dos condiciones: que las acciones de responsabilidad social corporativa impacten directamente sobre la calidad de vida de las personas en el entorno y que sean comunicadas a todos sus *stakeholders*, véanse o no afectados. Si una empresa define como objetivo construir una comunicación de la Responsabilidad Social transparente y clara, e intenta que la combinación de sus acciones y canales apunte a esto, podrá convertir esta inversión en un valor agregado para sus productos o servicios.

En ocasiones esta comunicación se hace de manera segmentada, eligiendo para cada público una combinación particular de canales y herramientas. La principal dificultad de utilizar esta modalidad es que muchas veces el mensaje para cada grupo objetivo es distinto o se olvidan segmentos en la praxis. El cliente interno es uno de los principales perjudicados en lo que hace a comunicación de Responsabilidad Social Corporativa. En el caso de esta organización en particular, los resultados indican que los medios de comunicación utilizados para transmitir los valores de responsabilidad social en la empresa no son eficientes, ya la comunicación se realiza de manera intuitiva. Además, los medios por los que se intentaba comunicar a los colaboradores no tienen el impacto esperado, por no acompañar los intereses del público objetivo. Es claro que sistematizar y formalizar las practicas de comunicación en materia de RSE, especialmente en la interna, es una necesidad para las empresas. La importancia de comunicar internamente la RSE reside en su impacto sobre la motivación de los empleados y la identificación de estos con la organización.

Es importante también que quien comunique sea un especialista en Relaciones Públicas, ya que cuenta con las herramientas profesionales necesarias para solucionar las principales dificultades en materia de comunicación interna de RSE. Sirviéndose de

una investigación de diagnóstico, el profesional de las RPI podrá diseñar un plan que permita satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa.

El presente plan constituye un disparador a la hora de implicar a los empleados en la estrategia de RSE. Se observa que las acciones propuestas configuran opciones que contienen herramientas y mensajes orientados a posicionar dentro de la empresa la RSE como elemento transversal a todas las áreas y puestos, parte de la cultura interna. Intenta posicionar la responsabilidad social corporativa en el público interno a través de una serie de acciones que fomenten los vínculos entre los directivos y los empleados, creen y refuercen percepciones positivas sobre el tema e impulsen la participación de los empleados en el desarrollo de las estrategias de RSE, adecuando los mensajes y canales a los intereses del target.

PRESUPUESTO GENERAL

		PLAZO																		
CONCEPTO		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	TOTAL
PROGRAMA 1: Conozcamos la RSE																				
Táctica 1: Cartelera interactiva																				
Instrucciones de uso				\$ 10																\$ 10,00
Monitor LCD de 19 pulgadas con pantalla táctil			\$ 2.000,00																	\$ 2.000,00
Instalación			\$ 500,00																	\$ 500,00
Táctica 2: Intranet - Blog de RSE																				
Diseñador web	\$ 1.000,00																			\$ 1.000,00
Táctica 3: House Organ																				
2 resmas de 2000 hojas de papel reciclado		\$ 616,00																		\$ 616,00
Impresión y armado			\$ 300,00		\$ 300,00				\$ 300,00				\$ 300,00			\$ 300,00			\$ 300,00	\$ 1.800,00
Táctica 4: Video Institucional																				
2 bulos cerrados de 100 Dvds									\$ 568,00											\$ 568,00
200 sobres de cartón reciclado impresos: \$100								\$ 100,00												\$ 100,00
Honorarios filmación, edición, y grabación de video									\$ 1.200,00											\$ 1.200,00
Impresión de los sobres							\$ 200,00													\$ 200,00
Táctica 5: Equipo de mate																				
200 equipos de Mate						\$ 2.000,00														\$ 2.000,00
200 etiquetas personalizadas						\$ 600,00														\$ 600,00
PROGRAMA 2: Generemos vínculos																				
Táctica 1: Reuniones con el comité directivo																				
Catering para 20 personas		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 4.500,00
Temario de la reunión impreso		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 18,00
Minuta de asistencias y reuniones impresa		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 18,00
Táctica 2: Espacio de RSE en el evento de fin de año																				
Discurso impreso												\$ 2,00								\$ 2,00
Honorarios técnico en sonido												\$ 2.000,00								\$ 2.000,00
Táctica 3: Carta del presidente a los empleados																				
187 Hojas recicladas impresas		\$ 374,00																		\$ 374,00
PROGRAMA 3: Somos parte de la RSE																				
Táctica 1: Participación voluntaria en asociaciones de la sociedad civil																				
200 contratos simbólicos impresos						\$ 400,00														\$ 400,00
Táctica 2: Capacitación a líderes solidarios																				
200 hojas de material complementario													\$ 400,00							\$ 400,00
Catering para coffee break \$200													\$ 200,00							\$ 200,00
Honorarios capacitador													\$ 2.000,00							\$ 2.000,00
Táctica 4: Acción de RSE definida por los empleados																				
Bono impreso														\$ 2,00						\$ 2,00
Bono de \$5000 para realizar acción de RSE															\$ 5.000,00					\$ 5.000,00
Contribución a los empleados																	\$ 4.000,00			\$ 4.000,00
General																				
Honorarios profesional de Relaciones Públicas	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 63.000
Honorarios diseñador gráfico	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
TOTAL	\$ 5.500,00	\$ 5.994,00	\$ 7.310,00	\$ 5.004,00	\$ 4.500,00	\$ 8.304,00	\$ 4.500,00	\$ 5.872,00	\$ 6.000,00	\$ 5.004,00	\$ 4.500,00	\$ 9.906,00	\$ 4.500,00	\$ 5.006,00	\$ 9.800,00	\$ 5.004,00	\$ 8.500,00	\$ 5.304,00	\$ 5.304,00	\$ 93.508

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	PLAZO																							
	2013												2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PROGRAMA 1: Conocemos la RSE																								
Táctica 1: Cartelera interactiva																								
Compra del monitor																								
Instalación del monitor																								
Evaluación- Ev. De analítica web de la Cartelera interactiva																								
Redacción de instrucciones de uso																								
Evaluación - Auditoría General de C. I. de RSE																								
Táctica 2: Intranet - Blog de RSE																								
Diseño de la intranet																								
Programación de la Intranet																								
Redacción de contenidos																								
Administración de contenidos																								
Evaluación- Ev. De analítica web de la Intranet																								
Evaluación - Auditoría General de C. I. de RSE																								
Táctica 3: House Organ																								
Compra de las hojas recicladas																								
Diseño del House Organ																								
Redacción de contenidos																								
Impresión y armado																								
Distribución																								
Evaluación																								
Táctica 4: Video Institucional																								
Redacción de guión																								
Compra de DVDs y sobres																								
Filmación																								
Edición																								
Grabación																								
Diseño de los sobres																								
Impresión de los sobres																								
Armado de los DVDs y distribución																								
Evaluación																								
Táctica 5: Equipo de mate																								
Compra de los equipos de mate																								
Diseño de las etiquetas																								
Pegado de las etiquetas																								
Distribución de los equipos de mate																								
Evaluación																								
Programa 2: Generamos vínculos																								
Táctica 1: Reuniones con el comité directivo																								
Contratación del servicio de catering																								
Redacción del temario																								
Redacción e impresión de la minuta																								
Convocatoria																								
Evaluación																								
Táctica 2: Espacio de RSE en el evento de fin de año																								
Redacción del discurso																								
Contratación del equipo de sonido																								
Presentación del discurso																								
Evaluación																								
Táctica 3: Carta del presidente a los empleados																								
Redacción de la carta																								
Compra de las hojas recicladas																								
Impresión																								
Distribución de las cartas																								
Evaluación																								

Programa 3: Somos parte de la RSE																								
Táctica 1: Participación voluntaria en asociaciones de la sociedad civil																								
Contacto con las asociaciones de la sociedad civil																								
Redacción de los contratos																								
Impresión de los contratos																								
Difusión de la táctica																								
Firma de contratos																								
Implementación de la participación																								
Evaluación																								
Táctica 2: Capacitación a líderes solidarios																								
Evaluación de perfiles de los participantes																								
Convocatoria para la capacitación																								
Gestión del disertante																								
Contratación del catering																								
Realización de la capacitación																								
Evaluación																								
Táctica 3: Grupo en Facebook para voluntarios																								
Creación de grupo en Facebook																								
Invitación a voluntarios																								
Comunicación dentro del grupo y moderación de los comentarios																								
Evaluación																								
Táctica 4: Acción de RSE definida por los empleados																								
Difusión de la táctica																								
Implementación del concurso																								
Votación del concurso																								
Impresión de bono																								
Entrega de bono																								
Entrega de premio por la participación																								

EVALUACIÓN GENRAL DEL PLAN

EVALUACIÓN GLOBAL DEL PLAN					
ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS LOGRADOS	RESULTADOS INESPERADOS		TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
PROGRAMA N° 1: CONOCEMOS LA RSE					
CARTELERA INTERACTIVA	50 visitas mensuales				Evaluación de Analítica Web de la Cartelera Interactiva
	Mayor conocimiento de la RSE				Auditoría de imagen interna de RSE
INTRANET	150 visitas mensuales				Evaluación de Analítica Web
	Mayor conocimiento de la RSE				Auditoría de imagen interna de RSE
HOUSE ORGAN	Mayor conocimiento de la RSE				Auditoría de imagen interna de RSE
	Percepción del House Organ como canal de transmisión de información de RSE adecuado.				Auditoría de imagen interna de RSE
VIDEO INSTITUCIONAL	Mayor conocimiento de la RSE				Auditoría de imagen interna de RSE
PROGRAMA N° 2: GENERAMOS VÍNCULOS					
REUNIONES CON EL COMITÉ DIRECTIVO	Percepción positiva de las reuniones con los directivos				Auditoría de imagen interna de RSE
	Asistencia del 80% del personal				Minuta y Asistencia a Reuniones
ESPACIO DE RSE EN EL EVENTO DE FIN DE AÑO	Mayor conocimiento de la RSE				Auditoría de imagen interna de RSE
CARTA DEL PRESIDENTE A LOS EMPLEADOS	Mayor conocimiento de la RSE				Auditoría de imagen interna de RSE

PROGRAMA N° 3: SOMOS PARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL					
PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA EN ASOCIACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	Adhesión de un 25% del público interno				Evaluación de voluntariado
	Percepción positiva de los voluntarios (Promedio > 3)				Evaluación de voluntariado
	Percepción positiva del programa por parte de los colaboradores				Auditoría de imagen interna de RSE
CAPACITACIÓN A LÍDERES SOLIDARIOS	Resultados de la evaluación con un promedio				Evaluación capacitación líderes solidarios
GRUPO EN FACEBOOK PARA LOS VOLUNTARIOS	Coeficiente de respuesta de posteos cercano a 0.7.				Tabla de evaluación de respuesta del grupo en Facebook

BIBLIOGRAFÍA

- Alva Pino, R.; Jenkins, R. y Utting, P. (2002) *NGLS Development Dossier: Voluntary Approaches to Corporate Responsibility. Readings and a Resource Guide*. Ginebra, Suiza. Naciones Unidas.
- Amble, B. (2007). *Social responsibility boost employee engagement*. Management Issues. En <http://www.management-issues.com/2007/5/9/research/social-responsibility-boosts-employee-engagement.asp>
- Banco Mundial (2006) En http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Cajiga Calderón, J. F. *El concepto de responsabilidad social empresarial*. En http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Capriotti, Paul (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Madrid: Cúspide.
- Diez, E. (2007). *La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones*. Repositorio Institucional de la Universidad de Los Andes. En <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25148/2/articulo5.pdf>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna: ¿Cómo medir su beneficio económico?* En <http://www.formanchuk.com.ar/pdf/articulos/1.pdf>
- García Echevarría, S. (1989) *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Grupo Arcor (2008). *Reporte de sustentabilidad 2008*. Buenos Aires, Argentina.
- Gutierrez, M. (2011). *¿Invertir en comunicación es rentable? Grupo Dircom*. En <http://www.grupodircom.com/redaccion/interna/521-iinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html>
- Herrero Mitjans, S. (2005) *La Comunicación Incomunicada*. Buenos Aires: Temas.

- International Organization for Standardization (2010). *Social Responsibility*.
- *Manual de RSE para Pymes*
 .En <http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>.
- Paladino, M. (2006). Empresa, comunicación, sentido y cultura. En M. Paladino y C. Álvarez Teijeiro. (Eds.) *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura*. (pp. 19 – 36). Buenos Aires: Temas.
- Porter, L. W.; Lawler, E. E. y Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Raybin, A. (2010). *Corporate social responsibility and employee satisfaction*. Airdye. En <http://blog.airdye.com/goodforbusiness/2010/08/02/corporate-social-responsibility-and-employee-satisfaction/>
- Schein, E. (1987). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Skibola, N. (2010). *The social responsibility to generate employee happiness*. Forbes. En <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/>
- Stawiski, S.; Deal, J. y Gentry, W. (2010). *Employee perceptions of Corporate Social Responsibility*. Center for creative leadership. En <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/EmployeePerceptionsCSR.pdf>
- Toppazzini, C. (2010) Comunicación interna en la era de las redes sociales virtuales. *IEco- Grupo Clarín*
 En <http://www.formanchuk.com.ar/pdf/entrevistas/18.pdf>
- Vargas Niel, J., (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores.
 En <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/LC-W-109.pdf>

- Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Villafañe, J. (2002) *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Viñarás Abdad, M. (S/D). *El discurso de la RSC en los medios de comunicación social*. Revista de Comunicación Vivat Academia.

En <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n110/PDFs/Monica1.pdf>

- Walton, S. (2011). *24/7: CSR Employees are always brand ambassadors*. PRSAY. En <http://prsay.prsa.org/index.php/2011/04/05/involving-employees-in-corporate-social-responsibility/>

ANEXOS

ANEXO 1– ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

ENTREVISTA NÚMERO 1:

Entrevistado: Ana Iandolino

Puesto: Consultora Externa en RRHH

ENTREVISTADOR:- *Me gustaría comenzar por tu puesto en relación con la empresa, más o menos que características tiene tu trabajo, y cómo te relacionas con los empleados de Andreu.*

ANA IANDOLINO:- Bueno, en realidad yo no tengo un puesto fijo, mi trabajo no tiene un nombre, pero estoy haciendo un trabajo de consultoría externa, con la idea de generar desarrollo en la empresa y las personas que forman parte de ella. Básicamente mis áreas de relación han sido con, por un lado con la base de la empresa, tanto la parte del directorio como la parte administrativa, ahora haciendo incapié en recursos humanos, mandos medios y directorio, en distintos tipos de actividades. Estamos ahora con actividades de capacitación, fuertemente trabajando el formato coaching para desarrollar algunos aspectos de liderazgo.

E:- *Conoces entonces la estrategia de RSE de la empresa...*

AI:- ¿Hacia afuera o hacia adentro?

E:- *Ambas...*

AI:- Hacia afuera sí.

E:- *¿Cuál es el significado que te parece que tiene para la empresa la estrategia de responsabilidad social empresarial?*

AI:- Mira, en teoría ellos, sobre todo te estoy hablando de directorio, ¿no?, porque los empleados en cierto punto apoyan pero no sé si adhieren a la estrategia realmente. Ellos en cuanto al directorio tienen un triple frente, por un lado está Eduardo (Andreu)

con el banco de alimentos, trabajando fuertemente con eso; sienten un verdadero orgullo de poder hacer su aporte y su devolución a la sociedad, Fabián que está con el tema de Valos, y Leo que no está directamente relacionado, pero tiene un cargo, que no recuerdo cual es, que está relacionado con responsabilidad social empresarial. Ellos ponen un fuerte hincapié con eso de poder devolver, y ahora están haciendo por ejemplo trabajos de investigación con huella de carbono, por lo tanto intentan hacer en todo momento estos aportes. Desde mi punto de vista, yo creo que lo hacen convencidos, no lo saben transmitir hacia adentro, entonces la gente no les cree y piensa que es solamente careta. Otro punto que no tiene que ver exactamente con RSE, pero lo que es certificación de normas, por ejemplo, cuando la gente tiene capacitaciones dicen que no se las dan porque quieren, sino porque es un requisito de la certificación, ¿entendes?, a ese punto llega el descreimiento. Entonces la gente participa en algunas actividades de responsabilidad social, pero no bajo la misma creencia de ellos, o sea, lo no saben transmitir hacia adentro.

E:- *¿Cuáles son los medios que conoces que utilizan en la empresa, y que consideres efectivos a la hora de comunicar la responsabilidad social internamente?*

AI:- Tienen medios oficiales, o sea, la cartelera, pero que la maneja Mauricio (NOTA: M. Becerra, Gerente de RRHH). No sé si Mauricio está realmente empapado de lo que ellos hacen hacia afuera. Y en tema como cuestiones viales, el tema que han hecho de las lonas que cubren los camiones, las fotos que han tomado con los hijos de los empleados, y ahora tienen un pequeño boletín que van circulando, pero no, no conozco otra, no sé si existe.

E:- *Entonces, ¿te parece que la comunicación interna falla?*

AI:- Creo que hay puntos que están descubiertos, si.

E:- *¿Cuál es la participación que tienen los empleados en la RSE? Por ejemplo, un sistema de voluntariado, alguna forma de colaborar...*

AI:- Mira, no sé si es voluntariado, se que algunos han participado, pero no sé si voluntario o que los han llamado específicamente para participar.

E:- *¿Se te ocurre quizás alguna acción para motivar la participación de los empleados en la estrategia de RSE? A través de la comunicación interna, quizás, o actividades que tengan más que ver con tu rama...*

AI:- Mira yo creo que fundamentalmente que si vos queres conseguir, en cualquier ámbito, más allá de Andreu, si vos queres conseguir la participación de la gente tenés que explicar verdaderamente, o sea, sentarte con ellos y decirles para qué es esto y por qué necesito que ustedes participen. O sea, explicar claramente cuál es la estrategia de RSE de la empresa y porqué necesita que su gente lo haga. Y que esto parta de una verdadera creencia, una creencia interior firme de que tener acciones de RSE es conveniente para ellos, para el ambiente, para la sociedad, etc., etc., y no que es solamente una formalidad o una moda. Entonces, ellos para mí deberían sentarse cara a cara con ellos y decirles yo lo hago por esto, el que se quiere sumar se suma, porque cree en lo mismo que yo, y el que no, no está obligado a hacerlo. Pero para mí me parece que falta esa instancia de sinceramiento de decir por qué lo hago, para qué lo hago, y por qué necesitaría que vos participes. No sé si eso tiene un nombre específico, si eso será posible o no, pero yo creo que esa parte que tiene que ver con un sinceramiento no está presente, por falta de tiempo, porque no les interese, porque no les ven los resultados de corto plazo, la verdad es que no sé por qué.

E:- *¿Te parece que a largo plazo se puede empapar la cultura de la creencia de lo que es RSE, que los empleados se pueden comprometer con la estrategia?*

AI:- Yo creo que sí, siempre y cuando, exista esta etapa de sinceramiento por un lado y por otro lado aquellos que no están motivados se los defina. Si tienen la capacidad y no tienen la motivación, se les pregunta qué quieren hacer ustedes con esta empresa y en esta empresa; y los que no tienen la capacidad ni la motivación, se los desvincula, por más doloroso que sea, porque no te sirve tener gente ociosa, que no cree en lo que haces, no cree en tu empresa, no cree en lo que haces hacia adentro y no cree en lo que haces hacia afuera, no te sirve tenerlo en la empresa. Para mí hay dos puntos: si tienen la capacidad y no tienen la motivación, se les pregunta qué quieren hacer de sus vidas; y los que no tienen la capacidad ni la motivación, hasta luego, por más que sean primos, sobrinos, o “amigos de”.

E:- Si pudieras, ¿le harías una sugerencia a la comunicación interna de la RSE de Andreu? Aparte de todas las que hemos nombrado.

AI:- Mira, yo creo..., ahora vamos a empezar una instancia a partir de Marzo en donde hasta ahora estuvimos trabajando como compartimientos estancos. Yo trabajé con la administración, trabajé con operaciones, trabajé con mandos medios y trabaje con los Andreu. Ahora la idea es que empiecen a cruzarse entre ellos. Van a ser espacios de reuniones compartidas, tipo grupos de mejora continua, en donde, a ver, yo directorio me siento a hablar con vos mando medio, sin tapujos y sin temores de escuchar lo que me tengas que decir y yo también de decirte lo que tengo que decirte. Así, con los distintos sectores. Hace falta una instancia donde los engranajes empiecen a cruzarse. La idea es que ahora empiecen a enredarse y capaz a matarse pero a trabajar entre ellos para poder clarificar esos espacios, porque por el momento voy yo y los mandos medios me dicen un montón de cosas a mí, voy al directorio y el directorio me dice un montón de cosas a mí, pero nunca esta esta instancia en donde haya sinceramiento entre ellos, entonces la idea es trabajar en ese canal ahora, empezar a cruzar información clave entre ellos.

E:- Bueno, muchísimas gracias, eso sería todo.

ENTREVISTA NÚMERO 2:

Entrevistado: Fabián Andreu

Puesto: Director Comercial

Entrevistador:- *Necesito que me digas tu puesto en la empresa, el nombre del puesto, las principales características...*

Fabián Andreu:- Bueno, mi puesto es Director Comercial. Vengo de un puesto que es como Gerente de Operaciones y Venta, pero, bueno, como nombre le pusimos director comercial porque apuntamos a eso: más bien, entre mis hermanos, tratar de ser directores más que gerentes, tratar de armar mandos medios en gerencias de operaciones, comercial, y demás.

E:- *Perfecto, ¿Conoces el significado de responsabilidad social empresaria?*

FA:- Correcto

E:- *Y, ¿te parece que es importante en la empresa?, ¿cuál es la importancia que le das personalmente?*

FA:- Personalmente, soy de Valos hace 7, 8 años, que vengo trabajando y estudiando este tema. Como concepto creo que nosotros si bien encaramos, ya tenemos un camino andado en sí por los valores familiares aplicados a la empresa, ya un camino bastante andado, cuando empezamos a estudiar estos temas de responsabilidad social empresaria muchos estaban alineados con lo que ya hacíamos, y bueno, permitió abrir la visión de la empresa en el concepto de responsabilidad social empresaria.

E:- *Y, ¿cuál es tu relación con la estrategia de RSE de la empresa?*

FA:- Bueno, en el caso nuestro, prácticamente es transversal. Te diría que nosotros, bueno, hoy en los proyectos y en las actividades que venimos trabajando, al menos con mis dos hermanos, los vamos manejando en conjunto. O sea, no hay una relación directa en sí por sector, te diría que lo más fuerte que estamos haciendo es la medición de las huellas de carbono, apuntamos a un reporte de sustentabilidad. Te diría que en eje de trabajo de RSE nosotros sobre el trabajo de la medición de impacto social,

económico social y ambiental, en medio ambiente estábamos medios flojos más que nada porque el sector transporte es bastante responsable de la emisión de CO₂, y bueno, teníamos una deuda a ver el tema, ya lo abordamos el año pasado, la tenemos a la medición y estamos trabajando en reducciones y en proyectos de compensación de huella de carbono con la ambición de que en algunos años podamos tener una empresa de emisión cero. Es decir, compensar las emisiones con proyectos alternativos de compensación.

E:- Noto que el directorio conoce muy bien las estrategias de RSE, ¿por qué medios se le comunica al personal esta estrategia?

FA:- Creo que es un tema preocupante para nosotros, porque nosotros lo abordamos rápidamente, digamos que por motus propio, o por el roce con las organizaciones que se relacionan con esto, que dirigimos y que estamos muy relacionados, y después nos cuesta la comunicación hacia abajo. Por eso es que estamos armando boletines informativos, tanto para público interno como para público externo. También entendemos que la comunicación es parte de la responsabilidad social empresarial, o sea, en algún momento las primeras acciones las hacíamos y no las comunicábamos, como que no queríamos entrar en el marketing social, mostrarlo a todo el mundo que bueno que soy. Pero después hemos interpretado que la comunicación es tan parte de la responsabilidad social empresarial, que tenes que comunicar que es lo que haces, y contagiar al resto, es un hecho de responsabilidad.

E:- Los medios que utilizan en la empresa, ¿consideras que son efectivos? Reciben una respuesta...

FA:- No, no creería que son del todo efectivos. Creería que hay que irlos modificando, adaptando, hay un sistema de comunicación, y nosotros somos una empresa que no tiene un lugar físico, estático, que te ves todos los días. El tema es que un gran porcentaje de la empresa de choferes, que no están todos los días en el lugar de laburo, la comunicación. Así que estamos pensando en productos para comunicación, el sistema online, o a través de mensajitos, teléfono o a través de un CD que se lo lleven con ellos en el camión y eso les cuente un poco que estamos haciendo. Porque cuando vienen, disponen también de poco tiempo, por las tareas y demás cosas, quieren ir a su casa...

E:- *Y, ¿suponen ustedes que hay un conocimiento, aunque sea a grandes rasgos, de la estrategia?*

FA:- Si, si, si, si, hay un conocimiento. Tratamos bueno en los eventos, las cenas, de fin de año que hacemos de decir algo, ponemos en las carteleras, este boletín que se ha repartido a toda la gente.

E:- *¿Cuál es la participación que tiene el personal en la estrategia de RSE? ¿Son meros receptores de información o pueden involucrarse también?*

FA:- Si, en algunos temas de voluntariado se han enganchado, en las colectas del banco de alimentos, han asistido de mandos medios a los foros nuestros, hemos tratado de ir llevándolo. Pero, creemos que nos falta. Creemos que ese tema, mas allá de lo que vamos haciendo, también mucho de lo que se trabajo en los últimos tiempos se trabajo hacia afuera, y también hemos cambiado en trabajar hacia adentro en cuanto a la responsabilidad social de nuestros proyectos de público interno.

E:- *¿Pensaron en algunas acciones para motivar la participación del personal en las acciones de RSE?*

FA:- Si, estamos viendo, participaciones en los proyectos en sí y bueno, inclusive algunas no solamente motivadas en cuanto al trabajo en sí, sino también motivadas económicamente.

E:- *¿Cuál es la percepción que tenes a grandes rasgos sobre la estrategia de RSE?*

FA:- Mira, te diría que estamos, la percepción que tengo es que siempre estamos dando un paso adelante respecto al sector. Para que te des una idea, sobre reporte de C02, por los datos que hemos visto en la página de GRIGlobal hemos visto que seríamos la tercera empresa en el mundo. En ese aspecto, la percepción es que estamos liderando en pasos, lo cual nos motiva a seguir adelante, porque no solo tiene que ver con la responsabilidad sino se une directamente a lo económico. Entonces, también te permite ser muy visceral en ese aspecto.

E:- *¿Cuál es la percepción, o mejor dicho la respuesta, que reciben desde los empleados?*

FA:- Mira, tiene distintos grados. Te diría que tenes gente muy motivada, gente que se interesa en las acciones mínimas de reciclado de papel. Ayer hablábamos que si no tenemos una “persecuta” muy grande nosotros...digamos que hay gente que lo toma y lo hace y se motiva a continuar, y hay gente que no, si no insistís y lo machacas, vuelve al hábito de imprimir en hoja nueva y no reciclar.

ENTREVISTA NÚMERO 3:

Entrevistado: Mauricio Becerra

Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Entrevistador:-*Empecemos por tu puesto en la empresa, características, etc.*

Mauricio Becerra:- Bueno, la empresa está compuesta por un directorio, que son los hermanos Andreu, una sociedad anónima. Felipe es el creador de la empresa, y el directorio está compuesto por él y sus hijos. La empresa se divide en gerencias: de administración y finanzas, operaciones y comercial y la gerencia de mantenimiento, ya sea edilicio, o de vehículos. Está la gerencia de recursos humanos, donde RRHH se encarga de todas las actividades: selección, capacitación, liquidación de sueldos, se encarga de documentos, etc.

E:- *¿Qué significado le dan a la responsabilidad social empresarial en la organización? ¿Cómo trabaja RRHH con la RSE?*

MB:- A ver, le dan mucha importancia a la responsabilidad porque en definitiva la gente de Andreu pertenece a distintas organizaciones como Valos, el Banco de Alimentos, Empresas Mendocinas, etc. Personalmente, le doy mucha porque a su vez mis gerentes están muy comprometidos, y la empresa como empresa y a través de RRHH debe llegar esa responsabilidad.

E:- *¿Cuál es tu participación o relación con la creación de la estrategia de RSE de la organización?*

MB:- Mira, eh, la empresa tiene distintas maneras de capacitar. Nosotros aparte de capacitar a nuestros choferes en distintos tipos de cursos, como manejo defensivo y demás, tenemos una escuelita muy conocida porque tomamos gente que no tiene trabajo y acudimos al banco de datos de la Municipalidad de Lujan y del Gobierno de Mendoza. Gente desocupada que pretende tener la profesión de chofer, nosotros en la empresa le hacemos un control psicológico para ver si se acercan por el dinero que se gana o porque les gusta la profesión. Entonces recursos humanos organiza la escuelita para insertar en la sociedad choferes.

E:- *Bueno, ¿y los medios por los que se comunica internamente la actividad de RSE?*

MB:- A través de carteleras, mails, comunicados escritos, etc. Es una actividad donde nos cuesta muchísimo juntar a toda la gente de la empresa. Solo una vez al año juntamos al 100% de la empresa en la fiesta de fin de año, se trata de que estén todos los choferes acá, y ahí se trata de que estén el 100% de los choferes. Y bueno, todos los choferes tienen su teléfono de flota, donde todas las mañanas alguien les tiene que hablar para ver que kilometraje hicieron, cuanto combustible gastaron, etc., y aprovechamos ahí para mantenerlos al tanto de las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Igual, te vuelvo a repetir, es muy difícil encontrarse con el 100% del personal.

E:- *Y a futuro, ¿cuáles crees que son los medios que se pueden implementar para lo que es comunicación interna?*

MB:- Mail a través de mails personales, tanto del chofer como para los familiares, porque la información que tienen las familias de la empresa es la que les transmite directamente el chofer. Entonces los boletines, que estamos trabajando en este momento, enviarlos por mail, para que incluyamos a la familia. Así la familia puede saber, que es lo que está haciendo el esposo, cómo lo está haciendo, en qué empresa trabaja...

E:- *Y de la información que se envía, ¿cuál es la frecuencia?, ¿y la claridad?*

MB:- Y trimestralmente, porque los boletines salen 3 veces al año.

E:- *¿Cuál es la reacción del público interno sobre la información?*

MB:- Y reaccionan muy bien, a ver, mientras más información pueda llegar a tener una persona de su trabajo...es beneficioso.

E:- *La participación del público interno en los programas de RSE más o menos, ¿en qué consiste?*

MB:- Y te vuelvo a repetir, muchas veces no puedes juntar a toda la empresa, usualmente tenes que convocar o darle los cursos o lo que sea, a la gente que esté. Un

poco la idea es juntar la gente que esté. Con la gente de la administración no vas a tener problema, porque están todo el tiempo. Es otro tipo de público. Pero la gente, por la misma actividad se tiene el problema de no poder juntar ni al 100 ni al 50% de la empresa.

E:- *Y, ¿cómo motivas la participación de los que están? O es más como una obligación...*

MB:- No, no es como una obligación. A todos les gusta participar de la capacitación, pero tenes que plantearla con cierto tiempo de anticipación para poder tener asistencia. Pero, te vuelvo a repetir, no es fácil juntar a toda la empresa. Se hace un grupo al azar.

E:- *¿Y tu apreciación personal sobre la estrategia de comunicación interna de RSE?*

MB:- Y, lo que pasa es que no se puede llevar a cabo otra cosa, ya que en el sentido de que podes hacerlo con la administración pero cuando tenes un chofer que está en el camión 24 hs., afuera de su casa, para que la comunicación sea efectiva tenes que tener una persona de nexos, y estas personas pasan los comunicados lo hacen de forma escrita o hablada. Porque en su momento se pensó en implementar el sistema de Blackberry, para que tengan su mail y una comunicación más efectiva. A ver, el sistema sociocultural del chofer, aunque gane mucho dinero, la mayoría no terminó la primaria. Eso también lo estamos tratando con el gobierno para permitirles terminar la primaria, y luego seguiremos con la secundaria. En fin, lo hemos implementado como un logro personal, pero te estoy hablando de que el 75% no tiene terminada la secundaria. Entonces, vos le podes decir vamos a tener una comunicación fluida mediante mail, pero claro, el nivel sociocultural no es un nivel alto, así que no podes implementar ese sistema porque, o no te van a contestar, o no te...muchas veces es factible que te atiendan una llamada y no una contestación de mail.

E:- *Entonces, medio no están pensando...*

MB:- No, se nos hace difícil con este grupo. Se nos hace complicado que no estén trabajando acá. No es lo mismo que un shopping, una casa de comercio, etc.

ENTREVISTA NÚMERO 4

Entrevistado: Federico Ardevol

Puesto: Gerente de Operaciones

Entrevistador:- Comencemos por tu nombre, puesto, características, etc.

Federico Ardevol:- Bueno, mi nombre es Federico Ardevol, soy Gerente de Operaciones Comerciales. Dentro de la empresa tenemos unificadas las gerencias operativa y comercial, entonces, tengo a cargo todo lo que es la parte de transporte de la empresa y toda la parte de depósitos. Las dos unidades de negocio que tenemos son eso, transporte y depósitos. Dentro de transporte tenemos la carga general, de carga seca que va con pallets; y tanques, dentro de la cual tenemos combustibles, que trabajamos para YPF, y líquidos a granel, que son vinos o aceites. Y después tenemos otra subdivisión general que tiene que ver con los países, ya que trabajamos en Argentina y Chile. Básicamente tengo a cargo todo lo que es relación con el cliente y la parte operativa. Personas a cargo, directas, tenemos unas 10, y después están todos los choferes y toda la estructura de base, que en total son como 150 personas, pero no están siempre directamente bajo mi mando.

E:- ¿Qué importancia se le da a la comunicación interna de RSE dentro de la empresa, y cuál es tu apreciación personal?

FAR:- Bueno, en realidad, en la empresa, es una Pymes, más allá que la estructura es grande. Pero bueno, para ser una Pymes dentro de la cultura de la empresa se ha venido desarrollando mucho lo que es responsabilidad empresarial. Fabián Andreu es presidente acá en Mendoza de Valos, el año pasado ganamos el premio a la mejor empresa de la provincia en el rubro de responsabilidad social empresarial, y básicamente en la diaria, más allá de que se han trabajado proyectos como la escuela de conductores, que está dentro del programa de RSE, campañas viales en las gráficas de los camiones, eso son más hacia afuera y pequeños proyectos que se van trabajando. Pero más allá de eso, en la diaria, en lo que son pequeños momentos de nuestra operación tratamos de cuidar el medio ambiente, de no tener impacto negativo sobre la comunidad, y trabajar también por un tema de conveniencia el tener camiones que no superen los 5 años de edad, entonces...es lo que hacemos, bajamos los costos de mantenimiento y también

tratamos de contaminar menos, no sólo con combustible sino con otros materiales, que en definitiva pueden agregar más contaminación. Siempre tratamos de bajar el consumo de energía, tenemos cámara con temperatura controlada, depósitos con frió, entonces estamos con un proyecto de remplazar el abastecimiento de energía por paneles solares...Entonces tratamos de que en las pequeñas cosas de la operación, ir reduciendo el impacto, y sobre todo en lo que es medio ambiente y en la comunidad. Bueno, es complicado, es una tendencia nueva, y lo importante es que la dirección está muy alineada con estos conceptos, por ahí te cuesta más llegar al tipo de base, pero bueno, la idea es...acá siempre se promueven hacer talleres, hay foros todos los años donde se invita a la gente a participar. Estamos haciendo también medición de huella de carbono, la idea es, ya tenemos algunas mediciones preliminares, y la idea es ir las reduciendo en el mediano plazo.

E:- Y en lo que es la pirámide organizacional, ¿cómo se comunica la RSE?

FAR:- En realidad, bueno, en la formalidad de la comunicación por ahí...bueno, desde el año pasado se hacen boletines, se comunican novedades de lo que paso en los últimos meses y se suma un poco de información de esto. También se está trabajando con un consultor externo en lo que es medición de huella de carbono, que como es algo que engloba a todas las áreas. Eduardo, bueno, se junta todo el tiempo con la gente de mantenimiento y les explica que es lo hay que reducir, y él básicamente baja un poco la línea. Estamos siempre tratando de buscar la alternativa ecológica, y de trabajar siempre hacia afuera. Entonces, desde la dirección siempre hay integración y siempre después con folletería, etc.

E:- ¿Te parece que existe algún otro medio que se pueda utilizar? Sobre todo con los choferes, con los que estas más en contacto, y que es el segmento al que más cuesta llegar.

FAR:- Y con los choferes es más complicado porque están siempre fuera de la empresa. Ellos tienen siempre capacitaciones ya que los camiones que compramos están bajo normas internacionales ecológicas, entonces viene gente de Scania o Volvo a hacer cursos, entonces bueno, se les trata de alinearlos en estas nuevas tecnologías en los beneficios que llevan a la sociedad. Se había pensado también en darles un CD para que ellos vayan escuchando en el viaje, para cambiarle siempre el hábito, con algunas cosas

relacionadas con RSE, y recordarle ciertas cosas relacionadas a los camiones que van conduciendo, como el inflado de las cubiertas para reducir el impacto de emisión de carbono, el uso de determinado tipo de cubiertas para disminuir el calentamiento, el tema de la velocidad no sólo por las normativas vigentes sino porque se emite más CO2 en las frenadas, etc.

E:- *Bueno, y en la empresa en general, ¿cuál es la participación en la estrategia de RSE?*

FAR:- Mira, en realidad hoy está más el directorio y por ahí la primera línea de mando está comprometiéndose, hacia debajo de a poco se va metiendo, por ejemplo el tema de impacto ambiental, y para abajo cuesta. Por ejemplo, tenemos campañas de separación de residuos, de responsabilidad en el uso de agua, etc.

E:- *¿Cuál es tu percepción de la estrategia?*

FAR:- Lo interesante de esto, y es lo que ha planteado la empresa, es ir trabajando en pequeñas actividades que cambien el desempeño diario. Pero, esto requiere inversión, y por eso buscamos recursos más eficientes. Buscamos siempre darle la vuelta para mejorar el desempeño. En todos los procesos tratamos de darle la vuelta siempre teniendo en cuenta el impacto que producimos.

E:- *¿Cuál es la percepción de los empleados que reciben?*

FAR:- Mirá, como te digo, algunos se aprenden más que otros...pero de a poco de van metiendo en la cultura. Por ejemplo, el tema de la impresión de papeles el año pasado era todo un tema, todo el mundo ponía una resma de papel nueva y lista, ahora vos te das cuenta de que la gente entre ellos se va contagiando. Yo creo que la capacitación formal es interesante porque la gente entiende a que se apunta, pero cuando la gente sola se prende lo ve palpable en cosas pequeñas. Se va instalando y te das cuenta de que la gente lo empieza a trasladar a sus casas...de a poquito se van enganchando.

E:- *Bueno, eso sería todo, muchísimas gracias.*

ENTREVISTA NÚMERO 5:

Entrevistado: Eduardo Andreu

Puesto: Gerente de compras, mantenimiento y calidad.

Entrevistador:- *Bueno, empecemos por hablar del puesto.*

Eduardo Andreu:- Mi puesto operativo, soy gerente de compras, mantenimiento y calidad. Y bueno principalmente de los distintos sectores emiten los pedidos, y nosotros en el sector estamos encargados de hacer presupuestos y realizar las compras, y también verificar que el pago se respete, lo que se pactó con el proveedor. En esa parte también estamos encargados de la evaluación de los proveedores, y también mantenimiento de las unidades y de los edificios. Se van tratando de mantener las unidades con convenios de proveedores calificados. Y de la parte de calidad, soy el máximo responsable desde el año 2000, que la empresa tiene certificados de las normas ISO9000 y con sus diferentes variantes se han ido recertificando, con 9001 y demás. Así que bueno, esas son básicamente las gerencias que tengo a mi cargo.

E:-*Y bueno, además como miembro del directorio te encargas de lo que es comunicación interna...*

EA:-y, en cierta medida si, como si bien no hay una responsabilidad directa en la función, porque no hay un sector...Si bien estamos con dos personas trabajando con comunicación interna y externa, no hay todavía definidas cosas, pero como soy el que también se encarga de la evolución y mantenimiento de la marca, de la comunicación externa y el mantenimiento de la web también estoy con eso de manera general.

E:- *Y conociendo más o menos como se trabaja en la empresa, sabía que eras uno de los grandes exponentes de RSE de la empresa. ¿Me podrías explicar en qué consisten las estrategias de RSE de la empresa?*

EA:- A través del tiempo, si bien no ha sido una cosa hasta hace unos años pensada para nosotros, si ha sido una cosa que hemos trabajado desde hace tiempo con principios de RSE. Ahora tiene nombre esta metodología de trabajo o manera de trabajar. Un poco digamos en la parte externa en cuanto a las actividades de la empresa

externamente, las primeras acciones bien concretas, si bien siempre se trabajó solidariamente con muchas escuelas de la zona y con cosas así toda la vida, en forma concreta en el año 2001, 2002, en una de las crisis más fuertes que ha tenido la Argentina, por ideas y principios de unos empresarios mendocinos nació la Fundación Banco de Alimentos. Y bueno, cuando llamaron para ver si podíamos colaborar con fletes y colaborar con nuestra estructura para almacenar y distribuir alimentos lo hicimos sin ningún problema y bueno, al poco tiempo de colaborar con el servicio nos fuimos enganchando con uno de mis hermanos con la idea de participar un poco más a nivel personal activamente. Arranca el primero, y al poquito tiempo tomo yo la posta de lo que era Banco de Alimentos, y bueno, formé parte de la comisión directiva y al poco tiempo fui presidente, fui presidente por dos períodos, y eso hoy nos lleva a colaborar hoy en Mendoza con menores de 17 años, con la nutrición. Y a nivel nacional, que hay 15 Bancos de Alimentos, yo soy el vicepresidente de la red nacional. Eso, después Fabián por otro lado, con esta misma gente del Banco de Alimentos, nació una ONG que pregonaba los principios de RSE, que es Valos, y bueno, ya activamente como empresa y Fabián activamente en su comisión, hoy es el presidente de Valos, que su principio fundamental es pregonar principios y pregonar acciones de RSE en empresas adheridas y no adheridas, se arman foros y debates y hay hoy un referente en todo lo que es responsabilidad social empresarial, y más que nada en responsabilidad social, no solo empresarial, porque se han provocado convenios con municipios y hay una búsqueda de que la gente se comprometa más con el alrededor. Eso es la faz externa, otro de mis hermanos tiene una actividad gremial empresarial muy fuerte, en la Asociación Propietarios de Camiones de Mendoza y hoy es el presidente del CEM, que es el Consejo Empresario Mendocino, si bueno, que son todas acciones extra laborales que apuntan a mejorar el sector o a mejorar la comunidad o a mejorar el entorno en el que uno está. Eso es externamente, internamente, si bien como te decía que muchas acciones se hacían sin que estuvieran encuadradas con este título, hay para nosotros como una de nuestras principales actividades interna de RSE, armamos una escuela de manejo, apuntada a personas que no supieran manejar camiones, con el compromiso de que tuvieran su carnet profesional, y hasta ese momento no se dejaba con el curso. Tenemos un aula, nuestros choferes antiguos jubilados son los que dan los cursos, los choferes en actividad son los que explican a los posibles choferes cómo se carga, cómo se descarga, como es la ruta y como se maneja un camión. Hicimos convenios con proveedores para que dieran capacitaciones como mecánica ligera, mantenimiento de

cubiertas, disposiciones legales en las rutas, en Chile si tiene que cruzar. Bueno, hay un convenio con la policía para que tomen el examen en la empresa, así los choferes no corren peligro de sacar el camión. Esta escuela lleva ya 3 camadas egresadas, con 20 alumnos cada una, ya, choferes, y lo que nosotros notamos como RSE para ayudar al entorno fue que nuestra necesidad para instalar la escuela era de 5 choferes al año, decidimos que la escuela fuera de 20. Esto es gratuito para el estudiante, está todo a cargo nuestro. Y decidimos hacerlo para más personas que nuestra necesidad, entonces dejamos insertas en la sociedad 15 personas con su carnet profesional habilitado. Asique bueno, esta es una muy buena acción de RSE mirando hacia dentro pero también mirando hacia afuera. Tenemos una planta de tratamientos de agua, que todas las aguas que emanan del lavadero de camiones tienen un proceso químico, en el cual a través de productos químicos especiales hay unos sensores electrónicos que van alertándonos de cómo están las aguas, entonces el agua se va reusando en el lavado de camiones, el agua que sale está tratada, una parte puede ir a riego, la que no tienen valores para ir a riego va a efluentes industriales, y cuando ya los barros de la pileta llegan a determinado volumen se les da un tratamiento de deposición final. En realidad esto lo tomamos como RSE porque nadie nos exige hacer esto, perfectamente podríamos estar tirando el agua al efluente o al cauce y nadie controla nada. También lo tomamos como que nadie nos obliga a hacerlo, antes lavábamos los camiones fuera, y cuando hicimos el lavadero dijimos “no podemos estar tirando esto”. Bueno, son inversiones, más que nada costos si lo ves económicamente, porque no tiene un retorno inmediato, lo único que puedes hacer con esto es evitar que lo que estas produciendo contamine, entonces más que nada puedes evitar tirar mugre a un cauce de riego, y por qué no hacerlo. Esto tiene un costo de mantenimiento, un ingeniero que viene a controlar los químicos, pero decidimos hacerlo para no contaminar. Hemos hecho plan de becas para los tres niveles educativos, los dos primeros promedio de cada nivel entre los hijos de todo el personal, bueno, les otorgamos medias becas que les cubren gastos que vayan a tener en el año de estudio. Bueno, eso son básicamente los puntos principales de la estrategia. Hablando ya un poco de comunicación, ya hemos emitido dos boletines informativos internos, la intención es que se envíe vía internet, hay una versión digital y una impresa, y nos cuesta porque la gente, yo les he pedido que lo envíen a todos sus contactos, pero no, falta un camino en eso, en lo que significa comunicación. En ese boletín interno se tratan temas de diversa índole, internos, si hay algún evento con algún cliente...hay otra parte con consejos para manejo, la mayor

parte de nuestros empleados son choferes, hay consejos de alcoholismo, ejercicios para evitar el cansancio y poder relajarse, hay también informe de logros de empleados, de hijos, informes de cumpleaños, nacimientos, y una parte para que los hijos de los empleados presenten sus obras de arte, para los más chiquititos. Bueno, hay una dirección de correo del boletín que se abre para todo los empleados de la empresa para que aporten sus comentarios y sus cosas, esto hemos intentado hacerlo de una manera...dando el boletín y avisando, pero vamos a intentar hacer algo mas esquematizado y mas asegurándonos de que llegue a todo el mundo porque da la sensación como que no se lee en todos su contenido, no hay una respuesta que estábamos esperando. Estamos sacando el segundo boletín, que es el tercero, porque salió el 0, 1 y 2.

E:- *¿Se incluyen ahí datos sobre responsabilidad social empresarial?*

EA:-Si, si.

E:- *¿Y qué otros medios se utilizan para comunicar sobre la RSE?*

EA:- Mail...pero no tenemos, estuvimos hablando con mis hermanos que hemos dado un salto muy grande en lo que pensamos los tres, en lo que pregonamos...nos falta, estamos fallando en la comunicación. Justo ayer hablábamos que estamos iniciando acciones para certificar ISO14000 que como medida de RSE es importante, medimos nuestra huella de carbono en 2010 y 2011, entonces ya estamos con los estudios para disminuirla en el 2012, nuestro objetivo es llegar a ser una empresa de carbono neutro, que es muy difícil porque somos contaminantes por actividad, hoy con las alternativas de combustible que tenes no puedes pensar en combustible que no sea fósil, con todo lo que ello genera, pero bueno. Estamos haciendo pruebas con gas, con biodiesel, no hay instalación en el país todavía como para poder encarar esto más que a nivel prueba. Pero bueno, la idea es llegar a mejorar en eso, y nos falta eso, sin duda nos falta que la gente reciba qué es lo que perseguimos, y creo que la falla es nuestra. Si hay una acción de reciclado de papel y nylon, pero es difícil que la gente haga eso, se lo hemos pedido, hemos puesto bandejas para el papel q no se usa...y es una incomodidad. Yo no sé si lo toman como una imposición, que lo hacemos por ahorrar dinero...Básicamente no recibimos respuesta.

E:- *¿Consideras que tiene que ver con las generaciones del público interno que está manejando la empresa? ¿O con este salto de que dieron de ser una empresa familiar a una Pymes más estructurada?*

EA:- Yo creo que es una mezcla de las dos, yo creo que a nivel general estamos... si vos vas a las casas, a mí también me cuesta hacer que mis hijos arruguen la botella de plástico cuando van a tirarla, y en mi casa les pido que separen el papel, y si es porque los chicos se olvidaron, o no sé qué, entonces cuesta generar conciencia. No sé si es un tema generacional o no, creo que no esté instalado a nivel sociedad el cuidado de residuos... Todas estas medidas que pueden hacer a nivel hogareño o a nivel empresa... entonces cuesta. Yo lo puedo hacer por conciencia, nunca estudié el tema. Hoy me estoy asesorando, pero me encuentro en falta en como transmitirlo. Por ahí parece que con solo enviar un boletín o solo enviar un comunicado la gente ya se concientiza, estoy seguro de que hay que buscar una manera, no sólo de capacitación, pero de demostrar ejemplos... Ese tema de la concientización y la capacitación es un bache, ayer estuvimos reunidos con la gente que nos asesora en todo lo que es medio ambiente, huella de carbono, y estuvimos viendo ese tema.

E:- *Y, ¿qué medios pensas que se pueden implementar? Porque acá te encontras con la dificultad de que tenes dos tipos de publico interno...*

EA:- Bueno, esta es una medida, esto del boletín la idea es que nos permita un feedback, ves que hay una dirección de correo para que nos comuniquemos. Ves que se tocan varias cosas. Lo del boletín es una forma de tratar de que todo el personal se arrime, o todo el personal se informe de lo que pasa. Pero hablando de esto, no he tenido respuesta ni del público administrativo, que uno puede llegar a pensar que va a ser más fácil llegar que a los choferes, pero no. Yo creo que no es un problema de educación sino cultural. Creo que es un tema a nivel societario, las propagandas del gobierno o no gobierno no es suficiente, vas al barrio y dividis los tachos y no es suficiente. O sea, falta plasmar muchas ideas a nivel genérico. A nivel empresa no le escapamos, obvio que a nivel empresa hay menos gente, es más fácil. A ver, estamos pintando todos los techos de las cámaras de frio, con una pintura especial, que obviamente no es barata, mas allá de que esa pintura se vaya a amortizar lo que queremos es disminuir el consumo de energía. Quiere decir que se pueden tomar medidas que mitiguen el consumo de energía, porque no es que no haya que ver lo

económico, lo que también hay que ver si puedes manejar el impacto ambiental de una manera y minimizarlo, bienvenido sea. Entonces, ¿cómo transmitirle al empleado que estas pintando por el medio ambiente y no para ahorrar dinero? Porque no está mal ahorrar dinero, pero siempre se ve que todas las acciones del empresario se realizan para agrandar el bolsillo. Y, no siempre es así, obviamente que como empresario no ganas dinero y tu empresa no crece no sos empresario, pero como haces y como a veces dejas de lado para hacer cosas que favorezcan a todos... Yo lo que te contaba no sé si es inversión o costo, no sé si lo voy a lograr amortizar, pero bueno. Lo que pasa es que siempre piensan que el patrón está fijándose en “la guita”.

E:- *¿Se llevan a cabo en comunicación interna otras acciones para motivar la participación?*

EA:-Se ha hecho, pero nos ha faltado continuidad. De todo lo que hicimos hace dos años, que la gente se reunía con psicólogos, y se llegaron a conclusiones para mejorar algunas cuestiones internas, como costos de trabajo, de organizar labores, de las sugerencias que han salido de ese trabajo que se hizo, salieron algunas conclusiones. Ha faltado la continuidad, tuvimos un bache el año pasado, y ahora en Marzo volvemos con la actividad.

E:- *¿Y acciones para motivar la participación que hayan pensado para implementar a futuro?*

EA:-Mirá, una es con el reciclado de papel, en la intención nos han traído muestras con el papel reciclado, por ejemplo es confeccionar agendas y elementos de empresa que puedan servir para los hijos de los empleados. Entonces, agenditas para nenas, cuadernos para nenes, etc., que sea sacado del papel que no se tiro, para que vuelva como un regalo de ellos mismos para sus hijos, para el festejo del Día del Niño de este año.

E:- *¿Cuál es tu percepción personal de la estrategia de RSE?*

EA:-Yo creo que la estrategia le hemos ido armando un poco post haber tomado ciertas decisiones. Hoy si estamos planteando una estrategia concreta, las acciones a seguir en cuanto a RSE las planificamos con mis hermanos, las metemos en nuestros procedimientos, con los consultores que nos están asesorando estamos metiendo esta

estrategia o tratando de armarla, que vaya plasmándose, entonces bueno, s está trabajando fuertemente en eso. Todo lo que se está viendo en cuanto a ISO14000 es concretamente una acción de RSE, y eso necesita un plan estratégico, un proceso, porque es posible que en 3 o 4 años tengamos que plantar 40 hectáreas de árboles. Entonces, estas cosas ya no son un simple hecho de comunicar, sino ya son cosas que concretamente necesitan un plan, entonces en vez de comprar un camión tengamos que comprar 10000 álamos. Entonces se genera un plan estratégico, obviamente que dentro del plan esta lo interno y externo.

E:- *¿Cuál es la percepción que se recibe del resto de los empleados? ¿Todavía no se ha instalado en la cultura?*

EA:-No, y te vuelvo a repetir el concepto, uno que no hay conciencia general y que nos ha faltado profesionalidad, o capacitarnos nosotros, o tener un transmisor de todas nuestras ideas. O sea, conocen mucho más lo que los Andreu hacen fuera de la empresa que dentro. Salimos en los medios, nos llama gente de afuera para felicitarnos o engancharse y acá dentro como que no, no responden. Falta transmitir eso. Pero que ese es un gran desafío de comunicación. Yo creo que esto sufre algunos procesos. Uno es que, al principio, cuando uno hace acciones me quedo en el molde, no las comunico. Y hay mucha gente que dice que depende de cómo lo comuniqués es como lo va a interpretar la gente. Y esa sistematización y esa constancia y que la gente participe, es donde hemos empezados a trabajar con la gente que nos hace esto. Es lo que nos falta de la RSE para engancharnos sin que parezca algo extra. Esto yo lo vi con las normas de calidad, que la gente parece que le estás imponiendo más laburo, entonces tenes que demostrar que trabajar con procedimientos y normas de calidad trae menos trabajo. Posiblemente a corto plazo hay más trabajo pero a la larga te ahorras en los retrabajos, laburas una vez.

ANEXO 2 – ANÁLISIS DE DATOS

BOLETÍN	Impreso	Virtual
Autor	Desconocido	Desconocido
Objetivos del boletín	Crear un soporte de comunicación interna	Crear un soporte de comunicación interna
Características del reparto	Se reparte a ciertos administrativos y a los choferes, no hay un encargado en particular.	Se envía a los administrativos vía mail para que lo difundan.
Frecuencia de reparto	Cada tres meses	Cada tres meses
Formato	Tríptico	PDF
Cantidad de páginas	4	17
Estilo de Redacción	Nota corta	Nota corta
Presencia de la identidad visual y los colores institucionales	Presente, logo y colores institucionales en todo el boletín.	Presente, logo y colores institucionales en todo el boletín.
Información sobre RSE	Ocupa el 75% del boletín, variadas, 3 notas.	Ocupa el 75% del boletín, 12 hojas aproximadamente.
Posibilidad de colaboración de los empleados	Sí, mediante dirección de e-mail.	Sí, mediante dirección de e-mail.
Datos de contacto	Sí contiene	Sí contiene
Valoración de la información de RSE	Valoración neutral, informativa.	Valoración neutral, informativa.

**Participación de los
empleados en el boletín**

0%, los empleados participan
parcialmente en el boletín
pero no en la información
sobre RSE

0%, los empleados participan
parcialmente en el boletín
pero no en la información
sobre RSE

Observaciones adicionales

El boletín tiene mucha tirada
pero no necesariamente se
controla que llegue a los
empleados.

El boletín llega a los
empleados con la idea de que
ellos difundan entre sus
contactos la información, no
de que participen en él

ANEXO 3 – ENTREVISTAS AL PERSONAL

ENTREVISTA NÚMERO 1

Entrevistado: Alfredo Cachi

Puesto: Chofer

Entrevistador:- Para empezar, me gustaría saber si sabes algo de la estrategia de RSE, cuáles son las acciones que llevan a cabo que tengan que ver con colaborar con el entorno...

Alfredo Cachi:-Las acciones que llevamos a cabo, todos ponemos un poquito para llegar a lo que queremos hacer.

E:-¿Consideras que todos tienen información sobre éstas cuestiones de RSE?

AC:-Si, se entiende.

E:- ¿Están enterados y tienen información?

AC:- Algunas cosas nos vamos enterando, digamos, a través de comentarios, generalmente uno por el laburo que tiene no está en todas las reuniones o los avisos, pero generalmente siempre se nos da un, como te puedo decir, adonde ponen las normas a seguir y lo que tenemos que hacer por éstas cuestiones.

E:- Y, ¿qué medios utilizas para adquirir esa información?

AC:- A través de folletos...el boletín. De esa forma llega.

E:- ¿Te parece que son efectivos?

AC:-Si, por lo menos.

E:- El resto de los choferes...¿Te parece que también recibe la información por ahí?

AC:- Generalmente la mayoría de las veces es por esa forma, a menos que sea justo una reunión que podamos estar la mayoría de los choferes.

E:- ¿Te parece que éstos boletines tienen algunos problemas que podrían mejorarse? Digo, se reparten bien, llegan a todos, y demás.

AC:- Si, hay que a veces coordinar pero lo podemos llevar a cabo, a algunas cosas.

E:- ¿La información te parece que es clara, está bien la frecuencia?

AC:- Si, está bien. Lo recibimos cuando podemos pero está bien.

E:- Te gustaría recibir más información sobre la responsabilidad social de la empresa?

AC:- Uf, ¡si!, me encantaría.

E:- ¿Cada cuánto tiempo te gustaría?

AC:- Todos los meses, generalmente, o cuando salga algo ahí nomás se trate de informar cosa de que tengamos conocimiento, porque a veces no tenemos.

E:- ¿Por qué medios?, ¿usarías los mismos o cambiarías algo?

AC:- Y si, o puede ser otro pero no se cuál.

E:- ¿Qué cosas mejorarías de la comunicación de la responsabilidad social empresaria?

AC:- Generalmente a veces es bueno opinar, la gente, el trabajador con la empresa. Que no haya intermediarios o boletín solamente sino más directo.

E:-¿De qué persona te gustaría escuchar ésta información?

AC:- De el que ponga la cara, el que escuche y que lleve la información.

E:- Por ejemplo, ¿alguno de los dueños o el gerente de RRHH?

AC:- Claro, ellos, que nos den las novedades y tener una respuesta de lo que opinamos. Pero no, hasta ahora lo veo bien. Pero falta eso.

E:- Te parece que los problemas de información tienen que ver con la calidad de información que reciben? O más que nada con las contingencias de su labor?

AC:- No, la labor supongo. Pero creo que se puede.

E:- ¿Te interesaría proponer nuevas acciones de RSE? Por ejemplo, algo que tenga que ver con tu barrio, o ayudar a gente que tengas cerca, o a una escuela que conoces...

AC:- Si por supuesto. Muchas veces hace falta.

E:- ¿Por qué razón te gustaría proponer?

AC:- No, que se yo. La forma de verlo de que estemos lo mejor posible todos. A veces nosotros nos ayudamos entre nosotros, ponemos plata para ayudar a alguien, y estaría bueno que la empresa nos ayude también. Igual a veces si les pedís te ayudan.

E:- Te parece que cambia tu forma de ver la empresa a partir de conocer todas las cosas que hacen por la sociedad?

AC:- Es lindo que se interesen. Si, lo veo que nos motiva, por ejemplo la escuelita, porque hay mucha gente que generalmente no tiene la posibilidad de agarrar un camión porque no puede, y acá los dejan. Es una ayuda bastante grande a los que quieren laburar realmente, si.

E:- Si la organización te propone que colabores en alguna de las acciones que llevan a cabo, ¿vos invertirías tu tiempo?

AC:- Si puedo no interrumpir el trabajo, si me gustaría.

E:- ¿Y supones que los demás choferes lo harían?

AC:- La mayoría, diría que un 80% si.

E:- Y percibís que los demás también verían de otra forma la empresa?

AC:- Y si conocen lo que están haciendo, porque ahora no todos los saben, no les interesa porque no lo saben. Creo que muchos pensarían de la misma forma.

E:- Muchas veces en las empresas existe el prejuicio de que las actividades de RSE se llevan a cabo por interés, ¿vos que opinas al respecto?

AC:- No, desde que estoy acá siempre tratan de ver las dos puntas y que esté conforme la gente. A la vez, que haga bien el trabajo. Nos tratan bien dentro de todo.

E:- ¿Qué mejorarías de la comunicación interna de RSE?

AC:- Que hablen directamente.

E:- ¿Cómo te gustaría que sea ésta comunicación? ¿Se te ocurre un ideal?

AC:- La mejor forma es persona a persona y que se transmita todo y quede claro. También estaría bueno por escrito pero no va a pasar seguro, generalmente no lo hacen.

E:- Te parece que motivaría la participación de los empleados? Si están más informados, digo.

AC:- Es que en realidad yo tengo ese concepto, si el patrón te tira un motivo de trabajar hombro a hombro vos lo vas a acompañar, a esa motivación.

E:- ¿Cuál es el efecto que supones que puede producirse si hay una buena comunicación interna de RSE?

AC:- Los llevaría un poquito más abierto a la gente en sí.

E:- En tus pares se daría el mismo efecto?

AC:- La mayoría sí, estarían más conformes, mejoraría la onda cuando trabajamos. Seguro que sí, algo tendría que cambiar. Esa es la forma mía de verlo.

E:- Bueno, muchísimas gracias.

ENTREVISTA NÚMERO 2

Entrevistado: Daniel Nieves

Puesto: Chofer

Entrevistador:- ¿Cuál es tu conocimiento sobre la estrategia de responsabilidad social?

Daniel Nieves:- No, nada, más o menos.

E:- ¿Considera que todos tienen información sobre las acciones de responsabilidad social?

DN:- No, no conozco mucho del tema, pero me gustaría saber más.

E:- ¿Qué medio de comunicación utilizas para comunicarte con tus jefes?

DN:- El teléfono. A veces la cartelera, pero poco y nada.

E:- ¿Por qué?

DN:- No, por una cuestión de comodidad y rapidez, es poco el tiempo que tengo en la empresa, asique, bueno por ahí tenemos que cargar y descargar y no tenemos tiempo para perder.

E:-¿Y sobre RSE recibes información?

DN:- Muy poco, tengo un folleto por ahí pero realmente no lo he leído. Cuando yo entré me dieron una carpeta que explicaba varias cosas pero prácticamente no lo leí.

E:- ¿Cuáles son las razones para que no lo leas?

DN:- Por tiempo, aunque está bueno porque están integrados todos los temas que pertenecen a la empresa. Pero es una cuestión de la labor.

E:- De todos modos, ¿la información que recibiste era clara?

DN:- Si, dentro de todo sí.

E:- ¿Te interesaría saber un poco más de RSE?

DN:- Por supuesto.

E:- ¿Con qué frecuencia?

DN:- Siempre que sea necesario. Por ahí una vez por mes no nos sirve porque no tenemos los tiempos definidos.

E:- ¿Por qué medios te gustaría recibir información?

DN:- Por los mismos, y algo que pueda llevar en el viaje. Por ahí si tengo tiempo libre lo veo.

E:-¿Te parece que hay alguna persona que te gustaría que te transmita la información? Algo así como un referente de la organización.

DN:- El que tome las decisiones, por ahí tendría que pasar por el gerente de Recursos Humanos. O alguno de los Andreu, que son los que más saben.

E:- ¿Hay desinterés sobre estos temas? ¿Por qué razones? Hablemos tanto de tu persona como de tus pares.

DN:- Te repito, por ahí es una cuestión de tiempo. Las cosas para informarnos que tenemos a mano no nos sirven porque nos llevan tiempo para sentarnos a leer algo, pero siempre hay que hacer algo con la unidad por ejemplo.

E:- Si pudieras, ¿te gustaría proponer alguna de éstas acciones?

DN:- Si seguro, acá siempre hace falta.

E:- ¿Y a la gente que trabaja con vos le gustaría proponer también alguna acción de RSE?

DN:- Calculo que sí, a la mayoría le puede gustar.

E:- ¿Participarías de alguna actividad de responsabilidad social? ¿Y tus compañeros?

DN:- Si seguro. Yo calculo que si nos da el tiempo seguro estamos dispuestos. Y los que no serán más que nada por tiempo.

E:- ¿Te parece que tener un poco más de información cambiaría la imagen o la idea que tienen de la empresa?

DN:- Puede ser, sí.

E:- ¿Y los demás choferes?

DN:- Si, calculo que sí.

E:- ¿Te parece que la empresa lleva a cabo éstas acciones por alguna razón en particular?

DN:- Y, yo creo que es económico pero también le tiene que interesar como empresa. Es una empresa que está certificando para las ISO y es importante. Más o menos, que se yo.

E:- ¿Cuál piensas que es la opinión que tiene la gente que trabaja con vos?

DN:- Sinceramente, no sé.

E:- Si te proponen participar en alguna acción, ¿por qué razón lo harías?

DN:- Lo he hecho, pero porque me dijeron. Aunque igual me siento bien.

E:- ¿Cuál es tu valoración personal de la responsabilidad social?

DN:-Yo creo que está bueno, que no sea sólo la empresa y piensen en los demás.

E:-¿Tenés alguna sugerencia para la comunicación interna de RSE? ¿Alguna forma ideal de comunicarla? ¿Sugerencias de mensajes o medios?

DN:- Y, como decía yo recién, si tuviéramos algún folleto o algo para llevarnos en los viajes, que no nos quite tiempo y eso, estaría bueno. También que la información nos sirva, por ejemplo, la cartelera no está actualizada y por eso no pierdo tiempo en verla. Por ahí nos sirve estar más en contacto con el tema.

E:- ¿Y sobre la motivación a los empleados para que se comprometan con la RSE?

DN:- Para que cambie, por ahí si a todos nos comunican sobre éste tema por ahí capaz que con información, hay gente que capaz no le interesa porque no sabe nada del tema, ¿me entiendes?

E:- Si se comunicara más, ¿se comprometerían con la RSE? ¿Cambiaría su percepción?

DN:- Si, es bueno porque conoces una parte de la empresa que muchas veces uno no le da mucha importancia y son pequeños valores que uno los tiene que adquirir. Eso ya para que sirva tiene que ser a nivel general, o sea, todos los empleados.

E:- Muchísimas gracias.

ENTREVISTA NÚMERO 3

Entrevistado: Alejandro Cornejo

Puesto: Administrativo

Entrevistador:- Me gustaría saber cuánto conoces de la RSE.
Alejandro Cornejo:- Si, tengo el conocimiento que nos ha dado Fabián. Nos ha estado contando sobre el compromiso que tiene con causas sociales y cómo se relaciona con la empresa.

E:- Esta información se obtiene por boca a boca. ¿Qué otro medio utilizan para transmitir al personal las cuestiones de RSE?

AC:- Y, alguna folletería, algunos correos. Nos ha invitado a un par de reuniones de Valos.

E:- Tus pares, ¿tienen la misma información?

AC:- Si.

E:- ¿Qué medio de comunicación interna utilizas?

AC:- Correo, mail, teléfono.

E:- El resto queda relegado. ¿Por qué?

AC:- Hay un boletín que tuvo una sola edición, pero lo otro es por mail. Después hay un montón de información informal. El boletín llegó, pero lo vimos una sola vez. La cartelera está para los choferes, no para la administración. No la usamos nosotros.

E:- ¿Por esos medios que utilizas recibís información de RSE? ¿Consideras que son eficientes, en cuanto a mensajes y contenidos, etc. ?

AC:- Si, con respecto a RSE si. En realidad la información tiene ese carácter. Nada más formal, no hay una explicación, es sólo compartir información.

E:- ¿Tenes interés en recibir un poco más de información sobre RSE? En caso de que sí, háblame de medios y frecuencias.

AC:- Si, el medio para mí es el mail, porque estoy todo el día con la computadora. Y frecuencia, no tendría problema ni de que fuera diaria.

E:- ¿Hay alguna persona dentro de la organización de la que te gustaría que provenga la información?

AC:- Y, de cualquiera. Sobre todo de los de arriba que deciden.

E:- ¿Te interesaría proponer nuevas acciones de responsabilidad social?

AC:- No manejo el tema, pero si supongo que sí.

E:- ¿Por qué razón pensás que la empresa lleva a cabo la estrategia de RSE?

AC:- Porque está muy inserta en el plan social de la zona de Luján y de Mendoza también, y les interesa involucrarse en el tema. Por ahí también vean una oportunidad de negocio en los efectos.

E:- ¿Consideras que la información sobre RSE hace que los empleados tengan otra imagen de la empresa, otra percepción?

AC:- Si, lo que pasa es que tendrían que estar más informados, falta información. En el contexto en que estamos, como que no estás tan informado. Escuchas que pasa algo, podes suponer, pero si quieres ver más tenes que ir vos a buscarlo; y como no te hace a la actividad diaria quizás no lo vayas a buscar.

E:- ¿Participaste de alguna actividad de RSE? ¿Por qué razón?

AC:- Del Banco de Alimentos, porque me lo solicitaron, pero después me gusto la idea y me comprometí, además del grupo de personas que estaban en ese momento. Participé de las colectas, generalmente voluntariado en las colectas.

E:- ¿Tenes una valoración personal sobre la participación en la RSE?

AC:- Si, una valoración personal...a mi me parece muy buena la idea de por lo menos interesarse en las cuestiones más allá del simple negocio. Pero, estas informado de una parte, o quizás la información sea muy por arriba, no hay algo frecuente, ni continuidad.

E:- Entonces, ¿cuál sería el ideal?

AC:- No se me ocurre, pero el boletín estaba bueno. Me resulta interesante, y también puede servirle a los choferes saber que hay algo más que el negocio y que se interesan en otros aspectos. Por ahí el boletín me gustó.

E:- ¿Te parece que produciría un efecto en particular en el comportamiento tuyo y de tus pares?

AC:- Si, pero si fuera con frecuencia. Un boletín o un correo y después nada más, es como que pierde credibilidad. Si incrementas la frecuencia lleva a que haya un interés sobre el tema. Si no pasa como algo que fue casual.

E:- Muchísimas gracias.

ENTREVISTA NÚMERO 4

Entrevistado: Lucas Azcurra

Puesto: Administrativo

Entrevistador:- ¿Cuál es tu conocimiento de RSE?

Lucas Azcurra:- Más que nada lo que vimos acá en la empresa, lo que hace con la sociedad. Lo que es Fabián, Eduardo con el Banco de Alimentos, eso.

E:- La información, ¿de dónde proviene?

LA:- De ellos mismos, información que ellos mandan.

E:- ¿Opinas que todos tienen el mismo grado de conocimiento?

LA:- No sé, no sé si el mismo grado porque no se capacita en este tema tampoco.

E:- ¿Cuáles son los medios de comunicación interna?

LA:- mail, teléfono, nada más. AH, la comunicación informal.

E:- ¿Boletín y cartelera no usas? ¿Por qué?

LA:- El boletín...Está bueno, para interactuar. Por ahí el contenido está más o menos.

E:- ¿Cuáles son las falencias de la comunicación interna de RSE?

LA:- por ahí prefiero una llamada que un mail, aunque éstos aspectos por ahí no los hablas.

E:-¿La información de RSE que recibís es clara? ¿La frecuencia está bien?

LA:- Si, recibo poco y nada asique. SI, no, cuando hay algo que decir.

E:- ¿Te gustaría que la información provenga de algún exponente particular de la empresa?

LA:- Y los del directorio, que están más en la práctica digamos.

E:-¿Te parece que hay un desinterés por éstas cuestiones en el personal?

LA:- De los directivos no, porque están con ese tema, pero a los demás más o menos. Por ahí es que no sabemos nada. No sé por qué, pero ya depende de cada uno.

E:- ¿Participarías o propondrías algunas acciones de RSE?

LA:- Si, acá nunca se ha hecho de preguntar qué nos gustaría hacer. Me parece que a todos nos gustaría. Siempre alguien tiene un familiar, amigo, algo o en la sociedad. Yo participaría dentro de mis posibilidades. Acá todos se prenden, una vez lo hicimos con el banco de alimentos.

E:- ¿Tenes algún tipo de valoración personal sobre esto?

LA:- Esta bueno, uno se siente útil y piensa que la empresa es útil.

E:- ¿Pensas que cambia la percepción de la empresa en los empleados?

LA:- Si, yo creo que sí. Es bueno aunque no te interese participar.

E:- ¿Y tus pares se comprometerían un poco más con la empresa?

LA:- Y, no sé, creería que sí. La gente es solidaria por ser, asique creo que sí.

E:-¿Se te ocurre por qué la empresa lleva a cabo una actividad de RSE?

LA:- Y, quizás para devolver un poco a la sociedad lo que la sociedad le brinda a uno. Alguno lo debe estar viendo como negocio, como forma de evadir impuestos, pero para mí es algo bueno.

E:-¿Cuáles son las falencias de la comunicación interna de RSE?

LA:- No sé, uno por ahí se confía mucho de la comunicación informal, hay mucha. Para mí no es buena la comunicación acá, debería mejorarse.

E:- ¿Se te ocurre una comunicación ideal?

LA:- Ideal, no sé. Nunca me puse a pensar. Algo más directo quizás, por ahí por ejemplo se manda por el mail “todos@transporteandreu” que lo recibimos todos. Y hay veces que no es para todos y lo dejamos de leer, entonces pierde la utilidad. Habría que mandarle a cada uno lo que le interese. Estaría ver nuevas formas de comunicar, lo que es el mail por ahí recibimos tantos que no lees todo digamos. Para mí lo mejor es algo más directo.

E:- ¿Hay alguna acción que se pueda llevar a cabo para motivar la participación de los empleados en la RSE?

LA:- Y sí, yo creo que moviendo un poco al personal. Se ha preguntado por voluntarios o por algunas actividades y se han prendido, pero falta.

E:- ¿Cuál es el efecto que te parece que produciría una buena comunicación de RSE?

LA:- Y estaría bueno para saber, porque uno piensa en el negocio y no en las cosas que están haciendo para afuera de la empresa.

E:-¿Mejoraría el clima laboral?

LA:- Cambiaría lo que uno piensa de los directivos, así no los vemos tanto como gente de negocios, afuera de todo esto son personas que ayudan y dan una mano.

E:- Muchísimas gracias.

ENTREVISTA NÚMERO 5

Entrevistado: Walter Ríos

Puesto: Operario

Entrevistador:- ¿Cuál es tu conocimiento sobre RSE?

Fermín Sambrano:- Y bueno, yo estoy acá todo el día, no tengo horario de entrada ni de salida. Más o menos estoy al tanto de todo, más que nada porque entro y salgo, hablo con los jefes, con los choferes, con todo el mundo. Por eso, sé un poquito de lo que hacen, de la escuelita, de que limpian las aguas, y eso.

E:- ¿Y los que trabajan con vos?

WR:-Y, nosotros los operarios estamos todos separados, pero más o menos sabemos lo mismo porque todos estamos en contacto todo el día. Yo supongo que deben saber lo mismo que yo, por ahí hay que cargar para el Banco de Alimentos y te enteras de lo que se hace con ellos.

E:- ¿De dónde proviene la información?

WR:- De los jefes, estamos al tanto porque nos cruzamos un montón.

E:- ¿Medios de comunicación interna?

WR:- Y, la cartelera, el boletín y eso no lo uso, porque los veo pero al andar en contacto con todos todo el tiempo sé más por ahí. Todo lo sé por lo que me dicen.

E:- ¿La información que recibís es clara, la frecuencia también?

WR:- Si, yo a través de los jefes estoy en un lugar privilegiado. Pero tiene que ver con mi trabajo más que nada. A mí me gusta recibir de los jefes.

E:-¿Si todos recibieran la información de los jefes como vos, estarían un poquito más motivados?

WR:- Y podría ser, cada uno lo toma a su manera, pero seguro.

E:- ¿Si pudieras, propondrías alguna actividad de RSE? ¿Participarías?

WR:- Si, acá todo el mundo necesita. A los demás también, es lindo, porque acá todos hemos pasado eso y no nos gusta que otra gente lo pase.

E:- ¿Los demás cambiarían un poco la idea que tienen de la empresa?

WR:- Si, seguro. Yo sé que lo hacen de corazón porque los conozco, pero todos acá los ven como persiguen la plata. El que no está bien metido no sabe, los choferes vienen, cobran y se van; los que estamos acá sabemos un poquito más lo que pasa, y como ponen plata para ayudar a todo el mundo. Hay que ponerse en lugar de los jefes, cuando nosotros los necesitamos están, y cuando nos piden que los ayudemos tenemos que estar. Me parece que a nadie le costaría nada poner un poco de ganas y hacer algo por los demás. Yo te digo, sé que lo hacen de corazón, siempre quieren ayudar o arreglar lo que están haciendo mal. Están comprometidos, no tienen obligación.

E:- ¿Qué se puede mejorar para que todos sepan lo que vos sabes?

WR:- Y, informar más, la cartelera se podría utilizar mejor. Ahora todos pasan y ni miran, creo que más que nada porque nadie se para un segundo.

E:- ¿Los empleados se motivarían?

WR:- Y, seguro, más los que estamos permanente acá.

E:- ¿Qué efecto tendría en vos y en tus pares estar más informados?

WR:- Y yo sé mucho porque estoy involucrado, pero igual me siento más orgulloso de la empresa, me gusta trabajar acá y me da confianza. Los otros no sé, hay gente que se pone la camiseta y hay gente que no. La gente que no se pone la camiseta es la que te pelea por todo, y la que no tiene ganas nunca. Yo me la pongo a la camiseta porque después me lo reconocen.

E:- Bueno, muchísimas gracias.

ANEXO 4 – AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE RSE

CUESTIONARIO GENERAL

1. ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria de la organización?
 - a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Medio
 - d. Bajo
 - e. Nulo
2. ¿Considera importante conocer la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria?
 - a. Es muy importante
 - b. Es importante
 - c. Es poco importante
 - d. No es importante
3. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna por los que recibe información de la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria? Puede marcar más de una opción.
 - a. Blog de Responsabilidad Social Empresaria
 - b. House Organ
 - c. Cartelera interactiva
 - d. Información en los eventos
 - e. Video institucional
 - f. Otros.

¿Cuáles?_____
4. ¿Qué medios de Responsabilidad Social Empresaria considera que tienen mejor desempeño? Puede marcar más de una opción
 - a. Blog de Responsabilidad Social Empresaria
 - b. House Organ
 - c. Cartelera interactiva
 - d. Información en los eventos
 - e. Video institucional

f. Otros.

¿Cuáles?_____

5. ¿Cuáles son las características con las que identifica a la organización?

6. ¿Cuáles son las características con las que identifica a la actividad de RSE de la organización?

7. ¿Quién lleva a cabo las actividades de Responsabilidad Social Empresaria?

- a. La empresa en su conjunto
- b. Los empleados
- c. Los directivos

8. ¿A quién le corresponde llevar a cabo las acciones de Responsabilidad Social Empresaria?

- a. La empresa en su conjunto
- b. Los empleados
- c. Los directivos

9. ¿Qué opina de las actividades de RSE de la empresa?

10. ¿Sugeriría otras actividades? ¿Cuáles?

11. ¿Se identifica con las actividades de Responsabilidad Social Empresaria?¿Por qué?

12. ¿Le parece que las actividades de Responsabilidad Social Empresaria se relacionan con la cultura de la empresa? ¿Por qué?

13. ¿Qué características considera que tiene la Responsabilidad Social Empresaria?

14. ¿Considera que hay un referente de Responsabilidad Social Empresaria en la empresa? ¿Quién?

15. Marque los atributos que le parece que representan las características de la información de Responsabilidad Social Empresaria que recibe. Puede elegir más de una opción:

Clara

Confusa

Completa

Incompleta

Interesante

Insulsa

Organizada

Desorganizada

Amplia

Acotada

Representativa

Poco representativa

16. ¿Por qué considera que se llevan a cabo las actividades de Responsabilidad Social Empresaria?

- a. Porque son parte del negocio
- b. Porque la empresa está comprometida con la sociedad
- c. Para cumplir con normas internacionales
- d. Para cumplir con los requerimientos de los clientes

17. ¿Se siente comprometido con la Responsabilidad Social Empresaria? ¿Por qué?

18. ¿Se siente motivado a colaborar con la Responsabilidad Social Empresaria? ¿Por qué?

19. ¿Qué opina de las reuniones con directivos?

20. ¿Volvería a asistir a una reunión?

- a. Sí
- b. No

21. ¿Considera que los aportes de los empleados en las reuniones son tenidos en cuenta por los directivos a la hora de definir las acciones de Responsabilidad Social Empresaria?

- a. Se tienen en cuenta mucho.
- b. Se tienen en cuenta poco.
- c. No se tienen en cuenta.

22. ¿Considera que existe diálogo entre los colaboradores y los directivos? ¿Por qué?

- a. Si.

- b. No.

23. ¿Utiliza la cartelera interactiva? ¿Por qué?

- a. Si.

- b. No.

24. ¿Le parece la cartelera interactiva es una buena forma de transmitir mensajes a los empleados?

- a. Si.
- b. Más o menos.
- c. No.

25. ¿Qué opina de la cartelera?

- a. Es muy interesante.
- b. Es poco interesante.
- c. No es interesante.

26. ¿Utiliza la intranet? ¿Por qué?

- a. Sí. _____

- b. No. _____

27. La intranet, ¿transmite la información?
- a. Si.
 - b. Más o menos.
 - c. No.
28. ¿Qué opina sobre la información de la intranet?
- a. Es muy adecuada.
 - b. Es medianamente adecuada.
 - c. Es poco adecuada.
29. ¿Recibe el House Organ?
- a. Sí
 - b. No
30. ¿Lo lee? ¿Por qué?
- a. Sí. _____
 - b. No. _____
31. ¿Participa de la Responsabilidad Social Empresaria? ¿Por qué?
- a. Si. _____
 - b. No. _____
32. ¿Qué opina de que se reconozca a los líderes solidarios?
- _____
33. ¿Qué opina de aquellos que participan en las actividades de Responsabilidad Social Empresaria?
- _____
34. ¿Considera que la organización promueve la participación de los empleados en la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria? ¿Por qué?
- a. Sí. _____
 - b. No. _____
35. ¿Recibió el regalo organizacional de Responsabilidad Social Empresaria?
- a. Si
 - b. No

36. ¿Lo utiliza?

- a. Si
- b. No

37. ¿Le parece una buena forma de motivar a los empleados? ¿Por qué?

- a. Si.

- b. No.

38. Sobre el video institucional: ¿le parece que se transmiten los valores de la empresa? ¿Por qué?

- a. Sí. _____

- b. No. _____

39. ¿Le parece que el video institucional transmite un mensaje claro?

- a. Sí. _____

- b. No. _____

35. ¿En general, cuál es su opinión sobre la comunicación interna de Responsabilidad Social Empresaria? ¿Por qué?

40. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Responsabilidad Social Empresaria?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho. ¿Por qué?

- d. Nada satisfecho. ¿Por qué?

41. ¿Tiene alguna observación sobre la comunicación interna de Responsabilidad Social Empresaria?

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Identificación del autor

Apellido y nombre del autor	Rosselot, Lorena Inés
E-mail	Rosselot.lorena@gmail.com
Título de grado que obtiene	Lic. En Relaciones Públicas e Institucionales

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Comunicación Interna de la Responsabilidad Social Empresaria. Caso: Felipe Andreu e Hijos S. A.
Título del TFG en inglés	Internal Communication of Corporate Social Responsibility. Case: Felipe Andreu e Hijos S. A.
Tipo de TFG	Proyecto de Aplicación Profesional
Integrantes de la CAE	Garbero, Vanesa y Lesta, Laura.
Fecha del último coloquio con la CAE	Viernes 10 de Agosto de 2012.
Versión digital del TFG:	CD anexo al final de este trabajo.

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)

Sí, inmediatamente.

Sí, después de..... mes(es)

No autorizo

Firma del alumno