

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Tesis de grado:

“Cómo comunicar acciones responsables: caso
Grupo MOST”

Autoras:

Estevez Areco, María Celia

Mangi, Ernestina

Directora:

Surraco, Genoveva

Asesora:

Garibay, Cecilia

Julio 2014

Agradecimientos:

En el momento de agradecer, hago un repaso por todas aquellas personas que estuvieron presentes en este camino que es la vida universitaria. Desde el curso de ingreso, allá por el año 2007, hasta las últimas materias cursadas en el 2012, muchos amigos, profesores y compañeros hicieron de cada clase, de cada trabajo o práctica una experiencia que valió la pena recorrer. También tengo presente a los de siempre, familia y amigos que, sin importar la distancia, estuvieron de manera incondicional.

A Genoveva y a Cecilia, por la paciencia y la disposición. A Ernestina, con quien comparto el final de este ciclo. Y por sobre todo a la Universidad Pública, por haberme dado esta posibilidad.

En fin, a todos aquellos que, de diferentes maneras, estuvieron presentes durante esta etapa. Terminar una historia, siempre implica empezar a escribir una nueva.

María Celia Estevez Areco

Siempre imagine el momento en el que escribiría los agradecimientos de mi tesis, el día llegó. Es muy difícil para una persona que viene del interior adaptarse a la gran ciudad, es un enorme sacrificio de los padres y por eso hoy quiero agradecerles.

Gracias a mi familia, por darme la posibilidad de formarme profesionalmente en esta gran Universidad Pública. Gracias a vos papá por hacerme quién soy, por sacrificaros innumerables cantidad de veces para que yo pueda estudiar, gracias por entenderme, por escucharme, por preocuparte y por hacerme cada día mejor persona, sos mi orgullo y mi ejemplo. Me voy llena de hermosos recuerdos, de grandes amigos, de excelentes profesores, de largos debates, de una gran compañera y amiga con la que tengo el placer de compartir el final de este camino. En esta Universidad aprendí de la importancia del trabajo mancomunado, aprendí a ver las diversas realidades, aprendí del respeto, aprendí a tomar conciencia del rol que uno ocupa, aprendí a ayudar, aprendí a reflexionar.

En este final de camino también quiero recordar a mi tía Chuni, desaparecida en la última dictadura militar, gracias a tu lucha y a la de 30.000 más hoy tenemos un país libre y soberano. Gracias a todos los que hicieron posible esto. Me siento orgullosa de haberme recibido en una Universidad Nacional y Popular.

Ernestina Mangi

Índice

- Prólogo	8
- Introducción.....	9
• Primera parte	
- ¿Qué es la RSE?.....	15
- La RSE en el mundo.....	17
- RSE en Latinoamérica.....	17
- Etapas de la RSE.....	18
- ¿Cuál es el impacto de la RSE en Argentina?.....	19
- ¿Quiénes impulsan esta temática?.....	21
- Grupo MOST ¿socialmente responsable?.....	22
- ¿Cuál es la importancia de las pymes?.....	22
- RSE en pymes.....	25
- RSE y Comunicación.....	27
• Segunda parte	
- Diagnóstico situacional	
▪ Origen e historia de la pyme.....	32
▪ Oferta de productos y servicios.....	34
▪ Clientes reales y potenciales.....	38
▪ Reconocimiento de la competencia.....	39
▪ Reconocimiento de espacios formales e informales de comunicación.....	40
▪ Información sobre el rubro.....	42
▪ Características del rubro de la informática.....	42

▪	La historia de la informática en Argentina.....	42
-	Diagnóstico en profundidad	
▪	Objetivos del diagnóstico.....	49
▪	Marco teórico.....	50
▪	Marco metodológico.....	57
▪	Cuadro de actividades, recursos humanos y recursos materiales.....	61
▪	Conclusiones por objetivos.....	62
▪	Aspectos positivos y negativos.....	77
▪	Líneas de acción.....	77
•	Tercera parte	
-	Planificación comunicacional	
▪	Objetivos.....	81
▪	Cronograma de actividades, RRHH, recursos materiales y resultados esperados.....	82
▪	Calendarización.....	83
▪	Presupuesto.....	84
▪	Desarrollo de actividades según objetivos específicos.....	85
•	Cuarta Parte	
▪	Evaluación.....	95
▪	Conclusión.....	97
▪	Bibliografía.....	100
•	Anexos	
-	Encuestas	

- Socios fundadores.....105
- Empleados115
- Entrevistas
 - Gustavo Traficante.....133
 - Carolina Ávila.....153
 - Fabián Oliveto.....154

Prólogo

Durante el año 2011, mientras cursábamos la asignatura “Taller de planificación comunicacional en el sistema productivo”, logramos entender las formas en que las empresas comunican y se insertan en la comunidad de la que forman parte. Al respecto nos llamó considerablemente la atención el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), algo totalmente novedoso, de lo que poco habíamos escuchado durante la carrera. Para esta materia, decidimos realizar la práctica correspondiente en la firma Grupo MOST, una mediana empresa dedicada al desarrollo de productos informáticos. En una de las primeras entrevistas con el CEO de MOST, comprobamos que la empresa tampoco estaba al tanto de la corriente de las acciones socialmente responsables que estaban empezando a tomar importancia en el mundo de los negocios y el management. Sin embargo, el trabajo correspondiente a la materia, siguió otro curso, indagando sobre la cultura organizacional y terminando en un plan estratégico de comunicación interna. Las prioridades de la empresa en ese momento estaban más relacionadas con crear vínculos entre sus diferentes áreas y con sus empleados. La Responsabilidad Social Empresaria quedó como una asignatura pendiente, tanto para la empresa, como para nosotras.

Es por este motivo que, al empezar a indagar sobre los posibles tópicos que podríamos abordar para nuestra tesis de grado, surgió este tema: realizar un plan estratégico de RSE en la empresa Grupo MOST. El alto grado de compromiso de la empresa durante la práctica que realizamos en el año 2011, tanto con nuestro trabajo como con los temas que planteábamos, sumado al interés que presentaba en el campo de las comunicaciones (algo que descuidan las pymes en general), hicieron que la idea de trabajar nuevamente en MOST fuera un hecho factible. Habiendo consultado al CEO de la empresa sobre la idea de realizar nuestra tesis de grado allí, y contando con su aprobación, decidimos dar los primeros pasos de nuestro trabajo.

Introducción

“La comunicación no es una actividad opcional, o específica de ciertos tipos de entidades, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda forma de organización social”.

Norberto Chaves*

El objetivo de la empresa no es solamente vender. Existe otra manera de generar valor, a través de acciones que comprometan a la empresa con su entorno. Los últimos años han sido testigos de nuevas maneras de gestionar los negocios. En este contexto nace la importancia de generar acciones responsables dentro de las empresas.

“Hoy, las personas ven a las empresas como organizaciones que deben actuar más allá de los intereses específicos de su negocio y entienden que están llamadas a cumplir una importante misión como creadoras de riqueza, generadoras de bienestar social, impulsoras de investigación, desarrollo y fuente de empleo. En este sentido la opinión pública ya no considera que la acción social sea responsabilidad exclusiva del Estado”¹. Los problemas sociales actuales desarrollan un alto grado de complejidad, y en ellos se entrecruzan las acciones y la participación de numerosos actores, públicos, privados y organizaciones de la sociedad civil. En este nuevo contexto, las empresas en tanto actores sociales han modificado su rol, superando su papel meramente económico. Han dado un paso adelante en los temas públicos, demandado por las condiciones sociales, y han desarrollado una nueva forma de gestionar los negocios, que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas con las que se relaciona: clientes, empleados, accionistas, la comunidad en general, etc. La Responsabilidad Social Empresaria surge a la vez como un concepto y como una práctica destinada a dar respuesta a estos problemas.

Desde el campo de la comunicación, entendemos a la planificación comunicacional como un proceso mediante el cual se interviene en una determinada realidad para producir una transformación en ella. La comunicación no es algo opcional, es una dimensión esencial a todas las actividades humanas. Dentro del ámbito del sistema productivo, las intervenciones en materia de comunicación no tienen sólo por objetivo el incremento directo de los beneficios. Las empresas son actores claves en la sociedad, por lo que la relación que mantengan con su entorno es un

¹ RITTER, Michael; *La comunicación política de las empresas*; Revista Question, Vol 1, No 22 (2009). Disponible en <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/766/668>

* **Norberto Chaves** (Buenos Aires, 1942) ha sido profesor de Semiología, Teoría de la Comunicación y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires y en la escuela de diseño EINA, de Barcelona. Se desempeña profesionalmente en el ámbito de la comunicación institucional como asesor y director de programas de identificación para entidades de todo tipo de sector, desde instituciones públicas hasta cadenas de consumo masivo en España y Argentina.

elemento fundamental para su existencia. Entendiendo a la comunicación como la producción social de sentidos, nos preguntamos sobre cuáles son los sentidos que la empresa provoca en la sociedad, cuáles son los elementos identitarios que su público interno genera y comparte, cómo el público externo percibe la imagen de la compañía. Para esto, consideramos importante acercarnos a la empresa, conocerla y explicarle la importancia de generar una estrategia de comunicación integral, no como un elemento externo, impuesto, sino como la articulación de las diferentes prácticas que la empresa realiza en materia comunicacional y la generación de nuevas experiencias, acorde a las necesidades que requiera, y sobre todo en sintonía con la cultura organizacional, sosteniendo sus valores e impulsando sus objetivos fundacionales. “Cuando puede trascender la mera concepción de mensajes o de producción de textos informativos, comienzan a aparecer toda una serie de nuevos espacios y procesos, desde el aporte a la innovación de productos hasta el diseño de procesos culturales para desarrollar procesos de cambios institucionales”². Se trata, sobre todo, de entender que se debe pasar de la mera producción de bienes a la producción de conceptos; conceptos que integren globalmente la identidad de la organización y sus objetivos, conceptos compartidos, que formen parte de la cultura organizacional. En este sentido, la comunicación deviene estratégica: la estrategia de comunicación es un proceso, que comienza con un ofrecimiento con valor. Sin comunicación, el valor de las propuestas corporativas no puede ser significado por los diferentes públicos. Los sistemas complejos humanos se mueven por significados compartidos.

Damián Fernandez Pedemonte* explica que hay tres fenómenos sociales que ubican a la comunicación en el centro de las preocupaciones de la gestión de los negocios. En primer lugar se encuentra la consolidación de la nueva sociedad de la información como entorno de actuación de las empresas. Esto permite una abundancia de información cerca de los mercados, los consumidores, los modelos de comportamiento de los públicos y su relación con las tecnologías de la información, acelerada a partir del salto tecnológico que se produjo en los últimos años. El segundo fenómeno tiene que ver con la ampliación de las demandas sociales dirigidas hacia las empresas. “RSE es el nombre del ámbito en el que los hombres de negocios buscan dar respuestas a esas demandas sociales que la sociedad de la información multiplica y hace llegar claramente a los empresarios”³. El tercer fenómeno es la conciencia que adquieren los empresarios acerca de la vinculación entre las acciones de comunicación de la empresa tienen con el cumplimiento de esta “misión ampliada”. Los límites de la empresa se expanden, y se vuelve necesario considerar sus acciones en contextos más amplios que los inmediatos, contextos que van más allá del negocio considerado desde el punto de vista comercial y económico.

² MANUCCI, Marcelo; *Impacto Corporativo*, La Crujía Ediciones, 2008.

³ FERNANDEZ PEDEMONTE, Damián; *Comunicación empresarial responsable*, Temas, 2006.

* **Damián Fernandez Pedemonte** es Doctor en Letras por la Universidad Nacional de La Plata, decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral, Profesor de Análisis del Discurso, Géneros y Estilos Creativos y Metodología de Análisis y de Interpretación. Investigador del CONICET y actual Director de la colección de libros *Inclusiones de la Comunicación* de la editorial La Crujía.

Las estrategias de RSE constituyen un espacio de intercambio entre las diferentes áreas de la empresa y logran acercarla a todos sus miembros, ya no como agente económico, sino como un actor que contribuye a las necesidades de la ciudadanía. A la vez estas acciones mejoran la imagen y la relación con los diferentes interlocutores. En el caso de las pymes, por su importancia en el sistema económico actual, y su cercanía con los diferentes públicos, consideramos que la realización de estrategias que contribuyan a fortalecer a la empresa como un actor socialmente responsable constituye un elemento clave en la generación de valor en las diferentes instancias del sistema productivo.

“La gestión actual de las pymes es generada a partir de la intuición, la experiencia personal y la percepción de negocios de su alma mater. En el pequeño y mediano empresario nacional suele existir una visión del negocio de oportunidad, que dificulta una visión a largo plazo. De este modo se relativizan las nuevas consignas del mercado: calidad, atención al cliente, asistencia post venta. Aquéllos que atienden estas cuestiones son los que realmente marcan la diferencia del resto de sus competidores.”⁴

La presente tesis consiste en el desarrollo e implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresaria en la empresa Grupo MOST. Para cumplir con esta meta, se tendrán en cuenta en un principio las acciones de mecenazgo que actualmente realiza la institución, pero además se espera generar nuevas actividades a partir del impulso que el público interno pueda darles. Para esto, previamente se definirán los valores institucionales, en conjunto con la alta dirección de la empresa y se convocará al personal a sumar ideas de acciones de RSE que concuerden con los valores anteriormente pautados. Los objetivos de la tesis en general serán:

Objetivo general:

- Crear un plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la empresa Grupo MOST, capaz de fortalecer los valores institucionales tanto en los públicos internos como externos.

Objetivos específicos:

- Reconocer y analizar las prácticas de RSE existentes en Grupo MOST.
- Definir valores institucionales en base a la estrategia de RSE.
- Delinear nuevas acciones de RSE que involucren al personal interno.

⁴ SURRACO, Genoveva; *¿Por qué elegir pymes?* Material de Cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

Se espera que las nuevas acciones de RSE, articuladas en una estrategia global, consoliden estos valores entre los públicos internos. Además se pretende de esta manera trabajar sobre la imagen que la empresa tiene en los públicos externos.

Primera Parte

Primera Parte

En esta sección se intentará contextualizar el trabajo de planificación que se llevará a cabo en la empresa Grupo MOST. Para esto, consideramos pertinente investigar sobre algunos temas, como por ejemplo qué se entiende por RSE, el estado actual de la RSE en Argentina, su relación con la comunicación, entre otros tópicos.

Los temas abordados en esta sección son:

- ¿Qué es la RSE?
- La RSE en el mundo
- RSE en Latinoamérica
- Etapas de la RSE
- ¿Cuál es el impacto de la RSE en Argentina?
- ¿Quiénes impulsan esta temática?
- Grupo MOST ¿socialmente responsable?
- ¿Cuál es la importancia de las pymes?
- RSE en pymes
- RSE y Comunicación

¿Qué es la RSE?

No podemos definir a la Responsabilidad Social Empresaria de una sola manera, por lo que compilamos algunas concepciones de diferentes autores y organismos.

“Es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible del medio en el que actúa, logrando gestionar y solucionar las contradicciones entre la lógica de mercado y la lógica de la ética.

Podríamos afirmar en pocas palabras que la responsabilidad social empresaria ve a las empresas cumpliendo una función no meramente económica, sino también social, ya que sus directivos, todos los días, a través de sus decisiones, crean o destruyen valor social. La RSE es un camino a recorrer. La RSE concentra valor social y valor ambiental, conjugando resultados económicos financieros - ambientales y sociales.”

Roberto Rabouin

“La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.”

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

“Entendemos a la RSE como una nueva forma de gestionar la práctica de los negocios que contempla una administración responsable de los impactos de las acciones de las empresas sobre su entorno económico, natural y social. Abarca la totalidad de su accionar (interno y externo) y tiene como eje la generación de valor.”

Informes ComunicaRSE

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.”

Foro de Expertos en
Responsabilidad Social Empresarial
del Ministerio de Trabajo y Asuntos
Sociales (España)

“La Responsabilidad Social Empresarial es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”... “Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores”.

Comisión
Europea, Libro
Verde (2011)

Business
for Social
Responsability.

“Lograr con éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades y el ambiente natural. Conduciendo las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los públicos de interés clave”

Canadian
Business for
Social
Responsability.

“RSC es el compromiso de una compañía de operar de manera económica y ambientalmente sostenible mientras reconoce los intereses los intereses de sus públicos de interés. Los públicos de interés incluyen inversionistas, clientes, empleados. Socios de negocios, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en general”.

En las definiciones citadas anteriormente, si bien son de diferentes países y organizaciones, podemos observar que cuentan con algunos elementos en común. La RSE logra romper con el estereotipo de que las empresas solamente tienen una función económica; las empresas socialmente responsables retribuyen a la sociedad de diferentes formas y establecen un vínculo con ella. Al preocuparse por las problemáticas sociales, la empresa misma se constituye en un actor social, inseparable de la comunidad de la que forma parte. Esto de alguna manera favorece a la empresa misma, ya que se da a conocer y se visibiliza en su entorno de manera positiva, mejorando la imagen que tiene en los diferentes públicos.

Otro aspecto que se puede resaltar de las definiciones anteriores es la importancia que se le da a los grupos de interés, interlocutores o *stakeholders*. Se genera una cadena de valor en la que

los diferentes actores resultan beneficiados por este tipo de acciones, y donde la empresa aumenta su visibilidad y competitividad en el mercado.

Por otra parte existen diferentes campos en los que se pueden aplicar las acciones de RSE como por ejemplo el medio ambiente, el desarrollo sostenible, los derechos laborales, problemáticas sociales, etc. La empresa se vinculará con aquellas temáticas que sean más afines a su identidad y objetivos organizacionales, establecidos en la misión, visión y valores y acordes a la cultura corporativa.

La RSE en el mundo

“A lo largo del mundo 2.900 empresas de 90 países se han suscripto al Pacto Global lanzado por la ONU, comprometiéndose a cumplir con los 10 principios de derechos humanos, laborales, medio ambiente y anticorrupción que comprende. 160 empresas líderes mundiales han fundado el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible que promueve el compromiso de las empresas con la sociedad”.⁵

Algunos ejemplos son:

- En el año 2013 IBM capacitó en gestión estratégica a 60 ONG de Chile, a través de su programa “Fortalecimiento de ONG”. Los principales temas tratados fueron la gestión de proyectos, el liderazgo y la estrategia en los medios sociales de comunicación. Para lograr este objetivo se organizaron reuniones de trabajo con diferentes organizaciones, en las que los consultores de la empresa compartieron su experiencia para ayudar en la gestión de proyectos sociales⁶.
- GOOGLE ha destinado un total de 115 millones de dólares a iniciativas de acción social y de apoyo a la educación en todo el mundo, a través de programas propios y de estímulos a otras ONG que trabajan en el campo de la educación y la tecnología⁷.
- MCDONALD cuenta con la casa Ronald McDonald en Buenos Aires, destinada a brindar alojamiento y contención a treinta familias con hijos en tratamiento médico en el Hospital Italiano. Esta iniciativa forma parte de un programa de fortalecimiento de la infancia que posee la empresa.
- GRUPO SANTANDER destina aproximadamente 170 millones de euros anuales en sus programas de RSE, cuyo principal foco es la educación universitaria, financiando proyectos y convenios que apuesten por la mejora de la educación y la investigación.

⁵ KLIKSBERG, Bernardo; *Responsabilidad social empresarial: ¿moda o demanda social?*, disponible en <http://goo.gl/X4Gfp2>; 2011.

⁶ Artículo disponible en Comunicarse Web: <http://goo.gl/w9XkHy> 06/09/2013

⁷ Artículo disponible en Diario Responsable: <http://goo.gl/SuTYjx> 15/12/2011

En 2005 una encuesta realizada en 18 países encontró que tres de cada cuatro personas dicen que su respeto por las empresas subiría si se asociarán a la ONU para enfrentar los problemas sociales.⁸

RSE en Latinoamérica

Como se ha visto, la RSE avanza en la región, pero hay mucho más por hacer. Son pasos relevantes los que están dando a la agenda de RSE grandes organizaciones de empresarios como la Federación de Industrias del Estado de San Pablo (FIESP), la Unión Industrial y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), y la Confederación Patronal de la Industria Mexicana (COPARMEX). Además algunas empresas líderes llevan adelante compromisos en este aspecto: Natura de Brasil (segunda en el mundo entre las cien empresas más sostenibles), YPF de Argentina, Petrobras de Brasil y Ecopetrol de Colombia.

Es importante resaltar el impulso que dan diferentes instituciones creadas para movilizar la RSE, como Ethos en Brasil; organizaciones como Fonres en Argentina (que ha creado el primer Observatorio de RSE con el que trabaja el Ministerio de Desarrollo Social, que a su vez ha creado la Subsecretaría de Responsabilidad Social), la Sindicatura General de la Nación y la Universidad Tecnológica Nacional; entidades de desarrollo de la RSE en Chile, México, Colombia, Guatemala (Centrarse), Costa Rica (El Consejo Nacional de RSE), Panamá, y otros países.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, se ha establecido la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (250 universidades de 23 países), la Red Latinoamericana de Emprendedurismo Social (75 universidades de 15 países), el programa de formación de formadores en RSE de la Red Unirse apoyado por el PNUD y la Aecid, que preparó mil catedráticos de toda la región en la materia, el programa de preparación de nuevos docentes “Jóvenes por una economía con rostro humano. Premio Amartya Sen”, que ha formado 2 mil nuevos docentes, y el Programa “Jóvenes de Unasur por una economía social y la integración regional”, creado por la UBA y la CAF, que está preparando 250 agentes de cambio en este campo con sólida formación de RSE en la Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Etapas de la RSE

Pueden identificarse varias etapas en el proceso de construcción del concepto de RSE.⁹

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

- La primera fue la etapa en donde dominaba la idea de que la empresa es solo un motor económico dentro del país y debía generar beneficios para sus accionistas. Milton Friedman fue el principal exponente de esta concepción, según la cual la única responsabilidad de las empresas es conseguir ganancias. Este pensamiento dio inicio a los debates sobre el rol de las empresas en la sociedad, ya que además choca con las nuevas realidades y demandas sociales que aparecen en el mundo.
- De aquella concepción se pasó a la filantropía empresarial, con la realización de donaciones a diferentes causas: culturales, educativas, medioambientales, etc. Pero las demandas sociales excedían el pedido de donaciones. Se esperaba que las empresas, además de aportar dinero, colaboren con causas de interés público.
- Por último, en la etapa actual de la RSE, las empresas optan por tener un buen gobierno corporativo, buena relación con su personal, un juego limpio con el consumidor que está activo y no pasivo, preservar el medio ambiente, pero junto a ello un compromiso social efectivo. Ahora las empresas dejan de ser solo un motor en la economía y se consideran como una institución social con responsabilidades calificadas.

¿Cuál es el impacto de la RSE en Argentina?

Para la realización del presente trabajo, consideramos imprescindible indagar sobre el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina. La empresa no es un ente socialmente aislado, está constituida y determinada por su contexto, siempre cambiante, por lo que se vuelve relevante tener en cuenta el entorno, tanto teórico como práctico en cuanto al tema que se pretende abordar.

“La irrupción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la agenda pública argentina es un fenómeno reciente. Si bien muchas organizaciones desarrollaban actividades vinculadas a lo social desde tiempo atrás, los especialistas señalan al 2002 como el año clave en el proceso de consolidación de este fenómeno. En un sentido, este escenario obedeció a la crisis socioeconómica que asoló a la Argentina aquel año”¹⁰. En Argentina, este fue el momento clave de rever la forma en la que se estaban llevando a cabo los negocios, y se puede considerar como el punto de partida del movimiento de la RSE en nuestro país.

“Sin embargo, el debate sobre el rol de la empresa en la sociedad lleva años desarrollándose en el mundo empresario y académico: en su ya clásico artículo de los primeros setenta, el premio Nobel Milton Friedman afirmaba que la única responsabilidad de las empresas era generar

¹⁰ Informes ComunicaRSE - Investigación Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en www.comunicarseweb.com.ar

ganancias. Más adelante, en un intento de superar esta visión neoclásica, autores como Carroll hablaron sobre las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad para con la empresa. En este sentido, se fue avanzando conceptualmente hacia lo que se conoce como la teoría de los *Stakeholders* (actores de interés), que afirma que la empresa en su dirección y gobierno es responsable no sólo de los accionistas sino también de otros individuos y/o grupos que tienen unos intereses en las acciones y decisiones de dicha organización, con el objetivo de obtener una licencia social para operar. Los Stakeholders se pueden clasificar en Primarios y Secundarios. Los primeros incluyen a la comunidad local, proveedores, clientes, accionistas, trabajadores y directivos. Los segundos abarcan el gobierno, la sociedad civil, medios de comunicación, grupos de presión y competidores.”¹¹

Más allá del hecho de que hasta el momento no haya sido sancionada ninguna ley de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, de todas formas esta área está siendo regulada a través de la Ley de Régimen Laboral, Nº 25.877, en los artículos 25 y 26 que plantean lo siguiente:

ARTICULO 25. — Las empresas que ocupen a más de TRESCIENTOS (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los TREINTA (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la que será considerada estrictamente confidencial.

ARTICULO 26. — El balance social incluirá la información que seguidamente se indica, la que podrá ser ampliada por la reglamentación tomando en cuenta, entre otras consideraciones, las actividades de que se trate:

- a) Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.
- b) Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- c) Incidencia del costo laboral.
- d) Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- e) Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- f) Rotación del personal por edad y sexo.
- g) Capacitación.
- h) Personal efectivizado.
- i) Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- j) Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- k) Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.
- l) Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.

indicadores de gestión para la evaluación objetiva de sustentabilidad social y ambiental, económica y financiera de las organizaciones que estén sujetas a la normativa”¹².

Sin embargo, este proyecto de ley, de ser aprobado, se aplicaría a empresas estatales o con participación del Estado.

Por otra parte, en la Provincia de Buenos Aires, el diputado Martín Cosentino, ha presentado un proyecto de ley que tiene por objeto profundizar la promoción de la Responsabilidad Social Empresaria y coordinar, organizar y ejecutar distintas acciones junto a los actores empresariales y sociales en pos del desarrollo sustentable y competitivo de la Provincia de Buenos Aires. Contempla la creación del Registro de Información sobre Responsabilidad Social Empresaria (RIRSE) de la Provincia de Buenos Aires e instituye el Premio Anual de Responsabilidad Social “Juntos es Mejor” con el objetivo de “galardonar aquellos programas y proyectos de empresas que generen mayor rendimiento económico, tengan en cuenta la inserción social de las comunidades de su radio de afectación, protejan el medio ambiente social y mejoren su cadena de valor”¹³. Este proyecto de ley, se aplicaría a las empresas de carácter privado, y sería de adhesión voluntaria; sin embargo es de carácter provincial.

Es evidente, por lo expuesto en las líneas anteriores, que la cuestión de la RSE ha sido un tema de agenda tanto a nivel nacional como provincial en los últimos años.

¿Quiénes impulsan esta temática?

De acuerdo a las definiciones planteadas sobre RSE, un aspecto importante común a ellas es el carácter voluntario de este tipo de accionar. En este sentido es que diversas organizaciones de la sociedad civil fomentan este tipo de prácticas en las empresas.

- En Argentina la organización más reconocida es **el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)**. Este fue fundado en el año 2002 con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la RSE para impulsar el desarrollo sustentable en Argentina. Se trata de una organización privada sin fines de lucro que genera información y conocimiento divulgando buenas prácticas en materia de RSE, colaborando con las compañías

¹² Artículo COMUNICarse web, 11/09/ 2012. Disponible en:
<http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=9370>

* **María Laura Leguizamón** es abogada y dirigente político argentina. Actualmente es Senadora Nacional por la Provincia de Buenos Aires. Desde el año 2003, como legisladora, ha estado muy vinculada a los temas de Responsabilidad Social Empresaria, proponiendo diferentes proyectos de ley al respecto.

* **Martín Cosentino** es diputado provincial del Frente para la Victoria por la IV Sección Electoral.

¹³ Artículo COMUNICarse web 20/03/2012. Disponible en:
<http://comunicarseweb.com.ar/?page=tags&q=Mart%EDn%20Cosentino>

que han decidido hacer de su conducta responsable un valor que contribuye a la sociedad. Trabaja en red conformada por núcleos empresarios que funcionan en distintas ciudades del país. Los grupos, ya sean autónomos e independientes cuentan con programas propios de trabajo para contribuir a que las empresas que los conforman puedan llevar adelante una gestión ética y socialmente responsable. Existen más de cien empresas adheridas a estos programas.

- Por otra parte existe la **Red Argentina de Responsabilidad Social Empresaria (RARSE)**, que es un grupo de organizaciones empresarias en movimiento, que trabajan respetando la dignidad y los valores humanos y que intentan materializarlo mediante foros, conferencias, movilizándolo así la búsqueda del bien común.
- **CapacitaRSE** es un grupo definido dentro del área de la educación, que cree firmemente que esa es la herramienta de mayor valor de responsabilidad con uno mismo y con los demás. Promueven la concientización y se propone contribuir, desde su lugar de primer centro de educación virtual ejecutiva de RSE de Iberoamérica, a brindar el conocimiento que las organizaciones necesitan para ser elegidas por su contribución responsable.
- **ComunicaRSE** (Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria) tiene como misión ser el espacio de referencia periodística y de producción de contenidos especializados en RSE y sustentabilidad. Investiga la comunicación interna, comunicación externa, modelos de gestión y reportes de sustentabilidad. Estos elementos se encuentran en medios digitales y ediciones impresas tanto en ámbitos nacionales como internacionales. Ofrecen módulos de capacitación presencial, adaptados a las necesidades de cada empresa.
- **RSE online** es el primer blog en español sobre RSE que está online y pretende desde este espacio generar debate a la vez que se informa en lo que respecta al tema.

Grupo MOST ¿socialmente responsable?

Después de haber incursionado en grupo MOST y haber llevado a cabo diferentes entrevistas con miembros de la empresa, pudimos observar que la empresa lleva a cabo acciones socialmente responsables, pero no estaban enmarcadas en un plan estratégico de RSE. Podría decirse que se trataba de acciones de filantropía que se realizaban esporádicamente. En una de las primeras entrevistas realizadas a Gustavo Traficante, CEO de Grupo MOST, él mismo explicó que no estaba al tanto del concepto de RSE y de su importancia en la gestión de los negocios y la comunicación estratégica, aunque cada tanto contribuían con acciones solidarias en la ciudad de Buenos Aires. Estas acciones solidarias estaban vinculadas al rubro informático, al que pertenece la compañía, y consistían en la entrega de hardware que la empresa ya no utilizaba al comedor de Margarita Barrientos. Sin embargo no se generaba vínculo alguno entre la empresa y el comedor, por

diferentes motivos: en primer lugar por realizarse esporádicamente, por otra parte no formaba parte de una acción coordinada y dirigida conscientemente, y por último la mayor parte del público interno no tenía conocimiento de estas acciones.

¿Cuál es la importancia de las pymes?

Las pymes, además de generar riqueza, son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y el uso de recursos y de la riqueza que generan; tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados. Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

Desde lo estructural, el proceso de crecimiento iniciado en 2003 ha generado cambios importantes y positivos en el entramado productivo de las pymes. El período que va desde 2003 hasta 2007, se puede caracterizar por la fuerte recuperación de la economía argentina, y en particular, del segmento de las micro, pequeña y mediana empresa, “fenómeno que se evidencia en el crecimiento de la cantidad de MIPYME, el creciente número de asalariados registrados y el fuerte impulso exportador, basado sobre todo en los productos manufacturados”¹⁴.

Actualmente existe la Ley Nacional 25300, que tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

Los relevamientos hechos por el Ministerio de Industria de la Nación destacan, entre otros, los siguientes aspectos: aumento del grado de informatización, modernización tecnológica, aumento de la profesionalización y mayor participación en la ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

¹⁴ FERRARO Carlo y STUMPO, Giovanni; *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010.

Pymes en Argentina

en números



Al 2012 existen **650** mil pymes

Que generan **5,9** millones de
puestos de trabajo

Esto es el **70%** del empleo del país



El **55%** está ubicado en Capital Federal y en la
Provincia de Buenos Aires

El **92,1 %** tiene
menos de **20** empleados

Generan ventas por **715**
mil millones*



*Roura, Horacio; "Las pymes en el desarrollo de la economía argentina"; disponible en <http://www.informeindustrial.com.ar/>

RSE en pymes

Una ventaja fundamental que tienen las pymes con respecto a las grandes empresas, es que mucha de la gente que trabaja en ellas, tiene un estrecho contacto con la comunidad en la cual está inserta la empresa, lo que permite personalizar el vínculo entre la organización y la sociedad. En consecuencia es natural que hasta los mismos dueños se encuentren comprometidos con la realización de acciones de RSE.

Por lo tanto, pese a no contar con los amplios recursos de una gran compañía, en las pymes es posible combinar los esfuerzos de miles de personas comprometidas para realizar mejoras en su comunidad, convirtiéndolas en una fuerza vigorosa para lograr cambios significativos.

“Desde hace mucho tiempo que el germen de la RSE está presente en las acciones de los empresarios pymes. En algunos casos, ellos mismos no son plenamente conscientes de que lo que realizan constituye RSE.”¹⁵ El paso que se debe concretar en la actualidad es convertir ese estado primigenio y parcial de la RSE, más vinculado a la filantropía, en un concepto integrado a la estrategia. Un plan de RSE de una pyme, cuando está integrado a la estrategia corporativa, puede brindar mayor competitividad, y en definitiva, en mayor rentabilidad.

Las dificultades de implementar RSE en pymes por lo general están asociadas a la falta de recursos, tiempo, personal o simplemente a la falta de información con respecto a los beneficios que puede brindar.

“La posibilidad de conectarse, que tienen las Pymes a través de sus integrantes, con todos los actores de la comunidad es potencialmente grande, ya que las mismas conocen los problemas locales y saben como solucionarlos.”¹⁶

“Aunque suele hablarse de la RSE en el contexto de las grandes empresas, puede ser también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las Pymes. Hay que saber que su impacto no suele expresarse en datos concretos y no suele manifestarse en el corto plazo.”¹⁷ Según este artículo¹⁸, la RSE puede influenciar positivamente la competitividad de las Pymes de de diferentes formas.

- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

¹⁵ LEGNA, Pablo: *RSE: Desafío para las PYMES*. Artículo disponible en: <http://goo.gl/U0hghk>.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Artículo disponible en: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-rsc-en-las-pymes.html>

¹⁸ *Ibidem*.

- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

RSE y comunicación

Para lograr la eficacia dentro de una organización es indispensable contar con una estrategia de comunicación integral que genere una dinámica eficiente entre los diferentes actores y públicos. Esta estrategia debe partir de la cultura organizacional de la empresa y debe ser el medio para lograr sus objetivos corporativos. El hecho de generar un discurso institucional unificado entre el público interno permite lograr una imagen coherente y consolidada en la percepción del público externo. La RSE debe partir de la identidad de la organización, en donde circulan sus valores. Indagar en la cultura corporativa, de este modo, resulta primordial para establecer los valores de la empresa y en base a ellos poder generar acciones socialmente responsables.

Las prácticas de comunicación resultan inherentes a cualquier organización: no es algo opcional. Es fundamental, por lo tanto, poder mirar las prácticas de RSE en las pymes desde el lado de la comunicación. Para eso se vuelve indispensable sumergirnos en la racionalidad de Grupo MOST, en su cultura, en su modo de ver el mundo, para desde allí poder generar las estrategias de comunicación en cuanto a RSE más eficientes para esa empresa. No se puede imponer un plan de comunicación estratégica desde afuera, no existe un modelo que se adapte a cualquier empresa. La comunicación es una actividad social, es una construcción, que debe partir de los cimientos de la realidad corporativa, desde su cultura.

Por otra parte, desarrollar una estrategia comunicacional de la mano de la RSE, tampoco puede ser una acción aislada. La comunicación corporativa debe tener una línea, una dirección para no crear confusiones, exceso de información o datos contradictorios. A su vez, en pos de crear una imagen unificada y coherente con la empresa, las acciones comunicacionales de RSE deben ir en la misma línea que el resto, debe contar con la colaboración y aprobación interna y mostrarse al público externo.

Se espera que la construcción de un plan de RSE en conjunto con la empresa, y el plan comunicacional acorde, genere varios movimientos. En primer lugar actuar sobre el interior de la empresa: lograr un cambio en la consolidación de la identidad de los empleados para con la empresa y una afirmación de sus valores. El otro movimiento, paralelo al primero, debe ir en sentido externo: los valores y la identidad corporativa reafirmada deben lograr un impacto sobre el público externo. Así se espera actuar sobre la imagen de la empresa, sobre la percepción que de esta tienen los diferentes públicos externos.

Por lo tanto debemos hablar de estrategias de comunicación integral, en el sentido en que no se pueden generar acciones de comunicación aisladas, sino que se debe actuar sobre el conjunto. El concepto de empresa socialmente responsable debe manifestarse a través de diferentes canales y hacia los diferentes públicos, con el objetivo de generar valor agregado a las actividades de Grupo MOST.

Segunda Parte

Segunda Parte

En esta segunda parte llevaremos a cabo el diagnóstico de situación, con el objetivo de conocer a la empresa y el diagnóstico en profundidad, haciendo foco en la comunicación y la Responsabilidad Social Empresaria.

- **Diagnóstico situacional**

- Origen e historia de la pyme
- Oferta de productos y servicios
- Clientes reales y potenciales
- Reconocimiento de la competencia
- Reconocimiento de espacios formales e informales de comunicación
- Información sobre el rubro
- Características del rubro de la informática
- La historia de la informática en Argentina
- Historia de la computación en Argentina

- **Diagnóstico en profundidad**

- Objetivos del diagnóstico
- Marco teórico
- Marco metodológico
- Cuadro de actividades, recursos humanos y recursos materiales
- Conclusiones por objetivos
- Aspectos positivos y negativos
- Líneas de acción

Diagnóstico situacional



GRUPO most
IT Solutions

Datos de la empresa:

- Razón social: MOST S.A.
- Nombre de fantasía: Grupo MOST
- Domicilio Real:
Argentina: CABA
España: Madrid
- Cantidad de integrantes: 87
- Puntos de venta: CABA, Tandil, Madrid
- Rubro: Informática

Origen e historia de la pyme

Grupo MOST surgió en el año 1994 por la iniciativa de quienes hoy son sus socios fundadores: Moya Fernando, Oliveto Fabián, Smith Guillermo y Traficante Gustavo, la inicial de cada uno de los apellidos conforman la sigla MOST.

Siendo un grupo de estudiantes de Informática y muy observadores, notaron que había un nicho de mercado que no estaba teniendo respuesta por las compañías conocidas. Es así que decidieron, de manera oportuna, comenzar el negocio especializándose en la capacitación de personal que manejara el software que estas compañías demandaban.

En los años 90 hubo un auge de privatización de empresas que consumían la tecnología IT en la que se especializaba Grupo MOST, de esta manera la empresa se inicio como una compañía que prestaba servicios a este sector. Esta época se caracterizó por la entrada al país de tecnología norteamericana por ejemplo las bases de datos de Oracle que eran vendidas a las grandes empresas que surgieron en esta década.

La falencia se encontraba en que no existía personal capacitado para administrar estos programas, y es en ese momento donde Grupo MOST genera un vínculo con Oracle y comienza el proceso de capacitación de personal para el manejo de estas nuevas tecnologías. En sus orígenes Grupo MOST se conforma como un centro de formación de personal. Desde el inicio MOST se convirtió en Oracle certified partner, certificación que lo habilita para la venta de licencias y la administración de esta tecnología a través de profesionales certificados

En el año 1996, la creciente demanda de profesionales del sector y el objetivo de incorporar profesionales que compartieran la cultura de trabajo de la compañía permitieron que ese año se desarrollara el centro de formación profesional. Esta premisa original, de especialización y actualización tecnológica necesitaba de otros aspectos para alcanzar la satisfacción de nuestros futuros clientes. Así fue como al conocimiento se le sumó servicio

En 1997 se creó el área de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de IT, con el objetivo de análisis de nuevas herramientas de mercado y desarrollo de metodologías de trabajo.

En el año 2000 obtiene su primera certificación de calidad, de reconocimiento internacional, la certificación ISO 9001 para el desarrollo de Software. Esto le permite desembarcar en España y consolidar su Factoría de Software (Software Factory), basada en una metodología ágil de trabajo creada a partir de tres pilares fundamentales: Infraestructura, Comunicaciones y el aseguramiento de la calidad en la construcción de sus soluciones. En el 2001 se inauguró la oficina de España. Se determinó la formación del Grupo Most compuesto por la filiales Argentina y Española dando comienzo a la exportación de desarrollos para otros países.

En el año 2003, abre oficinas en Tandil y junto a la Universidad del Centro y otras empresas, da inicio al Polo Científico Tecnológico de dicha ciudad.

En el 2005 la compañía se encuentra en desarrollo para alcanzar la certificación CMMI nivel 3, estándar de calidad que permite la mejora de los procesos de desarrollo del software. En el 2008 consigue la Acreditación de Calidad CMMI Nivel 2 para su servicio de Software Factory, área dedicada al desarrollo de los proyectos informáticos.

Con el correr del tiempo la empresa se fue reinventando y adaptándose a las exigencias del mercado. Hoy en día siguen manteniendo un sector de servicios pero se especializan en la creación de software propio, siendo uno de los pilares que los caracteriza, buscando la innovación en el mercado de las tecnologías.

En el año 2009 Grupo MOST, basado en la experiencia en el desarrollo de aplicaciones informáticas para la Comunidad Autónoma de Madrid, se incorpora como proveedor de desarrollos de software para los aplicativos de mejora de la Seguridad Ciudadana.

Siempre buscando contar con las más altas certificaciones, en el 2011 Oracle Corporation certifica a Grupo MOST como Oracle Application Grid 11g Specialized, lo que posiciona a la empresa como única en la región y el primera en Argentina en contar con esta legitimación.

En el año 2013 Grupo MOST es uno de los sponsor del lanzamiento de Oracle 12 C, confirmando su compromiso con la innovación constante

Desde sus orígenes hasta la fecha la identidad visual de la empresa ha ido mutando, de acuerdo a diferentes contextos que fue atravesando el grupo. En un primer momento la empresa se llamaba MOST s.a., de acuerdo a las iniciales de cada uno de los socios fundadores (Moya, Oliveto, Smith y Traficante). El logotipo era el siguiente:



Los colores eran azul con bordes ocre y el slogan era: “servicios informáticos para el mundo de hoy”.

En sus comienzos la empresa se dedicaba exclusivamente al desarrollo de software. Con el correr del tiempo implementaron otros servicios, fundando nuevas empresas, entre ellas Educonline, Global, y MOST España, que se unificaron dando origen al actual nombre de la

empresa Grupo MOST. Al producirse esta fusión, se cambia la identidad visual, generando un nuevo isologotipo, que es el siguiente:



Oferta de productos y servicios

- **Software Factory**

Grupo MOST basa su modelo de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de Información bajo la metodología de CMMi nivel II e ISO 9000:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad”. La metodología de servicio ofrece una reducción de costes y la optimización de tiempos con altos niveles de control y calidad.

Al ser una empresa ágil con una estructura flexible, le es simple ampliar temporariamente la capacidad de desarrollo de sistemas, ofreciendo modelos de gestión compartidos o totalmente externalizados según los requerimientos y la organización del cliente.

Los pilares de la Metodología de trabajo se basan en:

- Modelos de Procesos estandarizados e integrados
- Herramientas de Gestión y Comunicación
- Reutilización de componentes
- Infraestructura Tecnológica
- Economía de escala
- Compromiso con los Plazos establecidos
- Soporte e Infraestructura

Grupo MOST cuenta con especialistas para cubrir las necesidades del cliente desde el momento mismo del diseño de la mejor arquitectura de Hardware y Software, su instalación y configuración inicial hasta la operación y monitoreo del funcionamiento a lo largo del tiempo.

Se especializa en tecnologías basadas tanto en sistemas Open Source como en Microsoft. Grupo MOST es partner de Oracle y de Red Hat y cuenta con profesionales certificados en la administración de sistema operativo, middleware y base de datos.

Hoy en día la infraestructura tecnológica afecta a cada aspecto de una organización, por lo que es crucial contar con una administración efectiva. Para lograrlo, Grupo MOST cuenta con los conocimientos específicos, las herramientas, procesos y experiencia requeridos. Se trabaja siempre entendiendo el negocio de los clientes para brindar el sentido de urgencia que garantice y proteja su funcionamiento. Brinda servicios de primer nivel siguiendo las mejores prácticas de la industria.

Asiste a sus clientes en:

- Diseño de arquitectura de Hardware y Software
- Consolidación de servidores, virtualización
- Instalación, configuración y puesta en marcha
- Armado y operación del sistema de monitoreo
- Administración, operación y monitoreo 24x7x365
- Performance tuning
- Soporte de nivel 1 a nivel 3
- Personal remoto u onsite (sysadmins, DBAs).

Estos servicios pueden realizarse 100% en las instalaciones del cliente, totalmente de forma remota o la combinación de onsite/remoto que se adecue mejor a la necesidad.

● **Soluciones Mobile**

Grupo MOST incorpora la tecnología Movilizer para brindar una plataforma de movilidad que permite de una forma económica, ágil y sencilla trasladar los sistemas de información a dispositivos móviles de todo tipo. Esta plataforma permite ofrecer:

- Asesoramiento profesional para ayudar a los clientes a definir e implementar una estrategia en movilidad para cada empresa.
- La utilización en modalidad de SaaS de “Soluciones de Movilidad”, basadas en casos de éxito de soluciones implementadas a nivel local e internacional.
- Desarrollo de soluciones específicas a medida.

Otras características de esta plataforma:

- Funciona nativamente en múltiples plataformas de dispositivo móviles (windows phone, Apple iPhone / Ipad, Blackberry, Windows Mobile, Android Smartphone / tablets, windows / linux tablets (full java 32 y 64 bits), (Symbian, Bada, Sonim, small java).
- Puede ser creada y controlada desde cualquier sistema de gestión.
- Soporta diferentes paradigmas de uso (online / offline).
- Dota seguridad a los datos (Encriptación, https...).
- Permite acceso a dispositivos (Barcode & RFID, Signature capture, GPS data capturing, Technical Drawing, Taking Pictures, Mobile Printers).
- Permite una gestión de sincronizaciones personalizada (Push, Auto...)
- Se puede integrar con y entre cualquier sistema de backend (concepto integración en el dispositivo).
- Ofrece soluciones de movilidad orientadas a Ciudades Inteligentes, soluciones estándares que cubren los módulos de SAP (PM/CS, IS/U, DSD, SD, T&T, Workflow, MM/MM, FSV, FI-AA, QM), integración con ORACLE; Salesforce, Sugar CRM, etc.
- Posee una herramienta para controlar el ciclo de vida completo de la aplicación de movilidad.

● Soluciones para Ciudades Inteligentes

Fruto de varios años de estrecha colaboración con funcionarios de organismos públicos del ámbito iberoamericano, Grupo MOST ha desarrollado una suite de aplicaciones para ciudades inteligentes. Asiste a las entidades oficiales de jurisdicción municipal, provincial y nacional con soluciones informáticas de gestión y control eficaces para que puedan cumplir con sus competencias y responsabilidades sobre la protección del medio ambiente como también sobre la protección de vidas y patrimonio de personas y comunidades.

La amplia gama de componentes de la suite no emergió en latitudes lejanas y extrañas a la idiosincrasia local como fruto de una estrategia comercial, sino de la necesidad concreta de satisfacer requerimientos de organismos oficiales de la Comunidad Europea y de Latinoamérica, que en cada momento enfrentaban crecientes y apremiantes desafíos. Así, Grupo MOST aportó valor ayudando a encarar y resolver estos retos.

Cada componente se basa en una normativa vigente y cumple con las tres funciones esenciales de la acción estatal derivada de dicha normativa: habilitación, certificación, homologación y permisos. La suite abarca incluso la fiscalización durante la vigencia del permiso y la eventual aplicación de sanciones a los incumplimientos de la normativa.

Las soluciones que las componen son:

- Registros de Profesionales
- Habilitaciones Comerciales e Industriales
- Asesor Virtual de Habilitaciones
- Control de Transporte de Mercaderías Peligrosas
- Control de Actividades Potencialmente Contaminantes
- Fiscalización
- Faltas Especiales
- Control Fabricación y Mantenimiento de equipos contra incendios
- Sistema de Gestión de Elevadores
- Gestión de Solicitudes, Reclamos y Denuncias del Ciudadano
- Gestión de Homologaciones de Reformas en Vehículos
- Gestión y Control de Estaciones de Servicio
- Asesor Virtual de Habilitaciones
- Gestión Integral del medio Ambiente

● **Capacitación**

La función del área tiene como objetivo brindar formación ad hoc en función de necesidades específicas de cada cliente. De acuerdo a la preferencia del cliente se pueden dictar in company o en las instalaciones de Grupo MOST.

Modalidades del Servicio:

- Flexibilidad horaria
- Contenidos teóricos y prácticos
- Grupos reducidos
- Material bibliográfico
- Diploma de certificación

● **Licencias**

Grupo MOST pertenece a la red de partner de Oracle Corp, con un nivel de membresía Gold y ha obtenido las especializaciones Oracle data base Specialist, Oracle Application Grid y Oracle Linux Specialist, esto último requiere que la empresa mantenga un staff certificado técnico y comercial para ejecutar la práctica de servicios profesionales como así también el seguimiento de procesos de negocios que involucren la comercialización de todos los productos que hoy Oracle ofrece al mercado.

Del mismo modo Grupo MOST es partner de Red hat Inc, con el nivel de membresía Ready Business Partner lo que exige el mantenimiento de una dotación de personal técnico especializado y el cumplimiento de objetivos comerciales.

Clientes reales y potenciales

Grupo MOST es una pyme que se dedica a brindar soluciones informáticas a grandes y medianas empresas, consumidoras de altas tecnologías.

Los clientes reales son empresas grandes que necesitan software para la sistematización de sus datos y de sus programas. También para poder organizar costos, sueldos, empleos, y demás.

Entre ellos se pueden nombrar: Aluar, Banco de la Nación Argentina, Banco de Valores, Itaú, Bimbo, Cablevisión, Cerro Negro, Buenos Aires Gobierno de la Nación, CNA ART, laboratorio ELEA, Fate O, Federación Patronal Seguros, Ford, Hospital Italiano de Buenos Aires, La Caja, Xerox, HP,

Makro, Mc Donald's, Metrogas, Pepsi, Quilmes, Shell, Wal-Mart, entre muchos otros. Actualmente Grupo MOST está trabajando con: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Cervecería y Maltería Quilmes, Comunidad de Madrid, Repsol España y Telefónica de Argentina.

La empresa trata de aumentar constantemente sus clientes; mucha de la demanda que tiene Grupo MOST está focalizada, Oracle vende base de datos y esos clientes se acercan a la empresa porque son especialistas en el rubro. Esto sucede en el marco de una alianza estratégica que se dio entre Oracle y Grupo MOST desde el inicio de la compañía.

Para el caso específico del Gobierno por ejemplo, han tenido que hacer ellos mismos la campaña de difusión de los logros obtenidos en España, con el fin de hacerse conocidos en los Gobiernos provinciales y municipales de Argentina.

En lo que respecta a los clientes potenciales, según palabras del director esperan llegar a: Gobiernos Municipales, Empresas certificadas en calidad y Grandes empresas consumidoras de tecnología compleja.

Reconocimiento de la competencia.

Las principales empresas que compiten con Grupo MOST son:

- Snoop Consulting : es una empresa de desarrollo, operación y consultoría de software y servicios informáticos que se enfoca en simplificar a sus clientes el acceso a tecnologías emergentes. Brindan servicios tecnológicos orientados a incrementar la productividad de los clientes y garantizarles la inversión en tecnología. Se especializa en el diseño de arquitectura de aplicaciones de misión crítica; interfases de usuarios, soluciones para decisiones en Tiempo Real, gestión del conocimiento, desarrollos Web 2.0, análisis predictivo e inteligencia de negocios.
- Cubika: es una empresa líder en Argentina dedicada al desarrollo de soluciones de software basadas en nuevas tecnologías para el sector corporativo.
- Proveen soluciones de negocios basadas en tecnologías Java (J2EE), SOA (Arquitectura Orientada a Servicios), .NET, y Adobe Flex, orientadas a incrementar la eficiencia de los procesos y operaciones de los clientes, en distintas áreas de negocio.
- Hexacta: es una empresa argentina especializada en consultoría y desarrollo de software, fundada en 1999 con una amplia llegada a Latinoamérica.

Reconocimiento de espacios formales e informales de comunicación con los diferentes públicos

En lo que respecta a los espacios de comunicación dentro de la empresa, la comunicación interna, entendida como “todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”¹⁹, presenta un carácter un tanto informal. Esto se debe a que son pocos los empleados que se encuentran en el espacio físico de la empresa, ya que gracias a las nuevas tecnologías, muchos realizan el trabajo desde sus casas, inclusive en muchos casos en otras localidades.

Al ser pocos empleados, la relación entre ellos y la comisión directiva es muy fluida y casual. De naturaleza directa, la mayoría de las comunicaciones se realizan cara a cara, siendo así una relación muy cálida entre empleados y directivos. Esto se respalda bajo la idea de que los empleados puedan apropiarse de la empresa, generar un recorrido en la misma y de esta manera optimizar los trabajos.

La comisión directiva se reúne una vez a la semana en un espacio llamado “sala de reuniones”. En el mismo se puede observar una gran mesa ubicada en el centro del salón y una amplia cantidad de asientos, ya que cualquier empleado puede presenciar estas reuniones y manifestar sus inquietudes o sugerir ideas. En este espacio se llevan a cabo la toma de decisiones más importantes: las líneas de acción resultantes son transmitidas luego al resto de los empleados cara a cara, en caso de encontrarse en el lugar o mediante correos electrónicos, que facilitan la comunicación con quienes no se encuentran trabajando allí.

Otro de los mecanismos de comunicación interna que poseen es un grupo en la red social Facebook llamado Grupo MOST, en el mismo, mas allá de registrar información sobre la empresa y su especialidad, todos los empleados dejan comentarios, se comunican informaciones extra empresariales, se organizan eventos para los empleados y socios, como fiestas por fin de año entre otras. En este sentido se afianza más la idea planteada anteriormente sobre el buen clima y trato entre quienes allí trabajan, ya que, por ejemplo, se felicita a quienes fueron padres, y es un mecanismo de interacción y socialización en el que no se presenta jerarquía alguna.

Con respecto a los espacios de comunicación externa, entendiendo a esta como: “aquella que excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos, implica la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor”²⁰, Grupo MOST cuenta con una página de Internet (www.grupomost.com). En la misma se ofrece tanto información sobre la central de la empresa en Argentina, como de la sede en España. La página cuenta con abundante

¹⁹ *Comunicación Interna y Externa: Dos caras una moneda*; Material de cátedra de Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

²⁰ *Ibidem*.

información, ya sea desde la creación de la empresa, los principales trabajos realizados, las certificaciones con las que cuenta, sus principales valores, etc.

También tienen presencia en las redes sociales de Facebook y Twitter, donde se publican las noticias de la empresa, ya sea información de la misma u alguna publicación de algún medio de comunicación sobre la misma. También posee cuentas en más de diez bolsas de empleo en Internet en donde ofrecen vacantes para puestos de trabajo dentro de la empresa.

Cabe destacar que, más allá de la difusión que se realiza desde la empresa, los principales clientes con los que cuenta, se generaron debido al lazo que une a Grupo MOST con Oracle, dado a que quienes consumen esta base de datos automáticamente recurren a la empresa para realizar el resto de los trabajos.

De esta manera se puede observar que la calidad de los trabajos hace que se genere una credibilidad y fiabilidad hacia la empresa, y de esta manera se traspase la información hacia otras organizaciones que luego acuden a Grupo MOST para que realicen los trabajos.

El hecho de que cada uno de los logros del grupo, como la obtención de certificaciones, sea publicada en los diferentes diarios de alcance nacional hizo que la empresa sea conocida y citada por el Gobierno Autónomo de la Provincia de Buenos Aires para realizar un trabajo similar al que se hizo hace varios años en España.

Información sobre el rubro

La informática es un rubro que se ha expandido con una velocidad destacable en los últimos veinte años. Si bien el crecimiento del mismo comenzó con los primeros programadores y las primeras computadoras, hace dos décadas se ha convertido en un rubro establecido y competitivo a nivel mundial, gracias al desarrollo de hardware accesible al punto tal de encontrar una computadora en cada hogar.

Por otra parte, la creciente globalización ha traído sobre información y la necesidad de sistematización rápida, concreta y exacta de datos y procesos. Es de esta manera que la demanda comienza a hacerse sentir, principalmente de grandes empresas con una enorme cantidad de trabajadores en su dependencia, ingresos y egresos de dinero y materiales y una cotización en el mercado.

Así surgen programas capaces de realizar en cuestión de segundos y microsegundos procesos y sistematizaciones que tomarían años haciéndose a mano, facilitando el trabajo de aquellos encargados.

La ingeniería en software se ha ido complejizando a punto tal que, hoy en día, no hay empresa (por pequeña o gigante que sea) que no cuente con programadores contratados para que les realicen este tipo de trabajos. El rubro, en este sentido, se volvió fuertemente competitivo surgiendo en gran cantidad empresas que se dedican a ello. Es por esto mismo que la innovación es fundamental para mantenerse en el mercado.

Por otro lado, el crecimiento de este rubro permitió favorables consecuencias a nivel social y económico ya que permite una accesibilidad a los datos que facilita no sólo la búsqueda de antecedentes de todo tipo sino la inmediatez para evaluar procesos sin generar una gran demanda de capital. Lo electrónico y digital es mucho más económico que lo analógico, permitiendo ahorrar dinero y recursos que en otros tiempos era imposible.

La historia de la informática en Argentina

El sector del software y los servicios informáticos se empieza a desarrollar en Argentina en los años sesenta, en base a una estrategia de mercado interno. En ese entonces predominaba el software importado, sin embargo había aproximadamente doscientas empresas que se incluían en este rubro. La mayoría de estas empresas eran pequeñas y medianas y se concentraban en temas como la asesoría y consultoría en sistemas, desarrollo e instalación de software, procesamiento de datos, etc. El sector informático argentino, a partir de la década del setenta, fue líder en Latinoamérica.

El sector se ha venido expandiendo en diferentes etapas, primero en el mercado interno argentino, aunque en la última década se ha registrado un gran aumento en las exportaciones de software y servicios informáticos. El Estado cumplió un rol muy importante, fundamentalmente a

partir de dos iniciativas para favorecer el sector. En primer lugar la ley 25856, que establece que la producción de software debe ser considerada una actividad industrial, lo cual generó beneficios, ya que las tasas impositivas para las actividades industriales son más bajas que para las de servicios.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) creó, a partir de la promulgación de la ley nº 25.922 (2004), el programa de apoyo sectorial para la industria del Software y Servicios Informáticos (SSI). Este programa tiene los siguientes objetivos:

- Favorecer el dinamismo de la Industria de Software y Servicios Informáticos apoyando el desarrollo de la MIPYME del sector.
- Federalizar el crecimiento del sector mediante el apoyo de empresas de software del interior del país.
- Promover la vinculación entre las pymes que necesitan las tecnologías de la información y las empresas de SSI para acrecentar la importancia del segmento de las pymes dentro del mercado de SSI local.²¹

Actualmente Grupo MOST se encuentra trabajando en los diferentes municipios de Buenos Aires, con el fin de proveer un servicio de software que sirva a los hospitales municipales con el fin de controlar la cantidad de medicación ingresada, habitaciones disponibles, y prevenir enfermedades dadas las estadísticas que este sistema brinda.

Por otra parte la ley de promoción de la industria de software, que incluye beneficios impositivos así como un régimen de estabilidad fiscal a estas empresas. Además las empresas reciben desgravaciones impositivas en la medida que acrediten gastos en investigación y desarrollo, con el objetivo de promover la industria.

La actividad que ha tenido la tasa de creación de nuevas empresas pyme más alta ha sido la del software. La mitad de las pymes del sector están dedicadas al desarrollo de software, un 14% a brindar servicios de consultoría, un 18% brinda soporte a otras empresas y otro porcentaje similar presta otro tipo de servicios informáticos, como capacitación, outsourcing, procesamiento de datos, licencias y selección de recursos humanos.

En cuanto a la distribución geográfica de las pymes del rubro informático, la mayoría se encuentran en la ciudad de Buenos Aires (un 80%) y el resto se concentra en otros grandes centros urbanos como Rosario, Córdoba o Mendoza. En el mercado IT argentino predominan las pymes.²²

²¹ FERRARO Carlo y STUMPO, Giovanni; *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010.

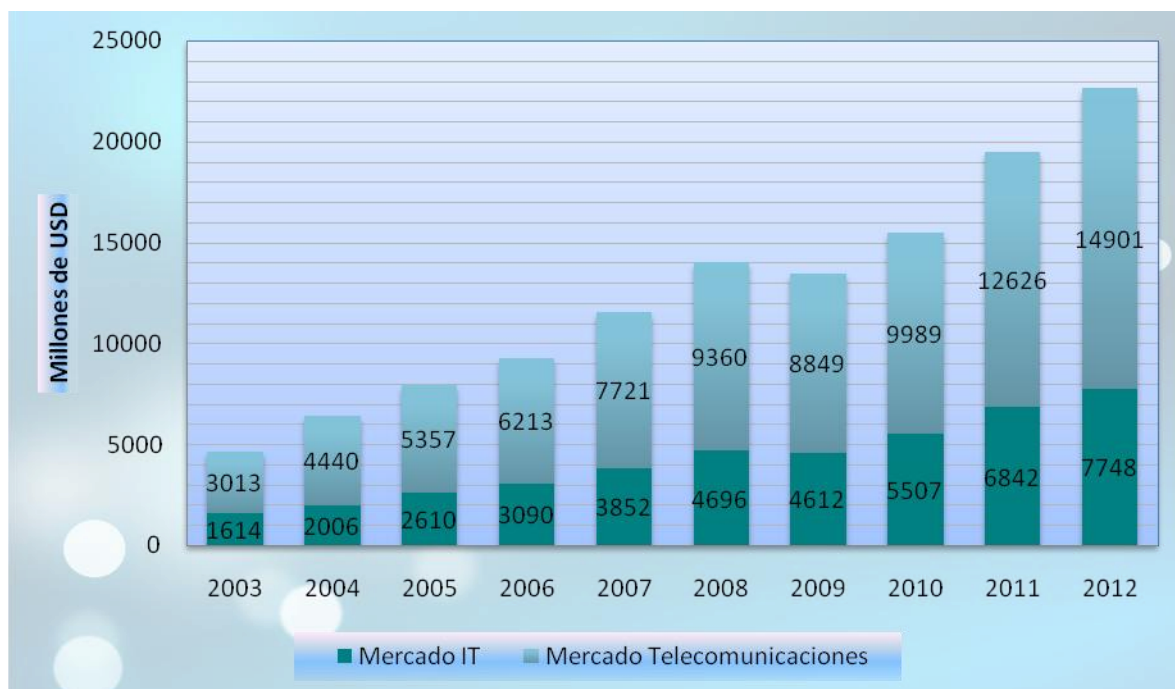
²² Datos proporcionados por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI).

Como características principales de las pymes del sector IT se pueden concluir las siguientes:

- El 72% de las empresas se localiza en CABA o GBA, un 12% en Santa Fe y el restante 16% se distribuye entre el resto de la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Mendoza, Corrientes, San Juan y San Luis.
- Un 48% de las empresas está en el rango de entre 1 y 30 trabajadores, un 29% tiene entre 31 y 100 trabajadores, un 16% entre 101 y 300, y un 7% más de 300 trabajadores.
- Un 55% de las empresas declaró que realizó ventas al exterior durante el segundo semestre de 2011.
- El 47% de las empresas percibe el 100% de los beneficios contemplados dentro del régimen de promoción de la Ley 25.922, un 5% se beneficia parcialmente y el restante 48% no está dentro del régimen.²³

“El mercado TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) en Argentina ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo de la última década, más allá de las crisis de 2002 y 2009.” Como se puede observar en el siguiente gráfico:

Evolución del mercado TIC 2003-2012²⁴

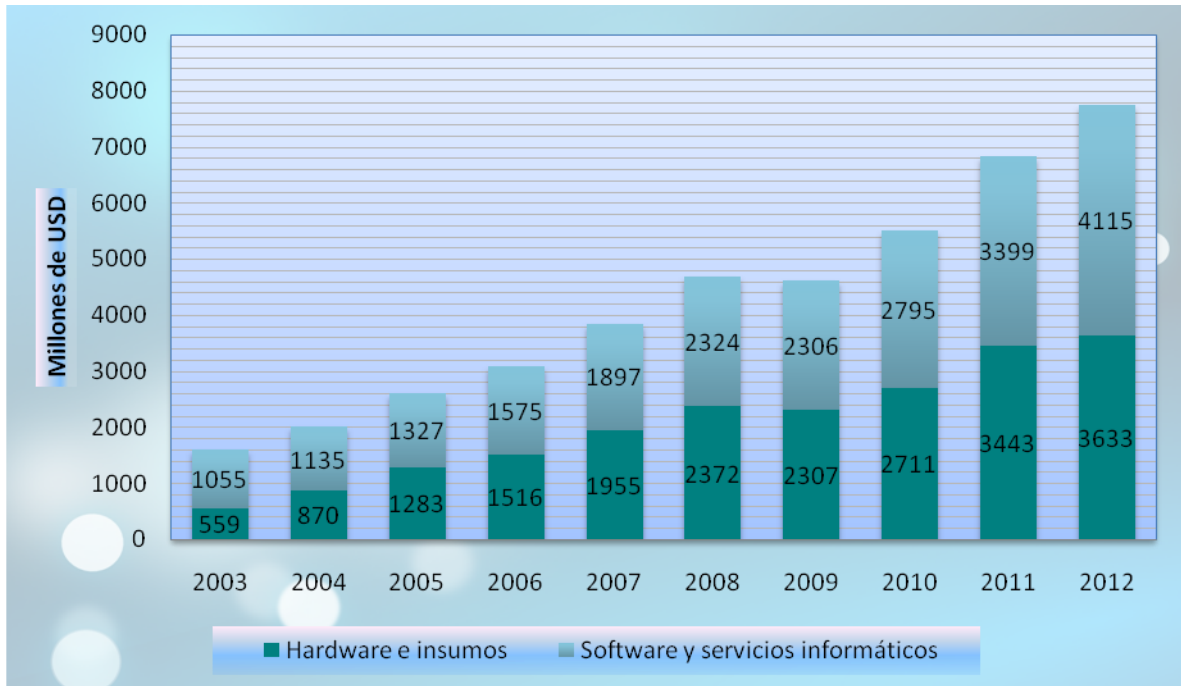


²³ Datos consultados en el reporte de la CESSI publicado en marzo de 2014. Disponible en: www.cessi.org.ar/

²⁴ Ibídem.

Entre 2003 y 2012 las empresas TIC aumentaron sus ventas del 19,8% anual en promedio. Luego de la crisis de 2009 (caída del 4,9%), el mercado se ha recuperado rápidamente, creciendo un 19% anual en promedio entre 2010 y 2012.. Al diferenciar las empresas TI, vemos que éstas representan aproximadamente un tercio del mercado TIC, siendo su crecimiento promedio anual de un 20,2% desde 2003. Asimismo, luego de 2009 (-1,8%) las TI han crecido un 19,4% en 2010 y un 24,2% en 2011; es decir a niveles similares al de las TIC en general.

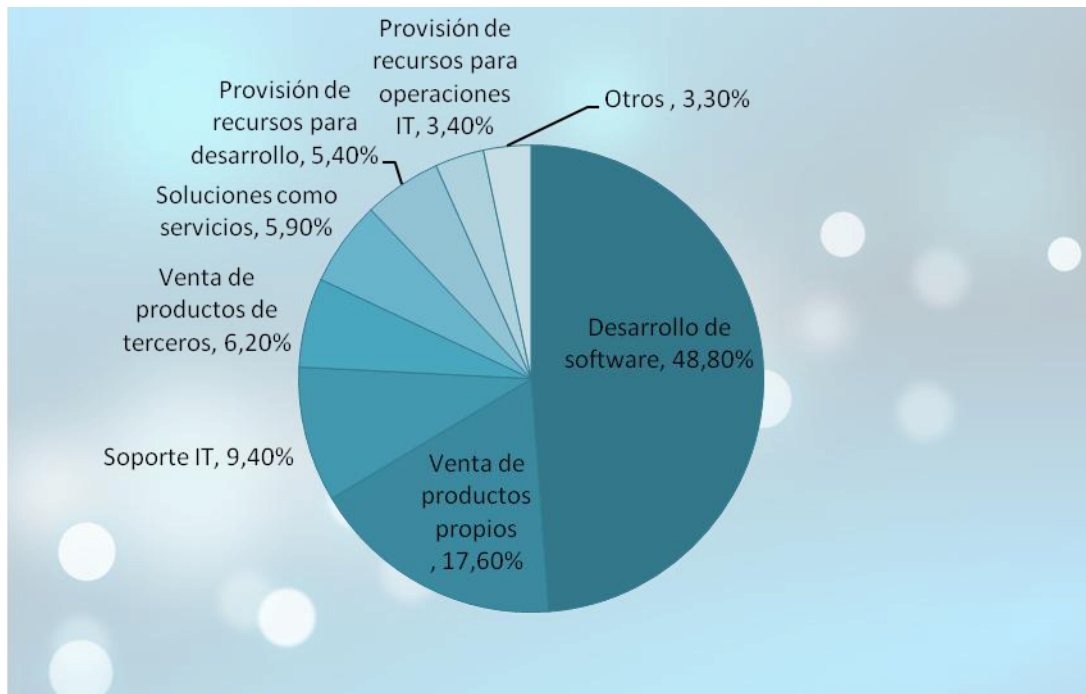
En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las ventas IT, discriminadas entre hardware e insumos por una parte, y software y servicios informáticos por el otro.



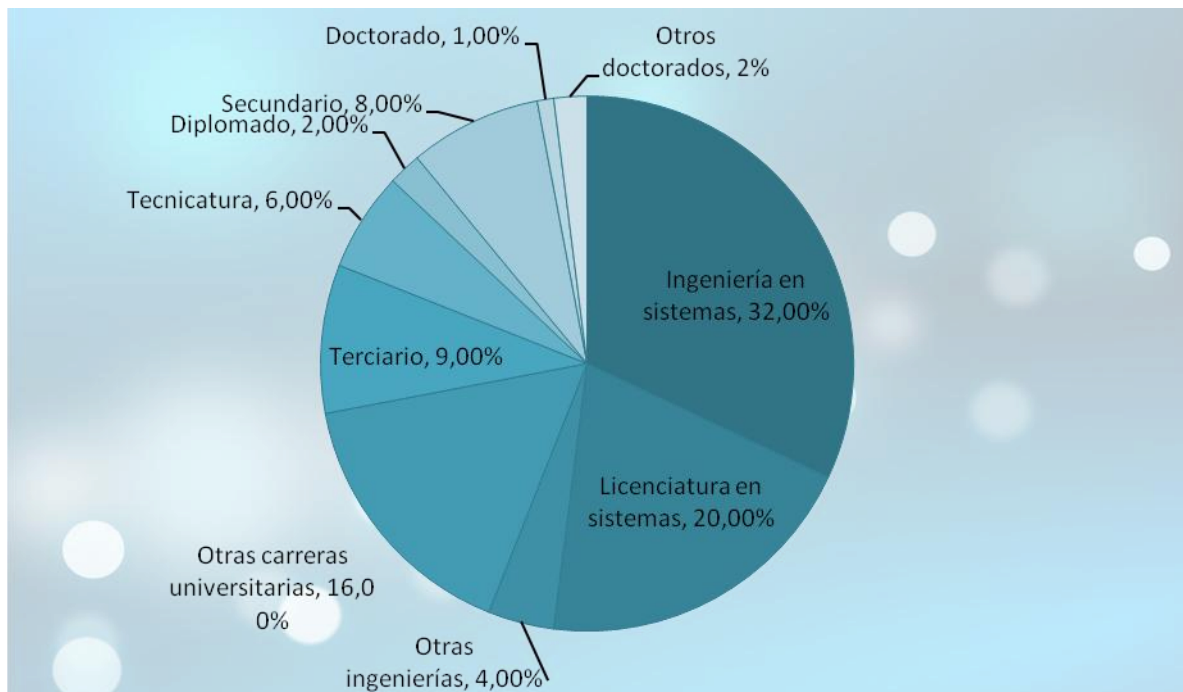
Para este 2013 se espera una recuperación importante en el crecimiento del sector. De acuerdo a las expectativas de las empresas, los tres indicadores mejorarían. Pero mientras que el 14,7% de los ingresos desde el exterior suena razonable, el 12,2% del empleo parecería dar cuenta una vez más de las expectativas generadas por una alta demanda de personal calificado que finalmente siempre resulta difícil de satisfacer.



El siguiente gráfico muestra la participación de las diferentes ramas de la industria informática, en relación a su participación en el total de ventas.



Por otra parte, en cuanto a la educación formal del sector, se puede decir que cuenta con profesionales con un alto grado de formación. Más de la mitad de los trabajadores cuentan con un título universitario o superior.



Historia y evolución de la industria del software:

-1960-1970: Grandes computadores centrales (mainframes) dominaban las grandes corporaciones. Los usuarios se limitaban a terminales sin poder de procesamiento.

-Principio de los 80's: Se hace realidad tener un "computador de escritorio" (PC: Personal Computer). Paralelamente nace el "software de escritorio", que promueve la productividad personal, como planillas de calculo y procesadores de texto.

-80's: Los PCs se comienzan a conectar (Redes y Servidores). Se comparten archivos, discos duros e impresoras. Se popularizan aplicaciones como el correo electrónico y agendas compartidas.

-Principio de los 90's: Es el dominio de sistemas cliente/servidor.

-Mediados de los 90's: Irrumpe con fuerza la red global: Internet. En sus inicios páginas estáticas entregan información, pero rápidamente se utiliza como medio de acceder a aplicaciones dinámicas e interactivas. Hoy en día las empresas extienden sus brazos sobre la red para eliminar intermediarios y acercar los procesos a los usuarios internos (intranet) o externos (extranet) a través de aplicaciones. Nacen nuevos negocios basados en Internet: e-commerce.

Historia de la Computación en Argentina

En el año 1960 llegan las primeras computadoras al país de la mano de IBM y NCR. Luego se suman la Empresa BURROGHS, la Francesa BULL, y la Inglesa English Electric.

El 24 de Noviembre de 1960 llega al puerto de Buenos Aires la computadora de Ferranti, modelo Mercury II desde Inglaterra. Se trató de la primera computadora con fines científicos y académicos, y su costo era de aproximadamente a los 300.000 dólares.



En 1980 aparecen las consolas que se conectaban al televisor hogareño, fabricadas por las Empresas Commodore, Spectra Video (SVI), Texas Instrument, Spectrum, Sinclair, Atari, Talent, Amiga y otras.

“Su éxito fue fugaz pero tuvo la particularidad que permitió ingresar la informática a las casas de familia, donde participaban todos sus integrantes, logrando así, la aceptación masiva del uso de la computadora al poder usar programas enlatados de los más variados productos

embrionarios de los que están actualmente en uso de, por ejemplo Procesadores de Texto, Sistemas Contables Básicos, Bases de Datos, Sistemas de Matemáticas Financiera, etc.”²⁵, pero fundamentalmente su aceptación se debió a la variedad de todo tipo de programas de juegos, motivando a las familias a tener una computadora en el hogar, convirtiéndose hoy en día un elemento indispensable al evolucionar estos equipos en Computadoras Personales (PC).



²⁵ Datos extraídos de: www.museoinformatico.com.ar

Diagnóstico en profundidad

Objetivo general:

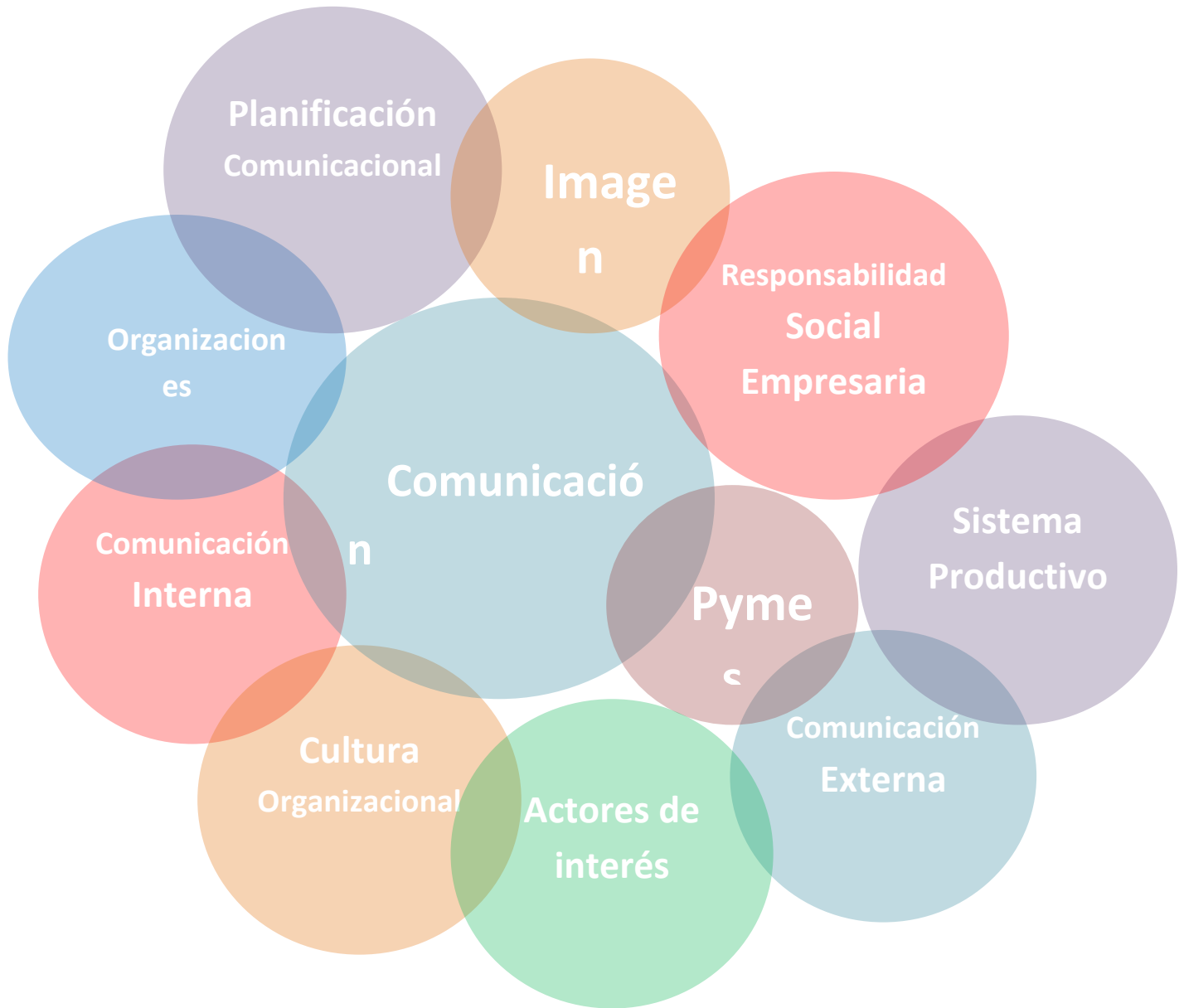
- Identificar espacios de comunicación interna y externa y su potencial contribución como medios de diálogo ligados a las acciones y prácticas vinculadas a la RSE.

Objetivos específicos

- Reconocer los espacios de comunicación interna con el objetivo de visualizar las relaciones formales e informales intraorganizacionales.
- Analizar las estrategias de comunicación externa para dar cuenta del nivel de interacción entre la empresa y sus actores de interés.
- Identificar las actuales acciones solidarias o de mecenazgo que realiza la empresa, con el fin de integrarlas en un plan estratégico de comunicación de RSE.

Marco teórico

Consideramos indispensable poner de manifiesto los conceptos que, desde el campo de la comunicación, utilizamos para abordar la realización de este trabajo. Existen determinadas teorías que constituyen nuestro bagaje teórico y metodológico, desde el cual nos posicionamos al momento de la elaboración del presente informe.



En primer lugar consideramos a la **comunicación** como la producción social de sentidos y significaciones. A lo largo de la historia de las ciencias sociales, diferentes escuelas han abordado de múltiples modos el problema de la comunicación, situando diferentes objetos de reflexión como centro de su análisis. A partir de los años `80, aproximadamente, los estudios de comunicación han empezado a adoptar una mirada centrada en los procesos en los que se construyen los sentidos que circulan socialmente. Es decir, partiendo siempre de la comunicación como una problemática social, que se funda en el campo de la cultura, atravesada por relaciones de poder. De este modo se dan por superados los antiguos esquemas lineales, que asignaban el lugar de emisor y receptor a dos polos opuestos, con funciones diferenciadas. El receptor como un agente pasivo, sin capacidad de crítica o cuestionamiento, está lejos de ser considerado un dogma. Hoy los estudios de comunicación ponen al papel del receptor en un primer lugar, a través de los estudios del consumo y de las prácticas que tienen lugar en el día a día de las personas. La comunicación pasa a ser un aspecto indisoluble de cualquier práctica humana, y así se torna fundamental ponerla en relación con otras disciplinas.

*“La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas (...) la comunicación se define por la acción, porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. Pero, al mismo tiempo, la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”.*²⁶

Desde la perspectiva de la planificación comunicacional, consideramos pertinente incorporar la concepción de la comunicación de Joan Costa. El autor sostiene *que la acción es comunicación y la comunicación es acción*. En este sentido podemos afirmar que la ciencia que nos convoca y desde la cual pretendemos intervenir constituye un ámbito inherente a cualquier actividad. “No se pueden considerar las actuaciones de la empresa con independencia de la comunicación, ni a la inversa, la comunicación independientemente de las actuaciones, las realizaciones y los hechos”.²⁷

La necesidad de abordar las prácticas humanas desde diferentes ámbitos, con el objetivo de comprender su complejidad y poder actuar en relación a ésta, hizo que la comunicación se incorpore como una ciencia capaz de problematizar la vida de distintos tipos de organizaciones, tales como aquellas que conforman el sistema productivo.

²⁶ URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales*. Material del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, 2007.

²⁷ COSTA, Joan; *La Comunicación en acción*, Ediciones Paidós, España, 1999.

Entendemos que un **sistema productivo** es “una unidad localizada de organización social endógena de los procesos de producción-reproducción de bienes públicos y activos empresariales especializados y específicos, articulada por estructuras en red y configurada por la evolutiva trayectoria histórica de asentamiento de un determinado sector productivo industrial”²⁸. Esta definición pone su acento en el concepto de territorio, como una variable constitutiva de los procesos de producción de bienes y servicios. El territorio pasa a considerarse a partir de su naturaleza económica, y en este sentido intervienen una infinidad de actores que exceden a las empresas. En este sentido resulta importante explicitar que la noción de “sistema” hace referencia a una variedad de elementos separables, pero que sólo adquieren sentido cuando están en relación unos con otros. Es por esto que la empresa no puede considerarse en forma aislada, sino como un ente en constante relación con otros actores.

Los **actores de interés** (stakeholders) pueden definirse como todo aquel público que está vinculado a la empresa que se considere. Forman parte de su entorno, y por lo tanto, el modo en que se relacionen es necesariamente significativo. Los grupos de interés están conformados por los accionistas, clientes, proveedores, socios, empleados, organizaciones, sindicatos, entre otros.

Siguiendo a Joan Costa, la necesidad de gestionar a las empresas desde el ámbito de la comunicación resulta fundamental: “Hoy salta a la vista que, disciplinas como la organización de la estructura productiva, la economía, y la administración, con todas sus potentes técnicas de producción, investigación, cálculo y simulación, no logran, aún así, coordinar la totalidad dinámica y vital de la empresa (...) los teóricos de la organización, del management, de la comunicación incluso, tanto las empresas como las ciencias empresariales han ignorado la ciencia de la comunicación durante más de medio siglo a favor exclusivo de la ciencia económica, la administración y los resultados. Y parecen haber ignorado igualmente, que la naturaleza misma de la acción implica, quiérase o no, comunicación. Ya que una se contiene a la otra”.²⁹ Es por esto que se considera de vital importancia la intervención en la esfera económica desde el ámbito de la comunicación.

Por otra parte, resulta relevante destacar la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en el sistema productivo argentino. Las **pymes** constituyen un actor central en la economía de nuestro país, por ser el tipo de empresas que generan mayor mano de obra, por su dinamismo y su capacidad de crecimiento. Se estima que las pequeñas y medianas empresas generan aproximadamente el setenta por ciento del empleo del país. Además, tienen un gran arraigo territorial, lo que les permite mantener una relación más estrecha con los demás actores con los que comparte el territorio, logrando un vínculo más personalizado con la sociedad de la que forma parte. Existen diferentes criterios para clasificar a las empresas entre micro, pequeñas,

²⁸ IÑIGUEZ Natalie y SURRACO Genoveva; *Pymes asociadas: Distritos productivos, una posibilidad para el desarrollo económico regional*, Documento de Cátedra Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo Cátedra II.

²⁹ COSTA, Joan; *La Comunicación en acción*, Ediciones Paidós, España, 1999.

medianas y grandes. Los más importantes se refieren a la cantidad de empleados que poseen y a los ingresos que generan. El presente trabajo se aferra al primero de ellos, considerando micro a los establecimientos que cuentan con menos de cinco personas, pymes a los que cuentan entre seis y cien miembros, y grandes a los que superan los cien.

El origen de las pymes en Argentina se remonta a los años '50, cuando se gestaba el modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Este consistía en la limitación de exportaciones, favoreciendo la producción local, mediante políticas estatales (como otorgamiento de subsidios y regulaciones del mercado). Sin embargo en ese entonces tenían grandes limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información. Hoy en día las pymes cuentan con gran apoyo por parte del Estado, a partir de diferentes tipos de políticas públicas dirigidas hacia el sector³⁰. Luego de la crisis del 2001, y sobre todo a partir del año 2003, la Argentina empezó una etapa de crecimiento económico ininterrumpido, en el que la creación de pequeñas y medianas empresas constituyó un aspecto fundamental. "El período 2003-2007 se caracterizó por una fuerte recuperación de la economía argentina y, en particular, del segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas, fenómeno que se evidencia en el crecimiento de la cantidad de MIPYME, el creciente número de asalariados registrados y el fuerte impulso exportador"³¹.

Desde la planificación comunicacional se puede realizar aportes significativos, que contribuyan a mantener y estimular el crecimiento de la industria nacional a través del apoyo a las pymes, mediante la generación de valor. Se entiende a la planificación como un proceso cíclico que tiene origen y fin en la evaluación del campo, en donde el punto intermedio es la intervención y la consecuente modificación de la realidad analizada. Esta práctica es indisoluble de la gestión; la planificación es gestión. Entendemos la **planificación comunicacional** como un proceso de intervención y transformación de una realidad. Consta de diferentes etapas: en primer lugar un diagnóstico situacional, en donde se construye una mirada general sobre la organización. A continuación un diagnóstico comunicacional en profundidad, en el que se identifican los problemas y aspectos positivos y negativos. En la etapa de la gestión, se actúa para lograr un cambio según los objetivos propuestos y por último se realiza una evaluación, que nunca resulta concluyente, sino que puede dar el pie para futuras intervenciones. La planificación comunicacional requiere necesariamente de una mirada estratégica.

Se considera **comunicación interna** a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad, como en el simbólico. Los interlocutores son aquellos que forman parte de la organización, que la conforman y sostienen y quienes participan de la vida organizativa cotidiana y

³⁰ Como por ejemplo la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y la Tecnología (ANPCyT) o la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME).

³¹ FERRARO, Carlo y STUMPO, Giovanni; *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010.

activamente. La comunicación interna se encarga de fortalecer la identidad de la organización y de formar el espíritu de equipo en sus miembros. Crea condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización y su objetivo es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.

La comunicación interna puede definirse como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”³².

A su vez, dentro de las comunicaciones que se dan al interior de una institución, pueden diferenciarse un sistema formal, en el que la comunicación se encuentra normalizada y un sistema informal correspondiente a diferentes diálogos que se dan por fuera del primero, y que resultan inherentes a cualquier forma de organización. “Cada estructura organizacional posee dos sistemas en operación: el formal y el informal. El sistema formal se encuentra compuesto de las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocidas y formalizadas. Este sistema frecuentemente se representa mediante la carta oficial de organización (o pirámide de organización). El sistema informal es más oculto e invisible (...). La organización informal consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal”³³.

La comunicación interna tiene por objetivo establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización. Contribuye a fortalecer la **cultura organizacional** y la identidad, y el lazo de pertenencia de los miembros hacia la empresa. Entendemos a la cultura organizacional como “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (...) Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias”³⁴.

La **comunicación externa** excede las acciones que tiene por destinatarios los públicos internos, se relaciona con todos los integrantes de otras organizaciones. Se debe tener en cuenta que también forman parte del discurso de la organización tanto aquellas acciones que se clasifican como mensajes, como aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan un significado y contribuyen a la formación de una imagen. Entendemos el concepto de **imagen** como la

³² RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL; *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, 1991.

³³ BERTOGGIO; *Las comunicaciones y la conducta de la organización*; Diana, México, 1975.

³⁴ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín; *Comunicación Interna*, La Crujía, Buenos Aires 2009.

percepción que tienen los públicos de la empresa, tal como lo explica Chaves, como “el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo”³⁵.

“La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos”³⁶. Es por este motivo que resulta imprescindible la comunión de las acciones comunicacionales de las organizaciones, haciéndolas formar parte de una estrategia global, que no puede estar desvinculada de los objetivos generales de la empresa. La imagen no se constituye solamente de elementos visuales, sino de todos aquellos significantes que conforman la percepción que tiene el público de la empresa. “La imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo. En este sentido cobran importancia diferentes aspectos: los mensajes institucionales que se imparten y la forma en que la compañía lleva adelante sus actos. En este contexto, la coherencia y la incoherencia en estos aspectos tienen valor de significación –positivo o negativo- en la construcción de la imagen y los efectos de sentido que ocasiona en los diferentes públicos”³⁷.

“Tanto la comunicación interna como la externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización. De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna) basándolos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar en sus públicos”³⁸.

La comunicación debe ser, de esta manera, coherente e integral. La necesidad de cohesionarla es tanto a nivel interno como externo. Hacia afuera se puede observar en todos los mensajes y acciones hacia los clientes y las publicidades. A nivel interno se piensa en el trato entre los trabajadores, canales de interacción entre estos y productos que circulen entre los mismos.

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** se abre camino a través del campo de la Comunicación, para generar en las empresas un nuevo modo de gestión, que excede el rol meramente económico, y que las constituye en agentes capaces de producir acciones positivas a través del vínculo que mantienen con la sociedad de la que forman parte. Incorporar prácticas socialmente responsables a una empresa, supone necesariamente asociarlas a la estrategia comunicacional integral y a los objetivos corporativos, sin dejar de lado el hecho de que las

³⁵ CHAVES, Norberto; *La imagen corporativa*, Editorial GG, Barcelona, 2010.

³⁶ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín; *Comunicación Interna*, La Crujía, Buenos Aires 2009

³⁷ *Ibídem*.

³⁸ *Ibídem*.

acciones socialmente responsables forman parte de una ética específica, que debe estar en sintonía con la cultura organizacional y con los valores compartidos entre sus miembros.

“Al constituirse como un camino ético y de buenas prácticas, la RSE comprende todo tipo de empresas -grandes, medianas y pequeñas-. Entre ellas, las pymes conforman un sector que resulta de vital importancia para nuestra economía; por lo tanto, su labor en materia de responsabilidad social no sólo generará beneficios para su gestión, sino que constituirá también un gran aporte para toda la sociedad”³⁹.

³⁹ ROBUSCHI, Leandro; BLASCO, Ramiro y ÁLVARES, María Florencia; *Pymes socialmente responsables*, Material de cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo.

Marco metodológico

El marco metodológico indica las herramientas, los pasos, técnicas y procedimientos utilizados a la hora de realizar una investigación o proyecto. Es una secuencia ordenada de acciones coordinadas que se llevan a cabo mediante dicho proceso.

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio. Esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema que estudiamos.

La metodología utilizada para recabar la información está en estrecha relación con la perspectiva teórica y con los objetivos específicos propuestos. Haciendo uso de diferentes herramientas, se recolecta la información necesaria de los aspectos específicos de la realidad organizacional que se quiere conocer. En este sentido es que se utilizarán las siguientes herramientas metodológicas:

- **Observación:** es un instrumento que busca relevar información con el fin de comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores de la organización y que permite visualizar cómo se desarrollan las relaciones de los diferentes actores en un espacio determinado. Mediante esta metodología se puede dar cuenta de las múltiples significaciones tanto dichas como no dichas que circulan en la organización y que atraviesan el accionar de los actores. En este caso en particular se realizaron observaciones del tipo participantes, en donde se interactuó con los miembros de Grupo MOST, se analizaron las prácticas cotidianas, las interacciones entre los miembros y las actividades que allí se realizan. Se observaron los comportamientos repetitivos, los actores involucrados en la escena, las características relevantes de los mismos, los discursos y nociones que circulan en la organización, los roles y status de los miembros, los temas que frecuentemente se tratan, las estructuras de las conversaciones, el modo en que se distribuyen los tiempos, las reglas y costumbres que rigen la organización, la historia del grupo y la cultura organizacional.

La principal ventaja de este tipo de metodología es que permite tomar datos en forma directa. Al igual que en la etapa de diagnóstico, elegimos una vez más esta herramienta ya que la observación tiene por característica ser un hecho irrepetible, de ahí que lo visto deba registrarse en el acto, y sólo en ese momento, porque los acontecimientos de la realidad estudiada no son nunca los mismos, aun cuando el escenario, en este caso la pyme Grupo MOST, sea el mismo. Los objetos observables al igual que los sujetos siempre vivirán realidades diferentes, por eso la decisión de volver a utilizar esta herramienta para observar nuevas realidades que contribuyan a nuestra tesis.

- **Entrevistas individuales en profundidad:** esta herramienta permite relevar los discursos de determinados actores de la organización. Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Sirve para saber qué representaciones y significados le otorga el entrevistado tanto a la organización como a su vida cotidiana. Permite un acercamiento en el cual se visualizan los discursos que circulan en la organización. A su vez permite observar acontecimientos y actividades que a veces escapan a la percepción del observador. Las entrevistas fueron realizadas al CEO de la empresa, Gustavo Traficante, a la responsable del área de recursos humanos, Carolina Ávila, y a uno de los socios fundadores, Fabián Oliveto. A través de dichas entrevistas pudimos visualizar que conocimiento tenía cada uno de los actores en lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresaria.

También pudimos ver qué experiencias previas tenía la empresa respecto al tema y qué conocimiento tenía cada uno de los socios. Luego de realizarlas observamos que si bien algunos tenían más claros que otros el concepto de RSE, los cuatro socios se mantenían interesados en el tema, reconocían la expansión de la RSE tanto en Argentina como en el mundo y los resultados positivos que arrojaban las empresas que hacían uso de este recurso.

Utilizamos este método debido a que es de fácil aplicación y permite obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

- **Encuestas:** "Una encuesta es un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada sobre diferentes temas que se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra"⁴⁰.

Mediante este proceso el entrevistador no modifica el entorno ni controla el proceso. Esta herramienta permite cuantificar la realidad de la organización a la vez que se conocen las creencias, comportamientos y expectativas que la integran. Las encuestas se realizaron de manera electrónica, conservando el anonimato. En este sentido se confeccionó un cuestionario que fue enviado mediante internet a los empleados de la empresa con el fin de conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales que permiten al encuestado expresarse libremente sobre cada pregunta.

Además se realizaron cuestionarios a los cuatro socios fundadores, con el objetivo de poder comparar sus percepciones en cuanto a la empresa, el modo en que esta se comunica con sus actores de interés, y sus opiniones en cuanto al tema de la Responsabilidad Social Empresaria.

⁴⁰ Documento de cátedra; Taller de producción de mensajes; *Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*, 2007.

- **Análisis de redes sociales:** Hoy en día la comunicación digital cobra una gran importancia. Los públicos interactúan por medio de internet a través de diferentes plataformas, como lo son las redes sociales. Es imprescindible para las empresas contar con un espacio en las principales redes sociales, ya que se constituye en un nuevo canal en el que se pueden comunicar con sus públicos. Además, pese a que la gestión de las redes sociales requiere de especialistas en gestión de contenidos virtuales, este tipo de medios resultan muy accesibles para las pymes debido a su bajo costo de mantenimiento y gran accesibilidad.

Grupo MOST tiene perfiles en las principales redes sociales: Facebook, Twitter y LinkedIn. Resulta de vital relevancia la realización de un análisis que de cuenta de la eficacia de dichas cuentas. Para eso se analizarán los siguientes parámetros:

Redes sociales	Facebook	Twitter
Contenido	Publicaciones	Tweets
Repercusión	Publicaciones compartidas	Retweet
Cantidad de público	“Me gusta”	Followers
Interacciones	“Me gusta”/Comentarios	Fav/Respuestas

- **Análisis de clima y cultura organizacional:** la realidad institucional se manifiesta en la cotidianidad de la empresa, en las relaciones entre sus miembros, en los valores que comparten, etc. Pese a que la empresa promulgue determinado tipo de valores, puede ocurrir que en el día a día se manifiesten otros. Por eso es importante conocer la opinión de la mayor parte de sus miembros con respecto a su lugar de trabajo. Con este objetivo se añadieron preguntas en las encuestas que intentan conocer las percepciones de los empleados de la empresa con respecto a su relación con la misma, así como en las entrevistas se preguntó a los socios fundadores cómo ven ellos el clima de trabajo y las relaciones con y entre los empleados. De manera puramente cualitativa se va a intentar aproximarse lo mayor posible a la realidad de las relaciones humanas de Grupo MOST.

- **Análisis de productos comunicacionales:** la empresa cuenta con una gran variedad de productos comunicacionales gráficos. Los aspectos que se tendrán en cuenta para llevar a cabo dicho análisis serán los siguientes:

- Contenido de cada producto.
- Coherencia entre los contenidos de los productos.

- Sinergia en la identidad visual.
- Distribución de los productos.

Cada técnica de recolección de datos lleva asociada un instrumento de recolección de información, así en el caso de las encuestas se realiza un cuestionario, y en las entrevistas un formulario de preguntas preparado con anticipación. La información obtenida a través de las distintas técnicas se analiza en base a los objetivos de la investigación, y en casos determinados se sintetiza en cuadros y/o gráficos.

Objetivo específico	Actividades	Recursos humanos	Recursos materiales	Resultados esperados
Reconocer los espacios de comunicación interna	- Entrevistas en profundidad.	Ernestina	-Grabador - Internet. -Cámara fotográfica. - Viáticos	Visualizar las relaciones formales e informales intraorganizacionales
	-Observación participante.	Ernestina		
	-Análisis de productos comunicacionales.	María		
	- Realización de encuestas.	María		
	- Análisis de clima y cultura organizacional.	María		
Analizar las estrategias de comunicación externa.	-Entrevistas en profundidad.	Ernestina	-Grabador - Internet.	Dar cuenta del nivel de interacción entre la empresa y sus stakeholders.
	-Análisis de productos comunicacionales.	María		
	Realización de encuestas.	Ernestina		
	-Análisis de redes sociales.	María		
Identificar las actuales acciones solidarias o de mecenazgo que realiza la empresa.	-Entrevistas en profundidad a los directivos de la empresa.	Ernestina	-Grabador -Viáticos	Poder desarrollar un plan estratégico de RSE.

Objetivo específico 1

A través de las diferentes entrevistas realizadas se pudo evidenciar la existencia de distintos espacios de comunicación interna. Entre ellos, el más importante, es el recurso de intranet. “A través de ella las organizaciones pueden disponer para su flujo interno todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y organizaciones”⁴¹. Teniendo en cuenta que muchos de los empleados de la compañía no trabajan en las oficinas centrales, y debido a la existencia de diferentes sedes (CABA, Tandil y Madrid) se hace indispensable contar con este soporte, con el fin de que todos los miembros estén al tanto de las novedades de la empresa.

A través del correo electrónico interno como del messenger interno, se manejan cuestiones tanto laborales como vinculadas a mantener a los empleados unidos e identificados con la empresa. En el mismo se comunican nacimientos, cumpleaños, se publican videos sobre fiestas de fin de año que realiza la empresa, con el objetivo de mantener un vínculo entre los empleados. El contenido, en su mayor parte, es generado desde el sector de recursos humanos.

A través del messenger interno se comunican las diferentes áreas. Por ejemplo a través de este medio los encargados de recursos humanos resuelven cuestiones o dudas que tienen los empleados, que primordialmente tienen que ver con la obra social, sueldos, etc.

Otro medio de contacto interno es skype, que se usa para resolver cuestiones vinculadas exclusivamente a lo laboral. Este permite comunicaciones de texto, voz y video en internet. A través de este se comunican principalmente empleados que trabajan en un mismo proyecto, pero que se encuentran ubicados en diferentes localidades.

“Tenemos un Messenger interno, también lo hacemos por Skype, eso genera que se sientan integrados. Los chicos trabajan todo el tiempo con Skype, y con software avanzado. Esto permite sentirse que están trabajando en el mismo espacio.” (Carolina Ávila)

Sin embargo, según palabras de Carolina Ávila, responsable del área de Recursos Humanos, se da tanta importancia al recurso de intranet, que algunos empleados radicados en el interior se vuelven reacios a viajar a las oficinas centrales. Dos veces al año se realizan evaluaciones de desempeño en las oficinas de Buenos Aires. En estas ocasiones todos los empleados de los distintos puntos del país concurren a la sede central, pero aún así lo sienten como una obligación.

La sede central de la empresa cuenta con una sala de reuniones, ubicada en un lugar estratégico del piso, es decir, en el centro del espacio total del inmueble. Es un lugar accesible para todos los empleados. Constituye el salón más amplio del total de las oficinas y cuenta con

⁴¹ CASTILLO ESPARCIA, Antonio; *Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna*.

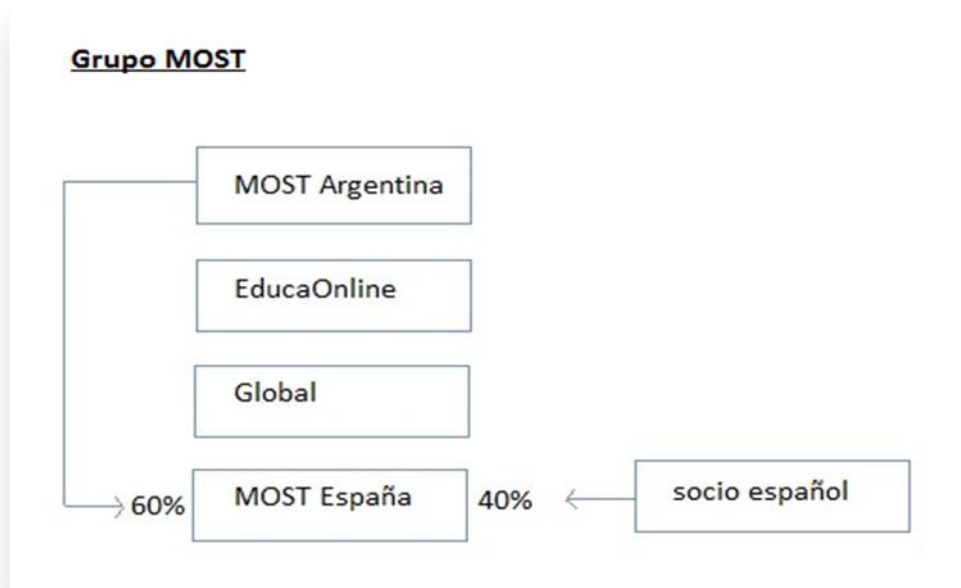
una mesa rectangular con espacio para veinte personas aproximadamente. Posee una pantalla en la que se hacen proyecciones, dado a que es en ese espacio donde se hacen las presentaciones a los clientes. Este espacio no es de uso exclusivo de los directivos, sino que esta abierto a las distintas ocasiones diarias que requieran del uso de su utilización por parte de cualquiera de los integrantes de la empresa. Constantemente se llevan a cabo reuniones y la empresa le da una gran importancia a este espacio, ya que se trata de “una estructura dinámica, no hay una separación polar, no son espacios estancos, son de diálogo y se retroalimentan”, en palabras del director de la compañía.

Entre los socios fundadores “hay reuniones de directorio que, a veces de mezcla un poco lo que es de directorio con las asambleas, pero es como que las dos están un poco unidas por el rol que cumplimos de directores y accionistas; esa es una de las formas de comunicación. Las otras son un poco más informales, vía mail, por teléfono o por otro medio de comunicación como puede ser el skype”, explicó Fabián Oliveto.

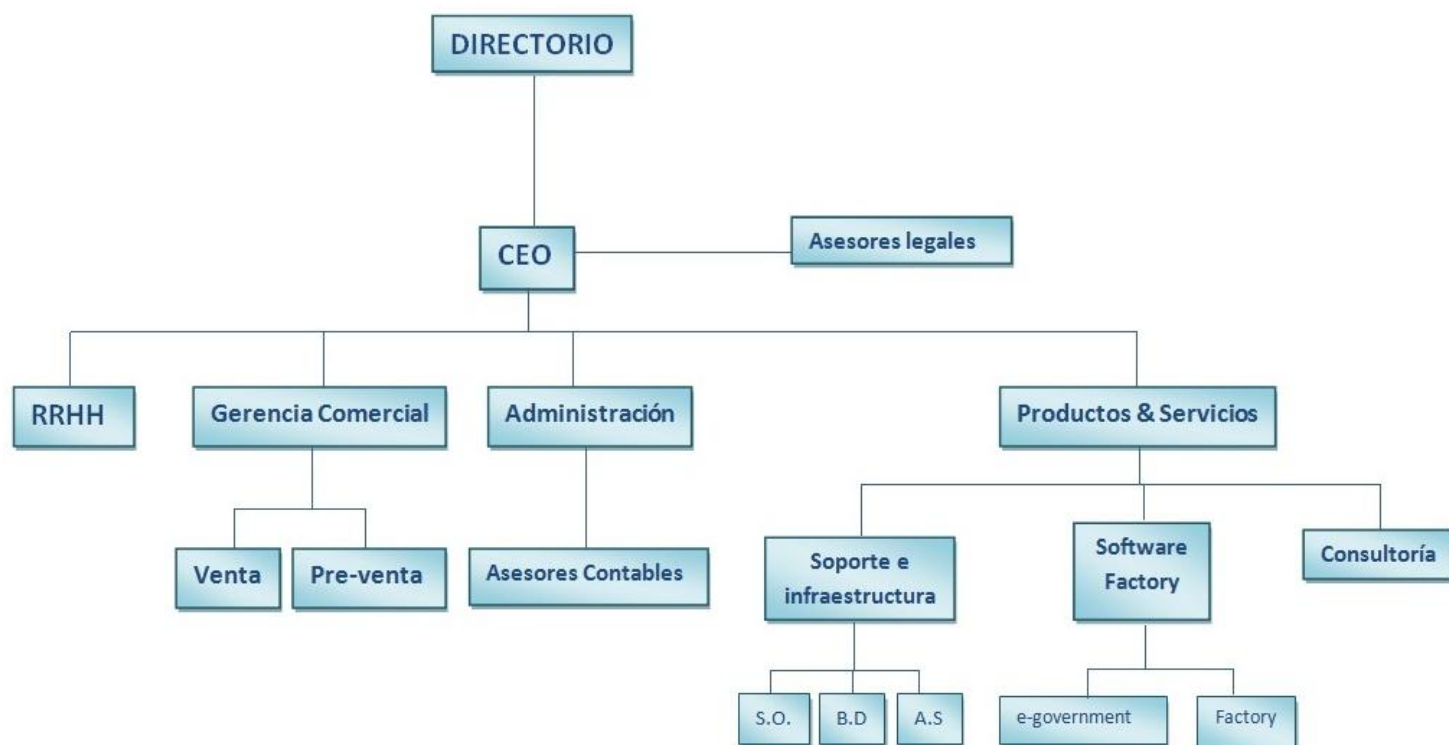
En cuanto a la comunicación de los socios con los empleados, Oliveto explicó que la comunicación “es bastante personalizada”. Se llevan a cabo reuniones y se utilizan herramientas como mail o skype. Los empleados entre sí utilizan básicamente las mismas herramientas: reuniones, mail, skype.

La empresa cuenta con una clara estructura organizacional, en la que se evidencia la división de las diferentes áreas. Sin embargo, en la práctica, los distintos sectores se encuentran en contacto permanente, perdiendo la rigidez de la estructura. Al respecto, en una de las entrevistas realizadas, Gustavo Traficante manifestó: “tenemos una estructura dinámica, no hay una separación polar, no son espacios estancos, son de diálogo y se retroalimentan.”

El grupo cuenta con cuatro empresas, que se unifican formando Grupo MOST. Ellas son: MOST Argentina, EducaOnline, Global y MOST España. Esta última está conformada por un sesenta por ciento de capitales de origen MOST Argentina y un cuarenta por ciento de acciones de un socio español.



Organigrama



El actual director de la empresa explicó que un valor fundamental es el tema de la estructura en cuanto a la toma de decisiones: “toma muchas decisiones la gente de abajo. No es una estructura rígida, patriarcal”. En este sentido, cuando se preguntó a los empleados si sentían que eran escuchados en la empresa, la mayor parte de las respuestas fueron afirmativas (68%). Además cuando se preguntó a los empleados si pueden realizar aportes o sugerencias, también se obtuvieron resultados positivos (78%).⁴²

Por otra parte destacó que la empresa se caracteriza por estar conformada por gente del interior. Un especialista en management y comportamiento humano que visitó hace no mucho tiempo las oficinas, percibió que “se respira un aire de un conjunto de gente del interior que vino a trabajar a Capital”. Aproximadamente el ochenta por ciento de los empleados provienen de otras ciudades o provincias. “Muchos se vinieron, se volvieron a sus lugares y hoy siguen vinculados, trabajando para la compañía”.

⁴² En los anexos se adjuntan las encuestas completas.

A través de las diferentes entrevistas realizadas a empleados de distintas áreas se pudieron observar diferentes cuestiones. Por una parte el director de la empresa expresó que pretende que los empleados puedan tener un desarrollo tanto profesional como personal dentro de la compañía. Es decir, que puedan proyectarse a futuro, identificarse, y sentir que contribuyen en cierta medida al desarrollo de la empresa. Es por esto que se les da un marco de libertad para que puedan tomar ciertas decisiones. Y como respuesta por parte de la compañía al esfuerzo, dedicación y compromiso, se otorgan incentivos, algunos de ellos, en materia monetaria.

“...la idea es que (la pasante) se quede a desarrollarse, que tenga una proyección en la compañía, que esa proyección de la compañía signifique que ella misma tenga un desarrollo, no solamente en lo personal, sino que ese desarrollo este vinculado a los resultados, no solamente en lo económico, sino que pueda decir “yo contribuyo en cierta medida a la compañía”. Por eso la gente empieza a tener pertenencia, yo contribuyo de alguna manera a la compañía, y la compañía en contraprestación a eso le contribuye con un determinado plan de incentivos, económicos y demás, que no son económicos.” Gustavo Traficante

La responsable del área de Recursos Humanos, Carolina Ávila, reconoce que, dadas las características de la empresa, (se trata de una pyme) no puede aspirar a un gran crecimiento, pero sin embargo valora el hecho de contar con un buen clima laboral, una amplia libertad en el accionar diario, y la flexibilidad por parte de sus superiores. Esto hace que prefiera trabajar en Grupo MOST y no en otras empresas en la que le han ofrecido empleo.

El buen clima laboral se evidencia a través de la flexibilidad que ofrecen los superiores, los canales de comunicación abiertos al diálogo y a la resolución de conflictos y a la estructura organizacional permeable a cambios y nuevas voces. Los mismos empleados aseguraron contar con un buen clima laboral, a través de las encuestas realizadas en las que se percibe un 92% de resultados positivos. Entre las afirmaciones se destaca la caracterización de “excelente”, “muy bueno”, “tranquilo” y distendido el clima de trabajo. Resultados similares se encuentran en las preguntas sobre las relaciones jefe-empleado, y empleado-empleado⁴³.

Teniendo en cuenta que Grupo MOST cuenta con distintas sucursales y trabajadores en distintos puntos del país, resultó necesario generar un producto comunicacional que cohesione la identidad de la empresa a nivel interno. Como resultado de las encuestas realizadas en el año 2011, en la etapa del diagnóstico, se pudo visualizar que aquellos empleados que no residen en la sede de Buenos Aires, quedan al margen de distintas actividades que se realizan en la empresa. Además, se pudo identificar que estos empleados no cuentan con un sentido de pertenencia que los vincule a MOST. Por lo tanto, el resultado de la práctica realizada años anteriores fue la creación de un newsletter, que se presentó como un producto comunicacional estratégico que permitió lograr un lazo entre los distintos integrantes de la empresa, aún con aquellos que

⁴³ Ver anexos: encuestas a los empleados

trabajan desde otros lugares. Este es un proceso que llevó bastante tiempo, ya que los cambios relativos a la cultura organizacional se dan en el largo plazo. A través de este medio, actualmente se puede compartir información que resulta relevante para los trabajadores, y de este modo involucrar al personal para transmitir los valores y objetivos empresariales, así como también dar a conocer el rumbo e integrar a la persona en el proyecto.

El newsletter⁴⁴, que ahora está a cargo del área de Recursos Humanos, combina información institucional (como por ejemplo la historia de la empresa) con noticias, acontecimientos y novedades que resulten atractivas al personal. Un claro ejemplo, a través de este medio se informó a los empleados que Grupo MOST iba a estar presente, representado por Fabián Oliveto, en la ciudad de Tandil, el día 1/06/2013, ya que el gobernador Daniel Scioli encabezó un acto en el que respaldó al Intendente Lunghi en lo que respecta a las proyecciones del polo informático. Además cuenta con imágenes y fotos que le darán dinamismo, con el objetivo de despertar interés en quien lo recibe. Además, los empleados podrán participar de la producción del newsletter, enviando la información que quieran publicar al área responsable de su producción (Recursos Humanos). De esta manera se evitará la burocratización del producto y favorecerá el feedback entre los empleados.

⁴⁴ En los anexos se adjunta la primera edición del newsletter.

Objetivo específico 2

En base al tipo de clientes, se realizó una segmentación en las siguientes categorías:

- No usuarios: es en dónde el esfuerzo debe estar dirigido a que conozcan la empresa. No se puede esperar de ellos ningún tipo de vínculo, pero se puede aspirar a que tengan a MOST a la espera de que surjan necesidades.
- Usuarios potenciales: necesitan afianzar la confianza en la organización. La estrategia en este nivel no debe apuntar al logro de la lealtad, sino al logro de la confianza. Estudios realizados han demostrado que en empresas de servicios se requiere no menos de siete contactos hasta que el cliente genera la primera compra.
- Los primeros usuarios: el cliente ya ha depositado en MOST la confianza necesaria. El objetivo es lograr afianzar esa confianza a medida que se va logrando un principio de lealtad. Los esfuerzos se deben canalizar en lograr que estos primeros clientes se conviertan en usuarios regulares.
- Usuarios regulares: son los clientes leales a la empresa, los que en mayor o menor grado siempre están al alcance de MOST. Lo más importante es no dar por sentada esta relación sino que hay que mantener el contacto con el cliente y el objetivo es que el cliente se sienta tan cuidado como si fuera la primera vez que entra a la empresa.
- Usuarios irregulares: son los que requieren el mayor esfuerzo de ventas. La empresa ya le es familiar, por lo cual no necesitan una inducción hacia ella. La estrategia es realizar un seguimiento constante.

La separación anterior sirve a los efectos de focalizar el esfuerzo de ventas correspondiente a la situación de cada cliente con estrategias de comercialización y relaciones públicas. En el caso particular de los no usuarios es necesario tener en cuenta que requieren un tiempo significativo de adaptación, hasta convertirse en clientes. El objetivo en una primera instancia es que conozcan a MOST, su manera de trabajar y sus productos. Esto es lo denominado etapa cognoscitiva. Superada esta etapa, comienza una afectiva, en la cual el cliente comienza a demostrar interés y deseo por los productos y servicios ofrecidos. Recién aquí, el cliente comienza a actuar, a través del pedido de presupuestos, referencias, reuniones, para contar con los elementos necesarios para realizar una correcta evaluación de sus alternativas.

Comunicación externa

Hace ya unos años la empresa empezó a implementar la utilización de **redes sociales**: Facebook, Twitter y LinkedIn. No existe un encargado de manejar estas herramientas sino que, la mayor

cantidad de contenido que se publica proviene del área de recursos humanos. Sin embargo otras personas (como socios o empleados) tienen acceso para poder publicar en estos medios. Los perfiles en las redes sociales fueron creados con el fin de que los empleados puedan generar un sentido de pertenencia con la empresa, que puedan sentir que forman parte de ella, que se informen y actualicen acerca de diferentes cuestiones, etc. El objetivo es que se genere un vínculo, sobre todo con aquellos que no trabajan en las oficinas centrales. Es decir que el público al que apuntan las redes sociales es el público interno, los miembros de la compañía. Sin embargo, cabe destacar que los perfiles en estas redes sociales no son actualizados muy frecuentemente, por lo que pierde el dinamismo que hace atractivo a estos soportes.

Como herramienta de comunicación externa, los socios han manifestado que las redes sociales no les ha resultado un canal estratégico. Este es uno de los motivos por los que no actualizan la información que aparece por estos medios. Las redes sociales no constituyen un canal significativo para interactuar con sus clientes. Sin embargo, no se tiene en cuenta que estos canales pueden resultar de gran importancia para la constitución de una instancia de diálogo con otros stakeholders, como por ejemplo potenciales empleados.

www.facebook.com/GrupoMost





GrupoMost

A 71 personas les gusta esta página · 17 personas estuvieron aquí

Te gusta

Sigues a esta persona

Mensaje



Compañía
Grupo Most



71

Fotos

Me gusta

Información - Sugerir una edición

Lo más destacado

Publicar Foto / video

Escribe algo en la página de GrupoMost...

GrupoMost
22 de septiembre de 2011

E-GOVERNMENT PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El Grupo Most se complace en anunciar la publicación de un artículo que forma parte de un libro que se encuentra en la biblioteca de la Universidad de Buenos Aires, en el marco de un convenio de cooperación con la Universidad de Buenos Aires.

El artículo trata sobre el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el gobierno municipal, y cómo estas pueden mejorar la calidad de la gestión municipal y la satisfacción de los ciudadanos.

El artículo es parte de un libro que se encuentra en la biblioteca de la Universidad de Buenos Aires, en el marco de un convenio de cooperación con la Universidad de Buenos Aires.

El artículo trata sobre el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el gobierno municipal, y cómo estas pueden mejorar la calidad de la gestión municipal y la satisfacción de los ciudadanos.

Me gusta · Comentar · Compartir 5

GrupoMost compartió un enlace.
30 de junio de 2011

http://www.lavozdetandil.com.ar/ampliar_noticia.php?id_n=27653



Se abrió el Encuentro Internacional sobre Ciencia y Tecnología

1 amigo indicó que le gusta GrupoMost



Invita a tus amigos a que indiquen que les gusta esta página

Ver todos

Escribe el nombre de un amigo...

Invitar



Ignacio Luciano

Invitar



Juan Carlos

Invitar



Federico Bauer

Invitar

Opiniones



¿Qué opinas de GrupoMost?

Me gusta



Oracle
Computadoras/Tecnología

Me gusta



Linux
A 1 amigo también le gusta esto.

Me gusta



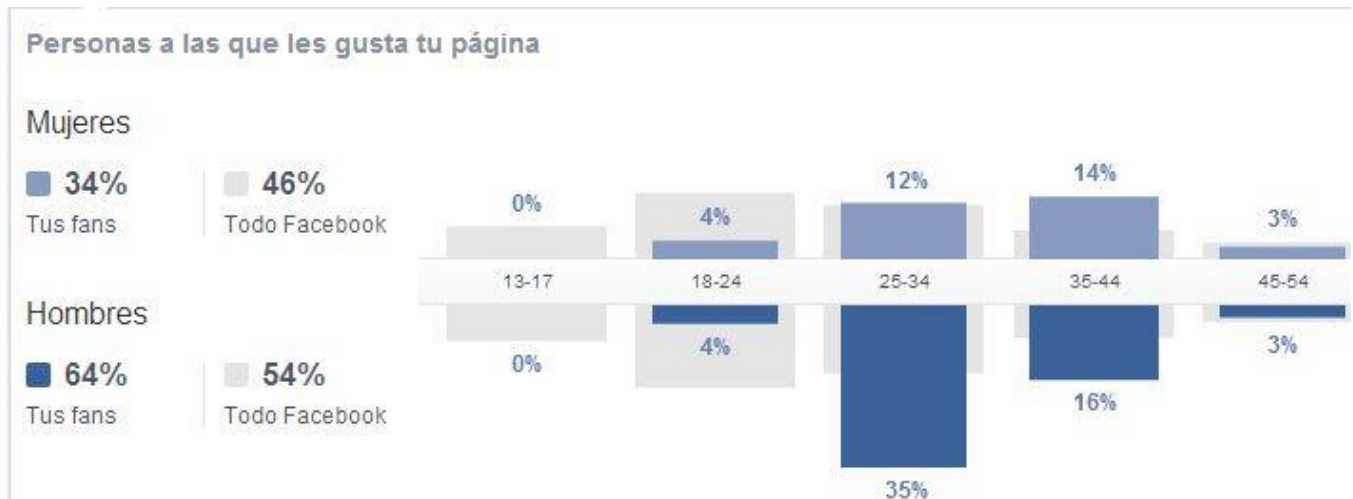
Red Hat
A 1 amigo también le gusta esto.

Me gusta



GrupoMost
14 de junio de 2011

En Facebook, la poca actividad de la empresa repercute negativamente, contando con una poca cantidad de seguidores. La siguiente es una captura de pantalla que muestra los “fans” que tiene la empresa en esta red social (abril del 2014):



Como se puede observar, el rango etario predominante es entre los 25 y los 34 años, de lo que se deduce que los seguidores son actuales y potenciales miembros de la empresa.

El cuadro a continuación muestra algunos indicadores importantes que reflejan el comportamiento de la empresa en Facebook.

Indicadores	Grupo MOST
Inicio de actividad	16/05/2011
Publicaciones	5
Publicaciones de terceros	2
Cantidad de comentarios total	17
Promedio de comentarios por publicación	2,4
Publicaciones compartidas	0
Me Gusta	16
Promedio de me gusta por publicación	2,2
Cantidad de seguidores de la página	72
Cantidad de calificaciones	1

En cuanto a la cantidad de “me gusta”, todos se han hecho durante el año 2011, único año de actividad de la página.



"Me Gusta" y personas que están hablando de esto

Personas que están hablando de esto

0

Estadísticas de la página

18 de septiembre de 2011

Semana más popular [?]

52 fotos

Fotos etiquetadas aquí [?]

25-34 años

Grupo de edad más popular [?]

19 de mayo de 2013

Semana con más visitas (1 persona) [?]

www.twitter.com/GrupoMOST

The screenshot shows a web browser window with the Twitter profile of Grupo MOST Argentina. The browser tabs include '(29 no leídos) - mariaeste', 'TweetDeck', and 'Grupo MOST Argentina'. The address bar shows 'https://twitter.com/GrupoMOST_ar'. The Twitter navigation bar includes 'Conecta', '# Descubre', 'Cuenta', a search bar with 'Buscar', and notification and settings icons. The profile header shows the profile picture, name 'Grupo MOST Argentina', handle '@GrupoMOST_ar', and website 'Argentina · grupomost.com'. Below the header, statistics show 9 tweets, 36 people following, and 14 followers. A 'Seguir' button is visible. The 'Tweets' section displays two tweets from February 22, 2011, both mentioning job openings for a Senior .Net developer and a Network Administrator in Buenos Aires.

Los siguientes indicadores muestran la actividad de la empresa, descentralizada en tres perfiles en la red social Twitter:

Indicadores	Grupo MOST	Grupo MOST Argentina	Grupo MOST España
Inicio de actividad	23/09/2010	11/02/2011	23/09/2010
Cantidad de tweets	6	9	17
Cantidad de respuestas	0	0	0
Cantidad de RT	2	3	2
Cantidad de seguidores	19	14	9
Cantidad de listas	0	0	0
Cantidad de favoritos	0	0	0

Otro medio de comunicación externa es la **página web**. Ésta fue desarrollada por un diseñador que reside en Córdoba, quién además está a cargo de su mantenimiento. En ella se puede encontrar información sobre la empresa (historia, clientes, alianzas estratégicas, oferta de productos y servicios, etc.). Sin embargo, es importante remarcar que mucha de la información que se puede encontrar en el sitio web no se corresponde con el actual funcionamiento de la empresa, así también noticias o cuestiones novedosas que incumben a Grupo MOST, no aparecen presentes en este medio. Al igual que con las redes sociales, los miembros de la empresa no le asignan mucha importancia a este medio, ya que no constituye un canal de diálogo con sus actuales o potenciales clientes.

Además la empresa cuenta con avisos de búsquedas laborales en **bolsas de empleo** por Internet (www.computrabajo.com.ar, www.indeed.com, www.empleo.trovitargentina.com.ar, www.simplyhired.com.ar, www.zonajobs.com.ar, www.empleosclarin.com, etc.). Estos son los principales medios a través de los cuales se reclutan nuevos empleados, según manifestaron los mismos a través de las encuestas realizadas.

Facebook x (29 no leídos) - mariaeste x TweetDeck x Grupo MOST x

www.grupomost.com

INTRANET BÚSQUEDAS LABORALES

GRUPOMOST
IT Solutions

En la vida no hay problemas, sólo soluciones que no hemos encontrado.

Titulo 2 TI

Grupo MOST SERVICIOS PRODUCTOS ALIANZAS CLIENTES CASOS DE ÉXITO CONTACTO

SUITE most | eGovernment

SOLUCIONES ORIENTADAS A MEJORAR LA SEGURIDAD COMUNITARIA

IOS Android BlackBerry Brew symbian OS Windows Phone

Búsquedas Laborales

- Administrador de Sistemas Unix/Linux (Ene14_02)
- Analista Programador Java (Feb14_01)

ORACLE Gold Partner redhat

CMMI CERTIFICACIÓN CMMI Especializado en: ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE BI

SERVICIOS

SopORTE e Infraestructura

"Servicios administrados de soporte a infraestructura de TI."

Empresas que confían en nosotros

NOVEDADES

- Tandil: Implementan nueva herramienta informática para proceso de habilitaciones comerciales
- MOST S.A.: Application Grid 11g Specialized
- E-government para mejorar la calidad de la gestión municipal
- En Tandil se implemento nuestro sistema de habilitaciones
- Grupo MOST especialista en Oracle Database de Oracle Corp.

+ Ver Todas

ARGENTINA
Reconquista 656 3er. Piso - C.P. (C1003ABN)
Teléfono: (54) (011) 4314 7766 Fax: (54) (011) 4314 7766
CABA- República Argentina
mail: info.ar@grupomost.com

ESPAÑA
Velázquez 16, (28001)
Teléfono: (+34) 91 541 97 11 Fax: (+34) 91 541 54 47
Madrid - España
mail: info.es@grupomost.com

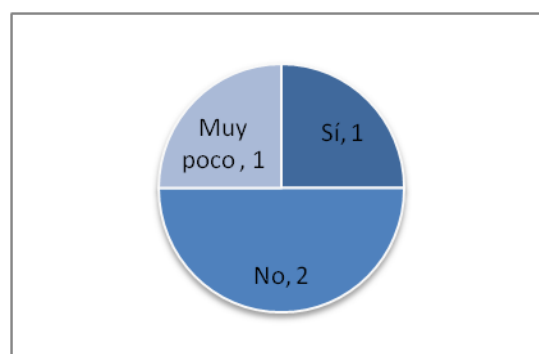
Copyright Grupo MOST. Todos los derechos reservados.

Objetivo específico 3

Fabián Oliveto explica que, según el la Responsabilidad Social Empresaria consiste en “retribuirle de alguna manera a la sociedad, lo que la sociedad en algún punto nos está dando.” “Es muy aislado, a veces donaciones puntuales a algún comedor o alguna asociación, pero no tenemos un programa de responsabilidad social empresaria”. “Creo que los empleados se involucrarían en llevar a cabo acciones socialmente responsables, por experiencias anteriores en las que hemos hecho donaciones de juguetes para alguna ocasión especial, y la gente se ha sumado”.

A partir de las encuestas realizadas a los cuatro socios fundadores de Grupo MOST⁴⁵, se pudo dar cuenta de que si bien los altos directivos parecen no estar interiorizados en los aspectos de RSE, la empresa lleva a cabo una gran cantidad de acciones que contribuyen a que MOST sea socialmente responsable. Cuando se les preguntó a los socios si realizaban acciones de RSE, se obtuvieron diferentes respuestas. Dos de ellos asumieron que no realizaban actividades vinculadas, mientras que los otros dos manifestaron que si.

¿Realiza algún tipo de actividad vinculada a la RSE?	
Moya	Sí
Oliveto	muy poco
Traficante	No
Smith	No

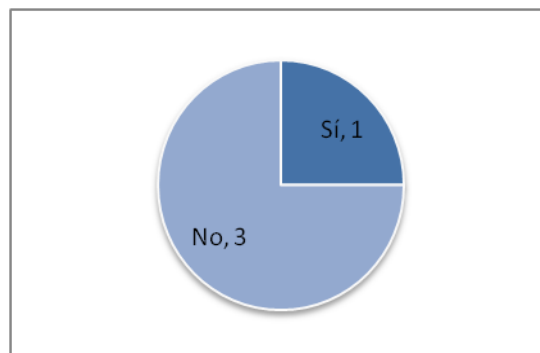


Al respecto comentaron que, si bien no cuentan con un plan estratégico de RSE preciso y estable, realizan esporádicamente algunas acciones solidarias con organizaciones tales como comedores, hogares, etc. Fabián Oliveto observó que algunos empleados se suman a participar de estas colectas que la empresa lleva a cabo en fechas especiales, como por ejemplo día del niño. Además dijo que “a pesar que se hacen algunas actividades relacionadas con RSE, las mismas son aisladas, personalizadas y sin un proyecto 'serio' a mediano-largo plazo”. Gustavo Traficante expresó “lo único que hacemos es cada vez que cambiamos los equipamientos viejos se los mandamos al hogar de Margarita Barrientos. Tiene un comedor. No es un programa, es sólo eso”.

⁴⁵ En los anexos se adjuntan las encuestas correspondientes.

Por otra parte, tres de los cuatro socios manifestaron que no tienen identificados los actores de interés. Esto tiene que ver con la falta de planificación estratégica de las acciones solidarias.

¿La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización?	
Moya	No
Olivetto	Sí
Traficante	No
Smith	No



En conversaciones con los directivos de Grupo MOST, se ha manifestado que no tienen estrategias de captación de clientes, ya que son los clientes mismos quienes se acercan a la empresa. La única acción que llevan a cabo es contactar a los municipios para proveerles de productos de software. La relación que tiene la empresa con sus clientes es meramente comercial.

En cuanto a la responsabilidad social interna, se puede concluir que la empresa se preocupa por el bienestar personal y el desarrollo profesional de sus empleados, aunque los socios no sean consientes que estos aspectos contribuyen a considerar a MOST como una empresa socialmente responsable. Tanto Gustavo Traficante, Fabián Oliveto y Moya contestaron que proporcionan suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social y además les ofrecen un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo. Un ejemplo de dicha acción es la accesibilidad que tiene el personal a trabajar desde su casa o desde otras ciudades y la flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo, en el caso de estudiantes por ejemplo.

Por otra parte, como se explicó en el objetivo específico 1, los empleados se sienten parte de la empresa, tienen un buen sistema de resolución de conflictos, basado sobre todo en el diálogo, y proyectan su carrera profesional en Grupo MOST.

En cuanto a las políticas medioambientales MOST está comprometido a través de algunas acciones, como por ejemplo el ahorro en el consumo de papel, ahorro de energía, separación de residuos, recolección de tapas de gaseosas para las campañas realizadas por el Hospital Garrahan, entre otras.

Sin embargo, al desconocer las ventajas que supone la RSE para la empresa, son escasas las acciones de comunicación relacionadas al tema. Por ejemplo, MOST no tiene establecido con los

grupos de interés canales de comunicación para la consideración y/o evaluación de sus percepciones, expectativas, sugerencias y temas relevantes en los que está involucrada. Tampoco proporciona periódicamente información pública accesible, clara, completa y veraz sobre el funcionamiento de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales a sus grupos de interés.

Claramente MOST realiza acciones socialmente responsables, pero al desconocer los beneficios y las formas de poner en práctica estas acciones que generan valor, quedan ocultas tanto para el público interno como el externo. La empresa no utiliza los espacios de comunicación con los que dispone para facilitar información que de cuenta de su accionar.

Aspectos positivos:

- La empresa cuenta con varios espacios de comunicación interna.
- La empresa cuenta con una buena imagen pública.
- Existe un diálogo fluido entre empleados y socios de la empresa.
- Los empleados cuentan con participación en las reuniones y en los procesos de toma de decisiones.
- La empresa cuenta con software que permite la interacción entre empleados que se encuentran en diferentes ciudades.
- Las relaciones informales de amistad entre los socios fundadores generan espacios de diálogos más fluidos y una mayor conexión entre las tres sedes de la empresa (Madrid, Buenos Aires y Tandil).
- La empresa reconoce sus falencias en los aspectos comunicacionales y permite la intervención para generar estrategias al respecto.
- La empresa se muestra dispuesta a realizar un plan estratégico de RSE.

Aspectos negativos:

- La empresa no cuenta con un vínculo estrecho con sus grupos de interés.
- No conoce las ventajas de la RSE, por lo que no comunica estas acciones.
- Los productos comunicacionales no son actualizados.
- La empresa no incorpora las acciones de RSE a sus valores corporativos.
- La comunicación es relegada a un segundo plano.

Líneas de acción:

- Definir misión, visión y valores bajo los principios de la RSE.
- Definir los grupos de interés a los que están orientadas las acciones de RSE.
- Incorporar en todos los espacios de comunicación de la empresa el concepto de RSE y las acciones socialmente responsables llevadas a cabo por MOST.

Tercera Parte

Tercera Parte

En esta sección se llevará a cabo la elaboración de una estrategia de planificación comunicacional en la empresa Grupo MOST.

- Planificación comunicacional:
 - Objetivos
 - Cronograma de actividades, RRHH, recursos materiales y resultados esperados.
 - Calendarización
 - Desarrollo de actividades según objetivos específicos

Planificación comunicacional

Objetivo General:

- Diseñar una estrategia comunicacional con el objetivo de reflejar las acciones de RSE que lleva adelante la empresa.

Objetivos específicos:

- Redefinir la misión y la visión de la empresa en base a la cultura organizacional.
- Actualizar los productos comunicacionales externos con los que cuenta la empresa, para incluir en ellos las acciones de RSE que se realizan.
- Generar un producto comunicacional interno que de cuenta de las acciones de RSE que se llevan a cabo y el valor que generan a la empresa.

Objetivos específicos	Actividades	Recursos humanos	Recursos materiales	Resultados esperados	Fecha estimada
Redefinir la misión y la visión de la empresa en base a los valores vinculados a la RSE.	Realizar un taller virtual con directivos y empleados. Redactar misión visión y valores de acuerdo a lo expuesto en el taller. Informar a las partes involucradas sobre los resultados para lograr su aprobación.	Ernestina María Directivos Empleados	PC Internet Plataforma web	Socializar diferentes perspectivas que permitan crear una misión, visión y valores acorde a la cultura organizacional.	Marzo 2014
Actualizar los productos comunicacionales con los que cuenta la empresa, para incluir en ellos las acciones de RSE que se realizan.	Relevar productos comunicacionales existentes, materiales y digitales. Redactar un material informativo sobre el concepto de RSE, su importancia, aplicación. Incorporar el material informativo junto a la misión y visión actualizada a los productos comunicacionales existentes.	Ernestina María Diseñador web Diseñador gráfico	PC Internet Cámara fotográfica	Generar una sinergia entre todos los productos comunicacionales, en base a su contenido y visibilizar las acciones de RSE en los mismos.	Marzo/ Abril 2014
Generar un producto comunicacional interno que de cuenta de las acciones de RSE que se llevan a cabo y el valor que generan a la empresa.	Redactar el material informativo específico para el personal interno. Realizar un producto que ilustre las acciones de RSE y que explique su concepto e importancia. Generar un producto utilitario de oficina con los conceptos principales de RSE.	Ernestina María Diseñador gráfico	PC Internet	Lograr que el personal de la empresa incorpore los conceptos de RSE, a través de un producto de utilización diaria.	Abril/ Mayo 2014

Actividades	Marzo				Abril				Mayo			
	Semana				Semana				Semana			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Objetivo específico 1												
Realizar un taller virtual con directivos y empleados.												
Redactar misión visión y valores de acuerdo a lo expuesto en el taller												
Informar a las partes involucradas sobre los resultados para lograr su aprobación												
Objetivo específico 2												
Relevar productos comunicacionales existentes, materiales y digitales.												
Redactar un material informativo sobre el concepto de RSE, su importancia, aplicación.												
Incorporar el material informativo junto a la misión y visión actualizada a los productos comunicacionales existentes.												
Objetivo específico 3												
Redactar el material informativo específico para el personal interno.												
Realizar un producto que ilustre las acciones de RSE y que explique su concepto e importancia.												
Generar un producto utilitario de oficina con los conceptos principales de RSE.												

Presupuesto	\$	Notas
Objetivo específico 1		
Honorarios profesionales	\$0.00	Esta actividad se realiza de modo ad honorem teniendo en cuenta que es parte del proceso de tesis
Subtotal	\$0.00	
Objetivo específico 2		
Honorarios profesionales	\$0.00	
Honorarios diseñador gráfico	\$300.00	
Honorarios diseñador web	\$0.00	Para esta actividad se contactará al diseñador web de la empresa
Subtotal	\$300.00	
Objetivo específico 3		
Honorarios profesionales	\$0.00	
Honorarios diseñador gráfico	\$300	
Gastos de imprenta	\$2500	
Subtotal	\$2.800	
Total	\$3.100	Tres mil cien pesos

Actividades

Objetivo específico 1

- Realizar un taller virtual con directivos y empleados

Teniendo en cuenta que tanto los empleados como los directivos de Grupo MOST residen en diferentes localidades del país, la realización de un taller en el que se puedan discutir y acordar los valores de la empresa resulta un tanto difícil. Sin embargo, todos los miembros de la empresa están sumamente familiarizados con las herramientas informáticas, y la mayoría de ellos son profesionales de las TIC. Por este motivo se ha decidido realizar un taller virtual, que permita la interacción de la mayor cantidad de personal de la empresa, sin que las barreras geográficas sean un impedimento. Esta sería la forma más óptima y dinámica de que puedan participar la mayor cantidad de personas.

Sin embargo, la posibilidad de poder acordar un día y horario para que todos los empleados y directivos se sitúen en una misma plataforma online no pudo concretarse. Por este motivo se acordó con los directores de la empresa en Buenos Aires y en Tandil la realización de un grupo privado en la red social Facebook. Esta herramienta ofrece la posibilidad de que cada uno de los miembros de la empresa pueda conectarse en el momento que le sea más conveniente. Un grupo es una función de Facebook que sirve para seleccionar un número determinado de personas y poderlas identificar ante los demás usuarios de la red de forma dinámica y simple. Una de las características del grupo es que permite enviar mensajes de forma conjunta a todos los integrantes, favoreciendo la interacción entre los miembros y el intercambio.

Por otra parte, Fabián Oliveto dijo que este grupo podría servir para otras cuestiones, además de como foro de discusión sobre los valores de la empresa, por lo que resulta crucial que perdure en el tiempo, excediendo así los límites de la presente tesis.

Se convino en denominar al grupo “Comunidad Grupo MOST”. Además se solicitó a la directora de Recursos Humanos, Carolina Ávila, un listado de todos los miembros de la empresa, con el objetivo de añadirlos a este espacio. Por otra parte, previo a la puesta en funcionamiento del grupo, se dialogó con Gustavo Traficante y Fabián Oliveto sobre las cuestiones, preguntas y disparadores que se iban a publicar⁴⁶, que se detallan a continuación:

¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa?

¿Qué opinión te merecen?

⁴⁶ Se redactó un documento formal, con el fin de presentarle a la empresa el propósito de realizar el grupo en la red social Facebook, y además ofreciendo otros disparadores que pueden servir a la empresa en materia de comunicación. Este documento se encuentra en la sección Anexos.

- ¿Crees que reflejan el presente de la empresa?
- ¿Qué consideras necesario agregar que actualmente no se vea reflejado?
- ¿Sabes de las premiaciones o participaciones que hace la empresa en diferentes ámbitos?
- ¿Conoces la RSE?
- ¿Crees que MOST realiza acciones que se enmarquen dentro de la definición de RSE?
- ¿De qué acciones de RSE te gustaría formar parte a través de la empresa?
- ¿Qué destacarías de la empresa en cuanto a formas de trabajo, clima laboral?
- ¿Qué opinión te merece este espacio de intercambio?
- ¿Te gustaría realizar acciones que contribuyan socialmente? ¿de qué manera lo plantearías? ¿Cuáles serían las acciones?

La idea es ir planteando estas preguntas de manera gradual e ir reformulando otras nuevas, en base a las respuestas que vayan surgiendo.

Nuestro rol será generar diversas publicaciones que fomenten el intercambio sobre cuestiones referidas a la empresa. El objetivo será visualizar las diferentes miradas de los empleados en base a preguntas disparadoras. Buscamos crear un consenso de opiniones que logre redefinir cuestiones que hacen a la cultura organizacional de la empresa.

- Redactar misión visión y valores de acuerdo a lo expuesto en el taller

En las distintas conversaciones con los directivos de la empresa⁴⁷ se pudo ver una clara intención de redefinir la misión y la visión de la misma, sin embargo los valores que plantean, no sufrirían modificaciones. Los valores tal cual fueron formulados en su momento siguen teniendo vigencia. Cabe destacar que, si bien los socios fundadores no eran conscientes del concepto de RSE, en los valores redactados se hacen visibles algunas ideas referidas a los mismos:

- **Nuestra Gente:** El capital más importante es nuestra gente, por eso fomentamos el crecimiento y desarrollo profesional de nuestro equipo humano brindando oportunidades iguales para todos, reconociendo el desempeño e incentivando el aprendizaje mediante capacitación permanente.
- **Compromiso con el Cliente** : Nuestro compromiso con el cliente está dirigido a atender sus necesidades brindando máxima calidad de servicio y productos de última tecnología.
- **Confiabilidad:** Creemos que la confiabilidad es un pilar fundamental, por eso, la construimos estableciendo relaciones justas y transparentes, respetando las normas de orden público y privado.

⁴⁷ Ver entrevistas en la sección Anexos.

- **Innovación tecnológica:** Fomentamos el desarrollo y contribuimos al crecimiento de la Industria Argentina del Software atendiendo las necesidades del mercado interno y externo. Contribuir al desarrollo de la industria del software.

En ellos se ve claramente:

- La importancia que la empresa le da a sus empleados. El hecho de que se considere al capital humano como un elemento indispensable para el desarrollo de la empresa, y que se tenga en cuenta el desarrollo tanto profesional como personal de sus empleados, además de cuidar el buen clima de trabajo y escuchar a todos los miembros de la empresa, sin importar el nivel jerárquico que ocupen, constituye una acción socialmente responsable de Grupo MOST.
- La importancia que se le da al cliente. Así como en el punto anterior cobra vital relevancia el factor interno, los actores externos, y en especial los clientes son considerados como actores importantes. De este modo MOST contribuye a generar valor a través de toda la cadena de actores del sistema productivo en que se inserta. Por otra parte, los socios fundadores manifestaron algo que no está contemplado en los valores: el consumidor final. Más allá de brindar un servicio de excelencia a las empresas para las que desarrollan productos, se hizo presente el deseo de que el consumidor final quede satisfecho con el producto inicial desarrollado.

Tanto Fabián Oliveto como Gustavo Traficante ofrecieron algunas perspectivas en lo que respecta a la actualización de la misión y la visión:⁴⁸

Gustavo Traficante:

“La misión sobre todo debería ser un sueño.”

“Deberíamos atender a los clientes como nos gustaría que nos atiendan a nosotros, los clientes están con una necesidad de urgencia.”

“Nos gustaría tener una empresa que sea generadora de productos, esas son las empresas que más contribuyen en todo sentido, pero para que seamos esa empresa tiene que haber un cambio radical de pensamiento.”

“Yo creo que la misión tendría que hablar un poco más de nosotros y de nuestros sueños como compañía, dónde nos vemos biológicamente en años y a dónde queremos llegar, que no es justamente comercializar productos nada más”.

⁴⁸ Las citas que siguen fueron extraídas de entrevistas con directivos de la empresa. Las entrevistas completas se encuentran en la sección Anexos.

Fabián Oliveto:

“Lo que pasa es que (la misión actual) está muy de manual, muy de libro viste. Lo que nosotros le queremos poner es algún toque más de creatividad”

“Podríamos ir desde arriba hacia abajo no: definir misión, visión, tratar de ver qué es lo que queremos comunicar y ver los medios en los cuales vamos a comunicar”

“Habría que plantearlo no sólo al cliente, porque la visión y la misión nuestra están orientadas hasta el cliente y, por ahí indirectamente beneficia al consumidor final.”

“Lo que hemos buscado de misión y visión de otras empresas parecidas a la nuestra, es parecido, es muy de manual, es lo nuestro con una cosita más, una cosita menos. Es así. No tienen nada de creatividad.”

“Yo creo que habría que darle una vuelta creativa. Pero que la misión y visión van a madurar, y van a salir.”

La empresa se encuentra actualmente en un proceso de maduración y de redefinición estratégica. Por este motivo, los socios fundadores decidieron postergar la definición de la misión y visión hasta que tengan una idea clara del nuevo rumbo y de los nuevos horizontes a los que aspiran. Sin embargo, en las diferentes conversaciones que se mantuvieron con los miembros de la empresa, los mismos incorporaron la idea y el concepto de RSE y su puesta en práctica. También se hicieron conscientes de la importancia de comunicar estas acciones y de los beneficios que les pueda brindar como empresa. Si bien la misión y visión no se van a definir por el momento, los socios expresaron que en el momento en que maduren estas cuestiones, van a tener en cuenta los preceptos de RSE. También se les explicó a los socios la importancia de incorporar a todo el personal de la empresa en esta definición, ya que pueden surgir diferentes miradas y aportes que no están contemplados por ellos.

- Informar a las partes involucradas sobre los resultados para lograr su aprobación

Esta actividad no pudo ser concretada ya que, como se explica en el punto anterior, la misión y la visión no van a ser actualizadas por el momento.

Objetivo específico 2

- Relevar productos comunicacionales existentes, materiales y digitales

La empresa cuenta con una gran cantidad de productos comunicacionales, tanto materiales como digitales ya sea para público interno o externo. Es importante relevar todos estos para luego proceder a su actualización.

Por tal motivo en una de las visitas a la empresa obtuvimos una muestra de cada uno de los materiales. A continuación los detallamos:

- Guía de recursos humanos para los nuevos empleados. Esta guía detalla las pautas y normativas de la empresa con respecto al funcionamiento interno.
- Brochure (folleto). Continuando con la identidad visual de la empresa, el brochure detalla información sobre: la historia de la empresa, los servicios que brinda, los productos que comercializa, las alianzas con otras empresas y los clientes.
- Libro titulado “Para el mundo de hoy”, donde se informa a través de citas de intelectuales, filósofos y artistas la importancia de la informática y de los cambios que sufre constantemente la tecnología, y el modo en que esto impacta constantemente en nuestra vida en el nuevo milenio. El libro posee gran cantidad de ilustraciones acorde a las citas plasmadas.
- Video institucional.

También cuenta con espacios virtuales detallados a continuación:

- Página web: **www.grupomost.com**. En la misma se pueden ver las tareas llevadas a cabo tanto en Argentina como en España.

En la primera pestaña titulada “GRUPO MOST” se observa una cronología en la que se narra la historia de la empresa a través de los acontecimientos más importantes en el tiempo.

También se encuentra una breve reseña del tipo de actividad que realiza la empresa y un detalle de la misión, visión y valores. Además se encuentra disponible para descarga el brochure.

En la segunda pestaña titulada “SERVICIOS” se explican los servicios que presta la empresa: Software Factory, Business Intelligence, Soporte e Infraestructura, Consultoría y Capacitación.

La tercera pestaña denominada “PRODUCTOS” detalla los productos que comercializa la empresa:

- E-Government Suite
- Gestión de la Calidad

- BI Database
- Tablero de Control para PDV
- Liquidación de Haberes
- Administración de RRHH

La cuarta pestaña denominada “ALIANZAS” explica los vínculos comerciales que Grupo MOST mantiene con proveedores de servicios informáticos.

En la pestaña “CLIENTES” se encuentra una lista detallada de todos los clientes de la empresa, organizada por rubro al que pertenece.

Otro de las pestañas es “CASOS DE ÉXITO”, en la misma se explican diferentes logros obtenidos por Grupo MOST.

En la última pestaña “CONTACTO” se encuentra un formulario para contactarse con la empresa vía web, a la vez que se ofrecen los números de teléfono y direcciones.

- **Redes sociales.** MOST cuenta con perfiles públicos en Facebook y Twitter donde se comparte información de la empresa. También cuenta con un canal en Youtube donde se puede observar el video institucional de la empresa.

También tiene LinkedIn, una red social en la que los usuarios y empresas comparten información profesional.

- Redactar un material informativo sobre el concepto de RSE, su importancia, aplicación.

A través de los conocimientos que hemos adquirido en la etapa de investigación de la presente tesis, hemos elaborado un material informativo previo acuerdo con los directivos, el cual explica la importancia del concepto de RSE y la aplicación que la empresa hace de este.

Este material posee la siguiente información:

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria?

Es una forma de gestión en la cual la empresa no se posiciona como una entidad netamente económica, sino que contribuye mediante diferentes tipos de acciones, vinculadas al medio ambiente, a problemáticas sociales, consolidando los valores éticos y morales que forman parte de su cultura y que constituyen su identidad.

Los productos y servicios que brindamos a nuestros clientes, tienen como fin último facilitar y simplificar la vida cotidiana de nuestra comunidad. Sabemos que llegamos a cada hogar y a cada

persona, por eso nuestro compromiso con el cliente es primordial. Indirectamente una gran cantidad de personas hacen uso de nuestros productos. Por eso nos seguimos comprometiendo y seguimos trabajando para ser una empresa socialmente responsable.

Además en Grupo MOST realizamos actividades específicas para colaborar con la mejora del entorno del que formamos parte. De este modo retribuimos a la sociedad todo lo que nos ha permitido alcanzar.

Algunas de estas acciones son donaciones a instituciones de la sociedad civil (como por ejemplo a comedores y colectas solidarias en ocasiones específicas) y cuidado del medio ambiente (reducción del uso de papel y energía, reciclado de hardware).

¿Por qué nos adherimos a la RSE?

- Porque de esta manera fortalecemos el lazo con la sociedad de la que formamos parte.
- Porque nos interesamos en el bienestar de nuestro equipo.
- Porque queremos cuidar el medio ambiente.
- Porque propiciamos el diálogo con nuestros clientes.
- Porque defendemos el desarrollo profesional y los derechos laborales.

¿Cómo llevamos a cabo las acciones de RSE?

- Preservando los derechos de todos los miembros de MOST.
 - Apostando al desarrollo sostenible.
 - Generando espacios de diálogo e intercambio en la empresa.
 - Reduciendo la contaminación.
 - Contribuyendo con organizaciones sin fines de lucro.
 - Logrando la eficacia y calidad en nuestros productos.
-
- Incorporar el material informativo junto a la misión y visión actualizada a los productos comunicacionales existentes

Una vez redactado el material informativo, se hará la incorporación de este a todos los productos comunicacionales existentes en la empresa Grupo MOST: Guía de recursos humanos para los nuevos empleados, Brochure, Página web y Redes sociales.

Objetivo específico 3

- Redactar el material informativo específico para el personal interno

Las tesistas redactarán un material específico para el personal interno, este material será de lectura fácil y dinámica, simple y explicativo a la vez, donde se podrán resaltar las principales acciones socialmente responsables que Grupo MOST lleva a cabo y que muchas veces pasan

desapercibidas. Por tal motivo, dicho material se propone la incorporación del concepto a los empleados y personal de la empresa.

- Realizar un producto que ilustre las acciones de RSE y que explique su concepto e importancia.

Se generarán dos productos:

- El primero contendrá la información sobre RSE redactada anteriormente, pero adaptada a otro soporte que facilite su lectura y circulación por la empresa.
- El segundo producto contemplará los principios de RSE de Grupo MOST:
 - Apostamos al buen clima laboral
 - Nos interesa tu desarrollo profesional
 - Cuidamos el medio ambiente
 - Colaboramos con nuestra comunidad
 - Fomentamos la participación
 - Tu trabajo nos inspira
 - Queremos crecer juntos
- Generar un producto utilitario de oficina con los conceptos principales de RSE.

Con el fin de poder expandir dentro y fuera de la empresa el concepto de RSE y poder comunicar las acciones socialmente responsables que son llevadas a cabo por Grupo MOST, consideramos de suma importancia poder incorporar a materiales utilitarios como PAD (objeto donde se apoya el mouse de la computadora) una breve descripción que explique las acciones de RSE que lleva adelante Grupo MOST.

Cuarta Parte

Cuarta Parte:

En este apartado se encuentran los aspectos finales del trabajo:

- Evaluación.
- Conclusión
- Bibliografía

Evaluación

Entendemos que el proceso de planificación comunicacional consta de varias etapas, que se retroalimentan entre ellas. En primer lugar se lleva a cabo el diagnóstico de situación y el diagnóstico en profundidad. La siguiente instancia es la planificación propiamente dicha, que arroja como resultado actividades que se materializan en diferentes productos o acciones comunicacionales. La última instancia es la evaluación, en la que se medirá el impacto que tuvieron estas acciones y las opiniones que surgen de los miembros de la empresa con respecto al proceso total.

En este sentido la evaluación es considerada como una herramienta de gestión ejecutada a través de investigaciones, producciones y análisis que permitirá interpretar y comunicar el impacto de las acciones realizadas en Grupo MOST.

Queremos destacar que a lo largo del proceso hemos contado con la cooperación de los socios de la empresa, lo que permitió que ellos sean partícipes de los avances de la presente tesis, y que estén informados sobre el tipo de productos comunicacionales que se llevaron a cabo. En este sentido, los socios tienen conocimiento del proceso que se viene realizando dentro de MOST y de los resultados que se verán plasmados en los productos. Podemos decir que se ha realizado un trabajo colectivo.

En este sentido, se proponen realizar las siguientes acciones para llevar a cabo la evaluación:

- Reunión con directivos con el objetivo de presentarles los productos comunicacionales realizados y conocer su opinión al respecto.
- Realización de una encuesta sobre RSE a empleados y directivos.

En la reunión con los directivos, se presentará la tesis, acompañada de los productos comunicacionales y se dialogará sobre el proceso de gestación de estas prácticas dentro de la empresa. Si bien el contenido de los productos se acordó con los directivos de la empresa, en la reunión se presentarán los productos finalizados para demostrar la culminación de todo el trabajo realizado durante este tiempo. Como tesis consideramos de gran importancia escuchar las opiniones de los socios para corroborar la eficacia de lo planteado durante el proceso de tesis.

La encuesta será realizada en el mes de junio, posterior a la presentación de los productos a los directivos. Ellos han estado al tanto del proceso constantemente y han cooperado con el mismo, ahora resta saber el impacto que han tenido las diferentes acciones llevadas a cabo, para corroborar si los miembros de la empresa, ya sean directivos o empleados, se han familiarizado con el concepto de RSE y la importancia de llevar a cabo acciones socialmente responsables.

Para la realización de la encuesta se ha creado un cuestionario de preguntas de fácil comprensión, con el propósito de que todos los miembros de la empresa puedan dar a conocer su opinión.

El cuestionario será enviado por intranet, desde el área de Recursos Humanos, a todos los empleados (al momento la empresa consta con 48 miembros) y socios (los cuatro fundadores: Moya, Oliveto, Smith y Traficante). Constará de las siguientes preguntas:

- ¿Te ha sido útil la información brindada sobre RSE? (Sí/No/NsNc)
- ¿Crees haber comprendido el significado y la importancia de llevar a cabo acciones socialmente responsables? (Sí/No/NsNc)
- A partir de la información brindada ¿Crees que MOST es una empresa socialmente responsable? (Sí/No/NsNc)
- ¿Te gustaría proponer algún tipo de acción socialmente responsable? (Detallar)

Conclusión

La realización de una estrategia de planificación comunicacional en una pyme arroja algunas conclusiones que consideramos valioso poner de manifiesto. A su vez, este proceso se cruza con el hecho de que forma parte de una tesis de grado, por lo que la experiencia de este trabajo resulta significativa en ambos sentidos.

Al finalizar la presente tesis podemos mencionar que hemos obtenido una gran parte de los resultados esperados, logrando así poder cumplir con las metas y los objetivos planteados al comienzo.

En diferentes instancias hemos planteado que Grupo MOST carecía de un plan de RSE, desconocía el concepto y las ventajas de la implementación de estas prácticas. Por lo tanto podemos concluir que, por primera vez, la empresa le ha dado una auténtica importancia a las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, y a todos los aspectos relacionados con la comunicación en general.

Desde un primer momento los socios de la empresa se involucraron con la tesis y cooperaron brindándonos información, permitiendo el ingreso a la empresa, colaborando con entrevistas. Se pusieron a disposición para poder hacer un diagnóstico en profundidad. Esto demostró el grado de compromiso de los socios para con el tema.

Para poder evaluar el grado de información que manejaban dentro de la empresa tanto los socios como los empleados hemos utilizado diversas herramientas metodológicas entre las cuales podemos mencionar entrevistas, encuestas, observaciones y relevamientos. Mediante estas técnicas observamos que si bien Grupo MOST se encuentra consolidada como una exitosa empresa del sector, desconoce prácticas que pueden ayudar a optimizar los recursos con los que cuentan.

La importancia social, política y económica de la implementación de prácticas de RSE y su comunicación, se ha colocado como uno de los temas centrales en la gestión de las empresas. Grupo MOST se presentaba como una empresa fragmentada, que generaba excelentes capitales, vendía productos a marcas líderes, pero eso no era comunicado, difundido. Por tal motivo muchas veces la empresa ha generado productos que nunca ha vendido porque son desconocidos para los usuarios y compradores.

Desde la empresa también se realizaban acciones relacionadas a la Responsabilidad Social Empresaria, pero al desconocer los integrantes de MOST el concepto de la misma, no estaban al tanto de su importancia. Desde un primer momento pudimos observar que uno de los aspectos positivos más importantes era el buen clima laboral de la empresa, el compromiso de los empleados para con su trabajo, la idea de progreso, la horizontalidad en la toma de decisiones, la

participación colectiva. Estas percepciones eran compartidas por la gran mayoría de los miembros de MOST, independientemente de su grado de jerarquía. Es por esto que mediante las conversaciones mantenidas con los representantes de MOST, comunicamos la necesidad de visibilizar este tipo de prácticas, explicándoles que se trata de Responsabilidad Social Interna, que también hacen que la empresa pueda ser considerada como socialmente responsable. El tipo de relación que MOST tiene con sus actores de interés, clientes, empleados, accionistas, y hasta el consumidor final, al que llegan de modo indirecto, demostró que la empresa tiene buenas relaciones con su entorno, un buen diálogo con él, y se preocupa por los actores que la rodean y con los que interactúan.

En muchos de nuestros encuentros con los representantes de Grupo MOST, además de conversar sobre cuestiones vinculadas a la RSE, se nos pedían consejos sobre otras cuestiones vinculadas a la comunicación corporativa: cómo definir la misión y los valores, cómo implementar un plan de comunicación digital, cómo lograr una utilización de las redes sociales más eficientes, entre otras cuestiones. Si bien el trabajo de tesis logró su resultado final, nos resulta sumamente grato poder ver que la empresa ha hecho una evolución, incorporando dentro de su gestión acciones de comunicación. Resaltamos este hecho porque, en el año 2011, cuando empezamos un trabajo en esta empresa en el Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema productivo, los directivos de Grupo MOST, no estaban al tanto ni parecían entender la importancia de la comunicación en las empresas. Hoy en día grupo MOST se encuentra desarrollando planes de comunicación en redes sociales, ha decidido comunicar por este mismo medio sus acciones socialmente responsables, e incorporar las opiniones de todos sus empleados para contribuir a hacer de MOST una mejor empresa.

Obstáculos superados

Uno de los problemas más importantes con los que nos encontramos en el momento de realizar una práctica de planificación comunicacional en una pyme, es el desconocimiento por parte de ésta de la importancia de la comunicación aplicada al sistema productivo. Este desconocimiento pasa, en una segunda instancia, a una concepción errónea sobre la comunicación, a la que se iguala a la publicidad, al diseño gráfico o al marketing.

La concepción de la comunicación que adquirimos en nuestros años de carrera universitaria choca con los preconceptos que tienen otros actores con respecto a la importancia de nuestra área de trabajo. Sensibilizar a los miembros de la empresa sobre la relevancia del aspecto comunicacional fue gran parte de nuestra labor.

Otro obstáculo, casi imperceptible, fue poder hacer entender la importancia del diagnóstico en profundidad. Muchas veces hicimos entrevistas, encuestas, o simples conversaciones con miembros de la empresa, los integrantes de la misma se abrieron sin dudar a nuestra intervención, pero sin entender profundamente por qué necesitábamos involucrarnos tanto con ellos.

Explicarles la importancia de nuestro trabajo nos pareció fundamental para que no se generen dudas, y para poder acercarnos de la mejor manera posible a la realidad de la organización. La relación de confianza que se estableció con la empresa y sus miembros hizo que se puedan despejar dudas y realizar preguntas desde ambas partes. Nos resulta sumamente destacable el hecho de que Grupo MOST haya depositado su confianza en nosotras y en nuestro trabajo, y que lo haya considerado de gran importancia, contribuyendo activamente a su realización.

Bibliografía

- BERTOGLIO; *Las comunicaciones y la conducta de la organización*; Diana, México, 1975.
- BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín; *Comunicación Interna*, La Crujía, Buenos Aires 2009.
- CASTILLO ESPARCIA, Antonio; *Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna*.
- CHAVES, Norberto; *La imagen corporativa*, Editorial GG, Barcelona, 2010.
- COSTA, Joan; *La Comunicación en acción*, Ediciones Paidós, España, 1999.
- FERNANDEZ PEDEMONTE, Damián; *Comunicación empresarial responsable*, Temas, 2006.
- FERRARO Carlo y STUMPO, Giovanni; *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010.
- IÑIGUEZ Natalie y SURRACO Genoveva; *Pymes asociadas: Distritos productivos, una posibilidad para el desarrollo económico regional*, Documento de Cátedra Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo Cátedra II.
- KLIKSBURG, Bernardo; *Responsabilidad social empresarial: ¿moda o demanda social?*, disponible en <http://goo.gl/X4Gfp2>.
- LEGNA, Pablo; *RSE: Desafío para las PYMES*. Artículo disponible en: <http://goo.gl/U0hghk>.
- MANUCCI, Marcelo; *Impacto Corporativo*, La Crujía Ediciones, 2008.
- RITTER, Michael; *La comunicación política de las empresas*; Revista Question, Vol 1, No 22 (2009). Disponible en <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/766/668>
- ROBUSCHI, Leandro; BLASCO, Ramiro y ÁLVARES, María Florencia; *Pymes socialmente responsables*, Material de cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo.
- RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL; *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, 1991.
- SURRACO, Genoveva; *¿Por qué elegir pymes?* Material de Cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.
- URANGA, Washington; *Mirar desde la comunicación: una manera de analizar las prácticas sociales*. Material del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, 2007.
- *Comunicación Interna y Externa: Dos caras una moneda*; Material de cátedra de Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.
- Documento de cátedra; Taller de producción de mensajes; *Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*, 2007.

Informes y artículos web:

- Investigación Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresaria. Disponible en www.comunicarseweb.com.ar
- Artículo COMUNICarse web 20/03/2012. Disponible en: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=tags&q=Mart%EDn%20Cosentino>
- Roura, Horacio; *“Las pymes en el desarrollo de la economía argentina”*; disponible en <http://www.informeindustrial.com.ar/>
- “La importancia se la RSC en las pymes” <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-rsc-en-las-pymes.html>

Otras páginas web consultadas:

- www.museoinformatico.com.ar
- www.cessi.org.ar

Anexos

Encuestas- preguntas

La siguiente encuesta responde al objetivo específico 3 de la etapa de diagnóstico (Identificar las actuales acciones solidarias o de mecenazgo que realiza la empresa, con el fin de integrarlas en un plan estratégico de comunicación de RSE), y fue realizada a los cuatro socios fundadores de Grupo MOST, a través de un sistema de encuestas online (Google Docs). La encuesta se formula en esta página y se envía un link a los encuestados. En este caso el universo de análisis y la muestra coinciden, por haberse realizado a la totalidad de los socios fundadores (Moya, Oliveto, Smith y Traficante).

Ficha técnica

Cuestionario sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

A través de catorce preguntas semi-abiertas pretendemos analizar el estado de las prácticas de RSE en la empresa Grupo MOST, su implementación y comunicación. Desde ya muchas gracias.

1. ¿Sabe usted lo que es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?

- Si
- No
- Ns/Nc

2. ¿Conoce las ventajas que puede suponer la RSE para la empresa?

- Si
- No
- Ns/Nc
- Otros

3. ¿Realiza algún tipo de actividad vinculada a la RSE?

- Si
- No
- Ns/Nc

- Otros

4. ¿La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización?

Nota: se entiende por grupos de interés a aquellos grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades, por ejemplo: asociaciones sindicales, asociación de consumidores, asociación de empresarios del sector, inversores, ONGs, etc.

- Si

- No

- Ns/Nc

- Otros

5. ¿Ha establecido con los grupos de interés canales de comunicación para la consideración/evaluación de sus percepciones, expectativas, sugerencias y temas relevantes en los que está involucrada su empresa?

- Si

- No

- Ns/Nc

- Otros

6. ¿Proporciona periódicamente información pública accesible, clara, completa y veraz sobre el funcionamiento de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales a sus grupos de interés?

- Si

- No

- Ns/Nc

- Otros

7. ¿Cuenta su empresa con algún sistema / política / práctica o certificación en los siguientes aspectos?

- ISO 9001
- EFQM
- OHSAS
- Ética en materia de publicidad
- Respeto a la competencia
- Ética en las compras
- ISO 14001
- EMAS
- Otros:

8. Se ha adherido la empresa a algún estándar/organización en materia de RSE

Nota: como por ejemplo Asociación Argentina de Rse

9. Responsabilidad con los empleados:

Marque aquellas prácticas que se realizan en la empresa en relación con los empleados. Cualquier información que considere relevante puede ingresarla en el último casillero ("Otros")

- ¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo? (p. ej. un plan de formación, contemplación de carrera universitaria, brindar formación complementaria, etc)
- ¿Consulta con sus empleados los temas importantes?
- ¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?
- ¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?
- ¿Apoyan una significativa diversidad por género, edad, estrato social o capacidades, entre otras cosas, de su planta laboral?
- ¿Tiene la empresa algún sistema de recepción de quejas y resolución de conflictos entre trabajadores?
- ¿Se informa a los empleados sobre acciones de RSE, mecenazgo o filantropía que realiza la empresa?
- Otros:

10. En cuanto a la política medioambiental

Marque aquellos casilleros en los que su respuesta sería afirmativa. Cualquier información que considere relevante puede ingresarla en el último casillero ("Otros ")

- ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de: ahorro de energía o
- reducción y reciclaje de residuos? o
- protección del medio ambiente?
- ¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?
- Otros

11. En cuanto a la política de mercado

Marque aquellos casilleros en los que su respuesta sería afirmativa. Cualquier información que considere relevante puede ingresarla en el último casillero ("Otros ")

- ¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?
- ¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?
- Otros:

12. En cuanto a las políticas sociales

Marque aquellos casilleros en los que su respuesta sería afirmativa. Cualquier información que considere relevante puede ingresarla en el último casillero ("Otros ")

- ¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad?
- ¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad
- ¿Promueven y apoyan acciones de voluntariado social de los empleados?
- Otros:

13. En cuanto a los valores de la empresa

- ¿Ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de su empresa?
- ¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)?
- ¿Son conscientes sus clientes de los valores y normas de conducta de su empresa?

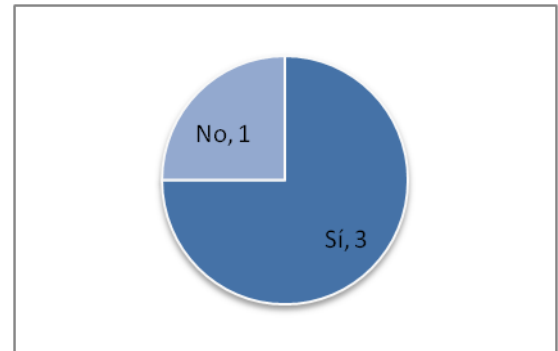
- ¿Son conscientes sus empleados de los valores y normas de conducta de su empresa?
- ¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de su empresa?
- Otros:

14. En este espacio puede escribir cualquier información importante que no haya sido parte del cuestionario, así como dudas o consultas con respecto al mismo.

Encuestas- Respuestas

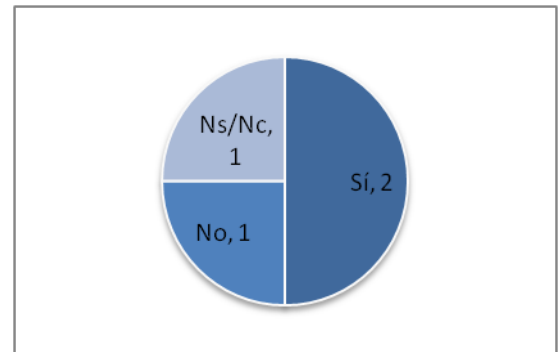
¿Sabe usted lo que es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?

Moya	Sí
Oliveto	Sí
Traficante	Sí
Smith	No



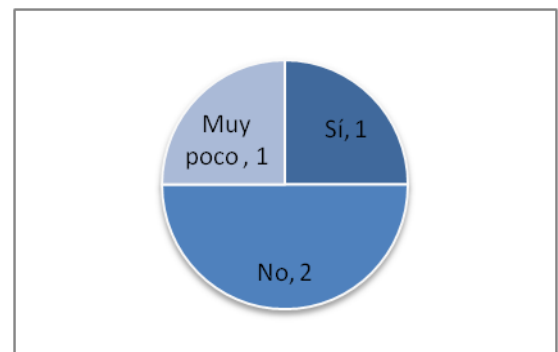
¿Conoce las ventajas que puede suponer la RSE para la empresa?

Moya	Sí
Oliveto	Sí
Traficante	Ns/Nc
Smith	No



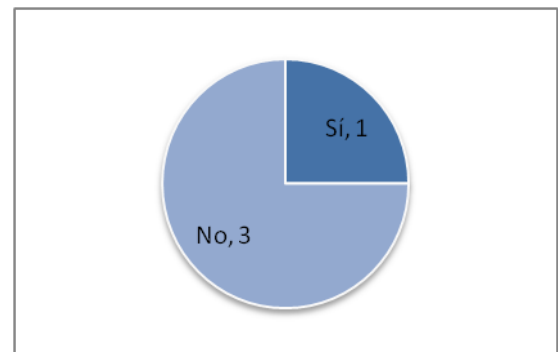
¿Realiza algún tipo de actividad vinculada a la RSE?

Moya	Sí
Oliveto	muy poco
Traficante	No
Smith	No



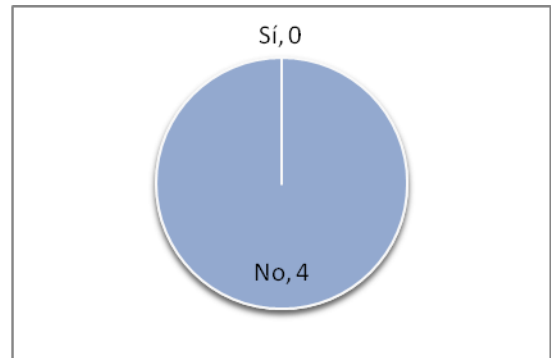
¿La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización?

Moya	No
Oliveto	Sí
Traficante	No
Smith	No



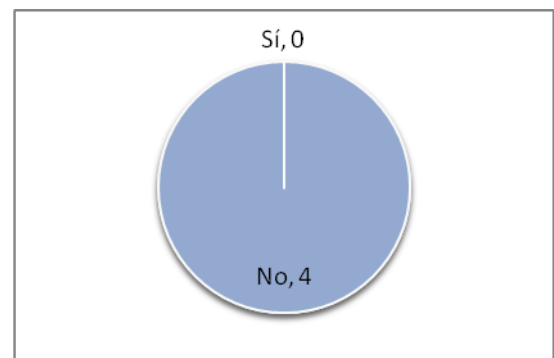
¿Ha establecido con los grupos de interés canales de comunicación para la consideración/evaluación de sus percepciones, expectativas, sugerencias y temas relevantes en los que está involucrada su empresa?

Moya	No
Oliveto	No
Traficante	No
Smith	No



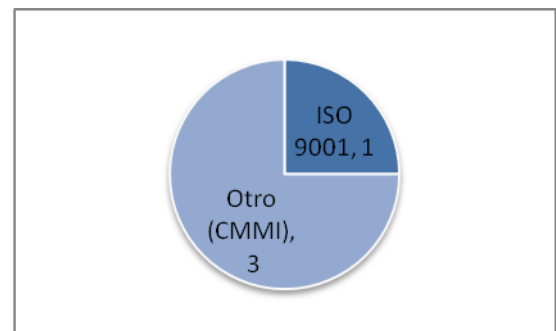
¿Proporciona periódicamente información pública accesible, clara, completa y veraz sobre el funcionamiento de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales a sus grupos de interés?

Moya	No
Oliveto	No
Traficante	No
Smith	No



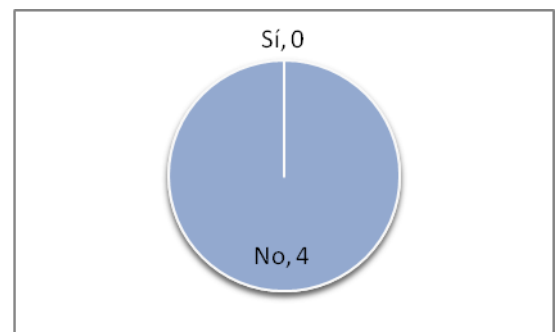
¿Cuenta su empresa con algún sistema / política / práctica o certificación en los siguientes aspectos⁴⁹?

Moya	Otro (CMMI)
Oliveto	Otro (CMMI)
Traficante	Otro (CMMI)
Smith	ISO 9001



Se ha adherido la empresa a algún estándar/organización en materia de RSE

Moya	No
Oliveto	No
Traficante	No
Smith	No



⁴⁹ Opciones de la pregunta: ISO 9001, EFQM, OHSAS, Ética en materia de publicidad, Respeto a la competencia, Ética en las compras, ISO 14001, EMAS, Other

Responsabilidad con los empleados:	Moya	Oliveto	Traficante	Smith
¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo?			Sí	Sí
¿Consulta con sus empleados los temas importantes?			Sí	
¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?	Sí	Sí	Sí	
¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo?	Sí	Sí	Sí	
¿Apoyan una significativa diversidad por género, edad, estrato social o capacidades?				Sí
¿Tiene la empresa algún sistema de recepción de quejas y resolución de conflictos entre trabajadores?			Sí	
¿Se informa a los empleados sobre acciones de RSE, mecenazgo o filantropía que realiza la empresa?				Sí

En cuanto a la política medioambiental	Moya	Oliveto	Traficante	Smith
¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de ahorro de energía?	Sí		Sí	
¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de reducción y reciclaje de residuos?	Sí	Sí		
¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de protección del medio ambiente?				
¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental?				
Otros				No

En cuanto a la política de mercado	Moya	Oliveto	Traficante	Smith
¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?			Sí	
¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?	Sí			
Otros		Hoy no existe. Esta dentro de los temas a mejorar.		No

En cuanto a las políticas sociales	Moya	Oliveto	Traficante	Smith
¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad?			Sí	
¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad?				
¿Promueven y apoyan acciones de voluntariado social de los empleados?				Sí
Otros	No	Hoy no existe		

En cuanto a los valores de la empresa	Moya	Oliveto	Traficante	Smith
¿Ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de su empresa?			Sí	
¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa?				
¿Son conscientes sus clientes de los valores y normas de conducta de su empresa?				
¿Son conscientes sus empleados de los valores y normas de conducta de su empresa?			Sí	
¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de su empresa?				
Otros	No	Hoy no existe. Esta dentro de los temas a mejorar.		No

Comentarios:

Fabián Olivetto: A pesar que se hacen algunas actividades relacionadas con RSE, las mismas son aisladas, personalizadas y sin un proyecto 'serio' a mediano-largo plazo.

Formulario de encuestas realizadas a los empleados:

Para conocer más a fondo la empresa se realizaron encuestas de modalidad abierta a los empleados. La vía que se utilizó fue la intranet, ya que es el canal de comunicación interna más fluido que tiene la empresa.

Se realizó una muestra de un total de 35 encuestas. Veinte fueron realizadas en las oficinas centrales, de las cuales 17 obtuvieron respuesta. De las quince realizadas a empleados que residen en otras localidades, once fueron respondidas. Es decir que hubo un índice del 80 por ciento de respuestas (85% en Capital y 73% en otras localidades).

Ficha técnica:

- 1 ¿Hace cuánto trabajas acá?**
- 2 ¿Cómo llegaste a la empresa?**
- 3 ¿Qué estudios tenés?**
- 4 ¿Qué puesto ocupas?**
- 5 ¿Por qué elegiste esta empresa?**
- 6 ¿Qué referencias tenías de la empresa?**
- 7 ¿Cómo es el clima laboral?**
- 8 ¿Qué relación hay entre los empleados?**
- 9 ¿Has generado amistades dentro de la empresa?**
- 10 ¿Cuál es tu objetivo dentro de la empresa?**
- 11 ¿Qué perspectivas de desarrollo profesional tenés?**
- 12 ¿Te resulta cómoda la oficina?**
- 13 ¿Te sentís identificado con la empresa?**
- 14 ¿En caso de que haya algún conflicto, a quién te dirigís? ¿Cómo se soluciona?**
- 15 ¿Se pueden realizar aportes, ideas y sugerencias? De qué manera?**
- 16 ¿Estás satisfecho con tu salario?**
- 17 ¿Crees que tu voz tiene peso dentro de la empresa?**
- 18 ¿Cómo es tu relación con tus superiores?**

Los resultados se detallan a continuación:

Encuestas- Capital Federal

1¿Hace cuánto trabajas acá?

- a) 5 años
- b) 7 años
- c) casi 6 años
- d) 3 años y 6 meses
- e) 7 años
- f) un mes
- g) 7 Meses
- h) 3 (tres) años
- i) 3 años
- j) 2 años
- k) 4 años
- l) hace 2 años
- m) 1 año y medio
- n) 5 años
- o) 3 años
- p) 4 años
- q) 3 años

2 ¿Cómo llegaste a la empresa?

- a) por un amigo
- b) Por un empleado
- c) por universobit
- d) Me llamo una de las chicas de RRHH porque encontré mi cv en ZONAJOB. Y entre en el programa de Jóvenes Profesionales.
- e) Mediante una pagina de publicación de puestos de trabajo
- f) búsqueda laboral a través de portal web
- g) Oferta por internet
- h) Me llamaron
- i) Universo bit
- j) por bolsa de empleo
- k) por un conocido
- l) por una bolsa de empleo en internet
- m) por una oferta por internet
- n) por un conocido
- o) por bolsa de trabajo
- p) por un conocido
- q) por bolsa de empleo

3 ¿Qué estudios tenés?

- a) universitario
- b) 3 año Ing. informática en UBA
- c) cursando ingeniera en sistemas
- d) Tecnicatura en Programación. 4º año de Ing. en sistemas. Estoy certificado como DBA ORACLE.
- e) Universitarios incompletos
- f) universitarios terminados
- g) Carrera de Pregrado, Técnico Profesional en Ofimática
- h) Secundaria Completa-Cursando Universitario
- i) Secundario, Administrador de bases de datos Oracle y programador Php.
- j) universitario terminado
- k) universitario graduado
- l) licenciado en sistemas
- m) ingeniero en sistemas
- n) universitario
- o) universitario graduado
- p) licenciatura en sistemas
- q) técnico en sistemas

4 ¿Qué puesto ocupas?

- a) programador
- b) DBA
- c) Administración de Servidores
- d) Database Administrator
- e) Administrador de sistemas
- f) selector de personal
- g) Soporte técnico
- h) Administrador de Sistemas
- i) Programador Analista
- j) DB
- k) soporte técnico
- l) administrador de base de datos
- m) desarrollador en software factory
- n) administrador de base de datos
- o) desarrollador senior
- p) DB adminitrator
- q) soporte técnico

5 ¿Por qué elegiste esta empresa?

- a) no se
- b) ns/nc
- c) fue muy práctica y sencilla tanto la entrevista como el trabajo en si.

- d) Fue mi primer trabajo, no tenía referencias de ninguna empresa.
- e) Porque me da la oportunidad de aprender cosas nuevas y por no ser monótono
- f) trayectoria
- g) Por las promesas que me hicieron antes de la contratación.
- h) Flexibilidad
- i) Por la propuesta laboral que se me ofreció
- j) porque me ofrecieron trabajo
- k) porque tenía buenas referencias
- l) porque me gusta lo que hace
- m) porque me ofreció empleo
- n) porque me ofrecía buenas perspectivas de desarrollo
- o) porque me ofrecieron buenas posibilidades
- p) porque me la recomendaron
- q) porque me gusto

6 ¿Qué referencias tenías de la empresa?

- a) ninguna
- b) ninguna
- c) ninguna
- d) Ninguna al momento de entrar.
- e) ninguna
- f) profesionales, ex empleados, colegas de trabajo
- g) ninguna.
- h) Ninguna
- i) ninguna
- j) ninguna
- k) buenas
- l) ninguna
- m) ninguna
- n) ninguna
- o) ninguna
- p) buenas
- q) ninguna

7 ¿Cómo es el clima laboral?

- a) bueno
- b) distendido
- c) excelente
- d) Muy bueno
- e) Muy bueno y distendido en general
- f) excelente
- g) Normal, hace falta más integración.

- h) Muy bueno
- i) Excelente
- j) muy bueno
- k) bueno
- l) buenos
- m) bueno
- n) muy bueno
- o) muy bueno
- p) excelente
- q) muy bueno

8 ¿Qué relación hay entre los empleados?

- a) buena
- b) buena
- c) muy buena
- d) La mejor
- e) Más allá de las afinidades, de solidaridad y amistad.
- f) muy buena
- g) Amistosa - laboral, naturalmente más amistosa entre integrantes de una misma área.
- h) Amistad
- i) Es muy buena y cómoda, mucho profesionalismo
- j) muy buena
- k) buena
- l) buena
- m) bueno
- n) excelente
- o) muy buena
- p) muy buena
- q) muy buena

9 ¿Has generado amistades dentro de la empresa?

- a) si
- b) Si
- c) si
- d) SI, muchas
- e) si
- f) aun no.
- g) No
- h) si
- i) Si, pero esas personas ya no pertenecen a la misma
- j) si
- k) si

- l) si
- m) si
- n) si
- o) si
- p) si
- q) si

10 ¿Cuál es tu objetivo dentro de la empresa?

- a) desarrollo profesional
- b) ns/nc
- c) aprender
- d) Seguir creciendo y obtener más certificaciones.
- e) Poder aprender en base a nuevos desafíos
- f) crecer profesionalmente
- g) Adquirir y aplicar nuevos conocimientos para mi desarrollo personal.
- h) Seguir aprendiendo y ampliar mis posibilidades económicas
- i) La mayor cantidad de experiencia laboral posible y seguir nutriéndome de conocimientos en la rama profesional que ejerzo
- j) desarrollarme profesionalmente
- k) aprender
- l) desarrollo profesional
- m) crecer profesionalmente
- n) aprender
- o) crecer profesionalmente
- p) poder aprender y desarrollarme profesionalmente
- q) ascender

11 ¿Qué perspectivas de desarrollo profesional tenés?

- a) aprender mucho
- b) ns/nc
- c) crecer y aprender todavía mas
- d) Seguir creciendo y obtener más certificaciones.
- e) Muchas, básicamente por la diversidad de tareas que se me permite realizar.
- f) participar cada vez mas en la toma de decisiones relacionadas con mi área de trabajo, adquirir mayores conocimientos en R.R.H.H.
- g) Administrador en Linux (posiblemente)
- h) Seguir creciendo profesionalmente
- i) Buenas
- j) muchas, ascender
- k) buenas, creo que la empresa ofrece posibilidad de crecer
- l) muchas
- m) muchas, aprender

- n) muchas, se puede pensar a futuro
- o) muchas, muy buenas
- p) muchas, creo que la empresa ofrece muchas posibilidades
- q) aprender y capacitarme en otras aéreas

12 ¿Te resulta cómoda la oficina?

- a) si
- b) ni
- c) bastante
- d) nc/ns
- e) En ocasiones no.
- f) si, muy cómoda.
- g) Casi todo, excepto las sillas.
- h) No como me gustaría
- i) No me quejo
- j) si
- k) si
- l) bastante cómoda
- m) si
- n) mas o menos
- o) si
- p) si
- q) si

13 ¿Te sentís identificado con la empresa?

- a) si
- b) A veces
- c) un poco
- d) nc/ns
- e) Si
- f) absolutamente.
- g) Poco, me sentiría más identificado si hubiera más campo de acción o integración.
- h) NO
- i) Cumpló mi deber profesional
- j) si
- k) si
- l) absolutamente
- m) por lo general si
- n) si
- o) muy
- p) si
- q) si

14 ¿En caso de que haya algún conflicto, a quién te dirigís? ¿Cómo se soluciona?

- a) a carolina
- b) ns / nc
- c) depende el caso, hay varias personas según lo que sea, no tengo un único jefe, siempre hablando
- d) Algún superior, o RRHH.
- e) Intento solucionarlo por propios medios.
- f) a mi jefe a quien reporto. Cualquier inconveniente se conversa y se trata de llegar a una solución rápida, práctica y eficiente.
- g) 1) Lo omito, 2) Lo hablo con la persona directamente, 3) Jefe directo. Si mi jefe directo no encuentra la solución, renuncia.
- h) Voto
- i) Depende la naturaleza del conflicto, si este deba tratarse primariamente con el líder de proyecto o RRHH
- j) a Carolina o con algún superior, todo se habla
- k) con mis superiores
- l) se habla
- m) se habla
- n) con Carolina
- o) se habla con quien sea el conflicto
- p) se habla con RRHH
- q) no suele haber conflictos

15 ¿Se pueden realizar aportes, ideas y sugerencias? De qué manera?

- a) si.
- b) si
- c) si, es de lo mejor q tiene la empresa
- d) Si, sencillamente comunicándolas.
- e) En general es un ambiente muy abierto a nuevas alternativas y propuestas.
- f) Si, a través de las reuniones mantenidas periódicamente.
- g) Sí, debería haber un buzón, pero mensualmente leerlas en grupo y en VOZ ALTA (debatirlas) para ver cuáles son buenas ideas, viables y realizables a corto, mediano y largo plazo. No puramente como dato estadístico. Que se tome acción, pues se habla mucho y se hace poco con éste tipo de iniciativas.
- h) No
- i) Seguro, todo aporte o idea siempre es bien vista. En cuanto a la programación siempre se deben realizar aportes e ideas que ayuden a la optimización de lo que se desarrolle.
- j) si, siempre. se habla
- k) si
- l) si, hablando
- m) si, se consulta
- n) si, se habla con el superior

- o) si, hablando con los compañeros
- p) si, hablando con quien sea
- q) si

16 ¿Estás satisfecho con tu salario?

- a) si
- b) no
- c) no
- d) No.
- e) Podría estar mejor, pero estoy contento con mis opciones para aprender.
- f) Si.
- g) No. Pero no todo es dinero en la vida.
- h) No
- i) En un país con una constante inflación, un buen sueldo siempre es difícil de obtener. En lo particular no estoy del todo conforme con mi sueldo acorde a mis obligaciones y responsabilidades
- j) si
- k) mas o menos
- l) no
- m) mas o menos
- n) si
- o) si
- p) si
- q) mas o menos

17 ¿Crees que tu voz tiene peso dentro de la empresa?

- a) si
- b) a veces
- c) bastante
- d) No.
- e) En ocasiones si.
- f) Hasta el momento mis sugerencias han sido tenido en cuenta.
- g) Solo en los aspectos que me competen.
- h) No
- i) Creo que siempre que he planteado algo a la empresa se me ha escuchado y respetado.
- j) mas o menos
- k) si
- l) si
- m) si
- n) por lo general si
- o) si
- p) bastante

q) si

18 ¿Cómo es tu relación con tus superiores?

- a) buena
- b) ns / nc
- c) excelente
- d) Muy buena
- e) Distendida
- f) Buena, de respeto y dialogo.
- g) Agradable.
- h) Jefe-empleado
- i) Muy buena
- j) buena
- k) muy buena
- l) buena
- m) buena
- n) muy buena
- o) buena
- p) buena
- q) buena

Encuestas- otras localidades

1¿Hace cuánto trabajas acá?

- a) 5 años
- b) 7 años
- c) 3 años y 6 meses
- d) 7 años
- e) Ocho meses
- f) 5 Meses
- g) 3 años
- h) 2 años
- i) 4 años
- j) 5 años
- k) 3 años

2 ¿Cómo llegaste a la empresa?

- a) por un amigo
- b) Por un empleado

- c) por una pagina de puestos de trabajo
- d) búsqueda laboral a través de portal web
- e) Oferta por internet
- f) Me llamaron
- g) por bolsa de empleo
- h) por un conocido de la facultad
- i) por una bolsa de empleo en internet
- j) por una oferta por internet
- k) me la recomendaron en la facultad

3 ¿Qué estudios tenés?

- a) universitario
- b) 3 año Ing. informática
- c) cursando ingeniera en sistemas
- d) Tecnicatura en sistemas
- e) Universitarios incompletos
- f) universitarios terminados
- g) Secundaria Completa-Cursando Universitario
- h) universitario terminado
- i) universitario graduado
- j) licenciado en sistemas
- k) ingeniero en sistemas

4 ¿Qué puesto ocupas?

- a) programador
- b) DBA
- c) Adminsitracion de Servidores
- d) Database Administrator
- e) Administrador de sistemas
- f) Soporte técnico
- g) Administrador de Sistemas
- h) Programador Analista
- i) DB
- j) soporte técnico
- k) administrador de base de datos

5 ¿Por qué elegiste esta empresa?

- a) Me llamaron
- b) ns/nc
- c) trayectoria
- d) porque me la recomendaron.

- e) Me gustó la propuesta que me hicieron
- f) Por la propuesta laboral que se me ofreció
- g) Son flexibles y me permite seguir estudiando
- h) Me dieron buenas referencias
- i) porque me ofreció empleo
- j) porque me ofrecía buen trabajo
- k) porque me ofrecieron buenas posibilidades

6 ¿Qué referencias tenías de la empresa?

- a) ninguna
- b) ninguna
- c) ninguna
- d) me habían hablado bien de MOST.
- e) ninguna
- f) profesionales, ex empleados, colegas de trabajo
- g) ninguna.
- h) buenas
- i) ninguna
- j) ninguna
- k) buenas

7 ¿Cómo es el clima laboral?

- a) muy bueno
- b) tranquilo, por lo general
- c) bueno
- d) Muy bueno
- e) Muy bueno
- f) excelente
- g) Muy bueno
- h) Excelente
- i) muy bueno
- j) bueno
- k) buenos

8 ¿Qué relación hay entre los empleados?

- a) buena
- b) buena
- c) mas o menos buena
- d) relación laboral
- e) más o menos

- f) Amistad
- g) muy buena
- h) más o menos
- i) buena
- j) bueno
- k) nos llevamos bien

9 ¿Has generado amistades dentro de la empresa?

- a) si
- b) algunas
- c) si
- d) SI, pocas
- e) si
- f) no muchas
- g) No
- h) si
- i) si
- j) si
- k) si

10 ¿Cuál es tu objetivo dentro de la empresa?

- a) desarrollo profesional
- b) aprender
- c) crecer profesionalmente
- d) desarrollo profesional y personal
- e) aprender en distintas áreas
- f) desarrollarme profesionalmente
- g) aprender
- h) crecer profesionalmente
- i) ascender
- j) buscar nuevos desafíos y aprender de eso
- k) ascender

11 ¿Qué perspectivas de desarrollo profesional tenés?

- a) ns/nc
- b) crecer y aprender
- c) Muchas
- d) Administrador en Linux
- e) Seguir creciendo profesionalmente
- f) Buenas
- g) muchas, ascender

- h) buenas, creo que la empresa ofrece posibilidad de crecer
- i) muchas
- j) muchas, muy buenas
- k) muchas, creo que la empresa ofrece muchas posibilidades

12 ¿Te resulta cómoda la oficina?

- a) si
- b) bastante
- c) nc/ns
- d) si, muy cómoda.
- e) No
- f) si
- g) bastante cómoda
- h) si
- i) mas o menos
- j) si
- k) si

13 ¿Te sentís identificado con la empresa?

- a) si
- b) A veces
- c) un poco
- d) nc/ns
- e) no
- f) Poco
- g) no
- h) si
- i) por lo general no
- j) si
- k) no

14 ¿En caso de que haya algún conflicto, a quién te dirigís? ¿Cómo se soluciona?

- a) ns / nc
- b) siempre hablando
- c) Algún superior
- d) a mi jefe.
- e) con algún superior o jefe
- f) se habla
- g) lo conversamos
- h) con los responsables
- i) se habla con quien sea el conflicto

- j) se habla con el líder del proyecto
- k) no suele haber conflictos

15 ¿Se pueden realizar aportes, ideas y sugerencias? De qué manera?

- a) si.
- b) si
- c) a veces
- d) no siempre
- e) no
- f) En las reuniones
- g) No
- h) si, siempre. se habla
- i) no
- j) si, se habla con el superior
- k) si, hablando con colegas

16 ¿Estás satisfecho con tu salario?

- a) si
- b) no
- c) no
- d) No.
- e) Si.
- f) No
- g) si
- h) mas o menos
- i) no
- j) si
- k) mas o menos

17 ¿Crees que tu voz tiene peso dentro de la empresa?

- a) si
- b) a veces
- c) bastante
- d) No.
- e) En ocasiones si.
- f) No
- g) mas o menos
- h) si
- i) no
- j) bastante
- k) no

18 ¿Cómo es tu relación con tus superiores?

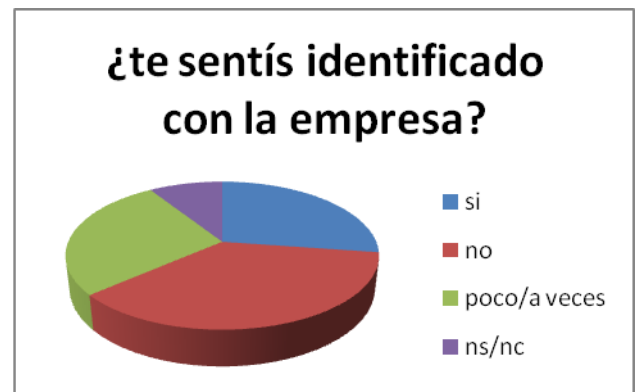
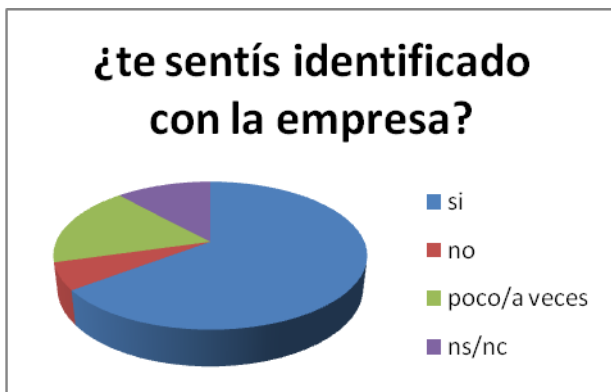
- a) buena
- b) ns / nc
- c) excelente
- d) Muy buena
- e) Agradable.
- f) Muy buena
- g) profesional
- h) buena
- i) buena
- j) muy buena
- k) buena

Resultados comparativos:

Las diferencias más relevantes se visualizaron en los siguientes temas:

Sede capital federal

otras localidades



Además se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los empleados llegó a la empresa a través de bolsas de empleo por Internet (60%)
- Casi el total de los empleados no tenía referencias previas al momento de ingresar a la empresa.
- En cuanto al clima laboral la conformidad varió entre las respuestas “bueno-muy bueno-excelente-distendido”. En cuanto a la relación con los superiores se observaron resultados similares. También se puede dar cuenta del buen clima laboral y la buena relación que existe entre los empleados a través de la amistad que se generó entre ellos.
- En cuanto a la prospectiva, la mayoría de los encuestados tiene perspectivas de desarrollo profesional dentro de la empresa.

- En cuanto a posibles conflictos las respuestas hicieron hincapié en la resolución de los mismos con los superiores mediante el diálogo. Además en cuanto a la realización de aportes, ideas o sugerencias, la mayor parte de los empleados contestó de manera positiva.

Entrevista a Gustavo Traficante

¿Cómo se comunican los empleados que no trabajan en la oficina de Buenos Aires, con ustedes?

Por mail. Tenemos una Intranet ¿Y cómo se trabaja? Tenemos un técnico. Tienen una línea punto a punto de acá a España y una línea punto a punto de acá a Tandil. Y arriba tienen montado un set de aplicaciones con un sistema de producción, es muy complejo.

¿Qué tipos de canales de información interna tienen?

Recursos Humanos te puede responder eso. Carolina.

¿Qué tipo de discurso busca generar la empresa?

Nuestro discurso es de actividad.

¿Por qué están ubicados en el micro centro?

Esta es nuestra tercer mudanza y vamos a una cuarta. En Buenos Aires se está armando el distrito tecnológico en Parque Patricios, en la zona sur, que está muy venida a bajo. Entonces, ¿qué hace el gobierno de la ciudad? Apuntar a polos para mejorar la situación inmobiliaria de la zona. Así es que ahí están armando el distrito tecnológico. Entonces empresas como Despegar ya se fueron. Te dan beneficios impositivos y demás y vos ahí te instalas. Ésa va a ser nuestra próxima mudanza, de acá a dos años.

Pero estamos acá en el micro centro porque nuestro fuerte hace quince años atrás, cuando nosotros empezamos a trabajar en el sector público, fue lo privado y las empresas privadas estaban todas acá.

¿Quién diseñó la distribución de los espacios en la oficina?

Este sector era toda la parte de administración y todo aquel lado (señala la otra punta del lugar) es abierto. Está toda la parte de producción.

¿Por qué los colores que tienen?

Están asociados con el logo. Ese violeta es el color de MOST.

¿No es azul MOST?

¿Ustedes conocen el logo original de MOST? El de ahora es un planeta con unas órbitas. Pero la empresa era MOST y eran los cuadraditos, era más lindo, impactaba más. Pero a un cráneo se le encendió que había que juntar las empresas porque eran dos empresas y decidimos hacer un grupo: Grupo MOST. Antes era azul y amarillo. Eran los cuatro apellidos hechos así, un rombito. El fondo era ocre y la letra, azul. Una de las empresas era “I-MOST” y la otra era “punto net”.

Entonces había una empresa de desarrollo de software y una empresa de Internet y, “Educ On Line” era una empresa de educación a distancia por Internet. Después abrimos otra que no tiene nada que ver con esto, es una empresa de ladrillos. Por eso la dejamos afuera y le pusimos “grupo” a esto. A la de educación a distancia le encontramos otra forma porque nos fue mal con eso.

Entonces, quedó ésta y quedó la española que es MOST en España. Es por eso que cambió el logo, porque hubo que unificar todo esto.

Y sí, es azul. Distintos tonos de azul.

¿Hay algún diseñador ahora?

Hay una persona que hace diseño, pero no hace diseño de contenido, no diseño gráfico.

¿Por qué los colores del logo?

Yo, la verdad, no sé, pero te averiguo.

Mirá acá te entrego todo lo que tengo. Papelería, tarjetas, carpetas, bolsas, camperas, etc. (Entrega de productos). Hay de todo y todos los años se van actualizando cosas, se han perdido un montón de cosas.

¿Quién mantiene actualizada la página? ¿Y las redes sociales?

Estamos medio verdes en eso. El contenido lo desarrolla esta persona que hace diseño, pero lo que sería el volcado de contenidos, se encarga Carolina Ávila.

¿Y poseen algún tipo de packaging?

Nosotros entregamos todo por la web. No hay nada material. En algunos casos, hay algunos clientes que nos piden, por una cuestión administrativa. Nos exigen que les entreguemos un CD, pero eso siempre llega después de que le instalemos el sistema. Por un tema de legislación, más que nada.

¿Tienen algún vehículo de la empresa?

Mi auto es de MOST. No tiene ningún ploteo ni ninguna vinculación visual pero es de MOST.

¿Uniformes?

No, no. Hay clientes que nos quieren de saco y corbata, y vamos de saco y corbata. Pero no dentro de la empresa.

¿Hacen talleres de capacitación para empleados?

No específicamente. Pero está resurgiendo bastante. Es decir, no hay un programa, sólo capacitaciones o cursos puntuales. Hay una iniciativa nueva, hay un nicho de mercado que está más expresado en Latinoamérica que en el resto del mundo. Oracle ahora, donde más está creciendo es en Latinoamérica y el problema que está teniendo es que la curva de venta de la tecnología va en aumento peor la curva de mano de obra...el problema es que nadie quiere capacitar por un tema de que se roban a la gente y eso. Bueno, nosotros lo que vamos a hacer es armar una formación, ahora, como el mercado está afuera y no en la Argentina y se puede pagar bien, vamos a armar una formación continua para ese tipo de tecnologías. Y la vamos a hacer en Tandil. O sea, 80 y 20. 80 acá y 20 en Tandil. Porque todos tienen miedo que se vayan. Los jóvenes hoy se van por dos mangos y te dejan el proyecto a medio camino.

La idea es cambiar eso. De acá a un mes, mes y medio esto tiene que estar funcionando. Tenemos que armar el programa.

¿Cuentan con algún área de atención al público?

Nosotros contamos con un área de atención a usuarios. Usuarios de nuestros sistemas. Nosotros vendemos productos y servicios. Tenemos un servicio que es toda la parte de tecnología e infraestructura y después otra que son sistemas, que van arriba. Cuando implementamos los sistemas, los usuarios llaman que tienen un problema y en el mismo área los atienden. Ésa es la atención que les damos. No es que tenemos un área específica.

¿Cómo se realizan las reuniones con los clientes? ¿Viene el cliente a la empresa o lo contactan ustedes?

Por lo general tenemos campañas, se hacen campañas, decimos bueno vamos a salir con este producto a recorrer, se toma la base de datos, y se contactan y depende la situación. El otro día hubo que hacer una presentación de unos productos a San Nicolás y se hizo vía Internet, se hizo un *call conference*, se paso la pantalla, el tipo veía al otro lado lo que nosotros mandábamos. Si es en España es igual. Si es por acá los vamos a visitar o el cliente viene acá. No hay un formato, somos bastante dinámicos en ese sentido, flexibles más que dinámicos.

¿Pero cada tanto viene algún cliente?

Si, se acercan, vienen continuamente.

¿Tienen libro de quejas? ¿Algún espacio de pos venta?

No, somos muy flojos en ese sentido. Siempre estamos por desarrollarlo...

¿Y si el cliente queda disconforme?

Por lo general no te paga. Pero es raro que quede disconforme el cliente. A lo largo de la historia, hemos tenido problemas dos o tres veces, nada más. La otra vez con Boldt, que es un

cliente de toda la vida, teníamos que hacer un trabajo, que no lo pudimos cumplir por un problema, un problema que nos supero a todos. En términos de que había que hacer andar una tecnología con otra, que el proveedor con la tecnología decía que funcionaba, nosotros no la podíamos hacer funcionar; bueno, conclusión, no funciona, hablamos con el cliente, le cobramos menos, es todo negociación.

¿No hacen un seguimiento de los clientes? Como para saber si quedaron conformes...

El trabajo es el día a día. Por ejemplo Quilmes hace quince años, que trabajamos con ellos. La gente va todos los días, hablamos con Quilmes, trabajamos con ellos.

¿Tienen encuestas de satisfacción al cliente?

En una época hacíamos. En el año 2001. Pero se dejaron de hacer, no se por qué.

¿Podemos hacer encuestas por mail, a los empleados, por la intranet?

Si, hablen con Carolina y ella se las distribuye.

¿Cómo son las jerarquías que manejan?

CEO, Gerencia, Responsables, algunos son senior, junior , hay una chica que fue trainee, pasante, ahora ya la tomamos.

Entrevista a Gustavo Traficante (CEO Grupo MOST)

- **¿Cómo se creó Grupo MOST?**

- Se crea en el año 94, ¿qué saben ustedes de tecnología saben algo? ¿de tecnología de la información?

Bueno, en la época del año '90, ustedes eran jóvenes, en la Argentina se vivió una ola de lo que fueron las empresas, la privatización de las empresas. Con esa privatización de empresas, esas empresas consumían tecnología IT, no tenían nada hecho, estaba todo por hacerse, ¿qué es una tecnología IT? Imagínense un sistema contable que en grandes empresas se llama (ITRP?). Un sistema de recursos humanos, un sistema de administración contable. Por ejemplo, las empresas como Telefónica por ejemplo tenían que hacer un sistema de facturación... todo ese ingreso, toda esa evolución en el mercado hizo que las empresas de IT, con su conocimiento, prestaran servicio en ese sector. Hoy ha cambiado un poco el mercado, pero bueno, nuestro nacimiento estuvo ahí. Había una empresa americana, que era fabricante de una base de datos que se llama Oracle, no se si la conocen, bueno cuando Oracle viene al país allá por los años '90, empezaron a venderle a estas empresas, a las grandes empresas empezaron a vender las bases de datos y las tecnologías de desarrollo, ¿que sucedía? Que no había gente que trabajara porque había desconocimiento del manejo de la tecnología, y nosotros nos especializamos en eso, entramos a trabajar en Oracle, un par de personas, nos especializamos en eso, y luego lo que vimos fue un nicho de mercado que era que las empresas estas que lo consumían no tenían quién le preste el servicio, así que lo que hicimos fue armar un gran centro de formación, capacitamos gente, especializamos gente, traíamos de la Universidad, los formamos para que empiecen a prestar servicios a estas empresas. Entonces nuestro nacimiento fue ahí. Teníamos clientes, para tener un marco de referencia, eran Ford, Casa Tía, que era la empresa de De Narvaez ¿recuerdan? Que después la adquirió Norte, esas fueron nuestras primeras empresas allá por el año '94. Así que la formación fue esa, fue ver un nicho de mercado, específico que era demandante de la prestación de servicios, y nos focalizamos en eso.

- **Y en ese momento, ¿qué expectativas tenían?**

- Y teníamos, yo tengo 45, estamos hablando de hace...veinte y pico de años teníamos, no tenés mucho grado de conciencia, realmente te largás a la aventura, porque éramos un grupo de amigos de la Universidad, que todavía seguimos, y era más una aventura que fijarse una meta empresarial..
- **Claro, fue un “ver la oportunidad y tomarla”**

- Definitivamente fue eso, fue el pibe que se pone los botines para llegar a primera, bueno, son los pibes que se pusieron en el garaje a desarrollar tecnología. No había, no teníamos la mentalidad que hoy tenemos.
- **¿Y hoy que mentalidad tienen? Eso que le llamás mentalidad empresaria...**
- Me quedo con la de aquella época. Por una cuestión de juventud. Tiene que ver, me parece con el ser humano en sí, uno se va poniendo viejo, va envejeciendo y va perdiendo aquellos valores y aquella frescura de la juventud, la vas perdiendo, te vas haciendo más inteligente, te vas poniendo más vivo, más listo. Te vas poniendo más.... Más especulativo, y a la larga eso termina..y es muy difícil, porque no es el cambio de uno, es el cambio de una organización. Y a la larga, como todo, debe tener sus ventajas, sus desventajas pero se perdió el sabor de la aventura. Antes estabas 17 horas trabajando y decías ¿qué hora es? Hoy no estás en eso, hoy estás en 'me quiero ir a mi casa'...
- **Y además también cambian las prioridades**
- Cambian las prioridades sí, tenés familia. Hoy la empresa está en una idea de recambio generacional. Es posible que los socios nos vayamos y venga sangre más nueva a llevarla adelante. Por un tema generacional, y más en estas empresas de tecnologías, que la tecnología va tan rápido, que nosotros no tenemos tanta capacidad ni queremos. Yo la verdad, me cuesta conectarme al mail. A mi me pasaba cuando tenía veinte y pico de años que miraba a la gente que era como nosotros hoy y decía 'qué viejos que son, están con una tecnología vieja'. Nos debe estar pasando a nosotros hoy. Si vos me preguntás la comparación, yo creo que radica en que tenés más experiencia, pero tenés menos juventud...y uno con la juventud...yo hace diez años atrás me fui a España y tomé la decisión de un día para otro, y ahora me decís ¿te vas a Francia? Dejame pensarlo cuatro o cinco años, te digo, es eso, esa aventuras, esas locuras.
- **¿Cuáles son los pilares fundamentales de la empresa?**
- ¿En términos de que? ¿culturales?
- **Sí, en términos culturales, humanos, los valores**
- Los valores, sí, deben estar escritos por ahí igual. Yo creo que una cosa es lo que pueden llegar a decir los valores la visión y todo y otra cosa es lo que puede percibir cada uno en la organización. Yo creo que esta empresa...porque por lo general hay un discurso hacia afuera, si quieren pueden copiar lo que dice...
- **Nos gustaría saber cuál es**
- Es que en realidad no es hacia adentro, es la mirada mía. Yo creo que el conjunto de valores es , y esto lo he discutido mucho tiempo y muchas veces con un amigo mío que es especialista en todo lo que es management y comportamiento humano, y el siempre decía y coincido con el, que se olía en esta empresa un aire de un conjunto de gente que vino del interior a trabajar acá. Si vos ves, son toda gente del interior. Muchos se vinieron, se volvieron a sus lugares y hoy siguen vinculados, trabajando para la compañía. Del total de la compañía, el 80% debe ser del interior. Y después la estructura, nuestro valor puede ser

el tema de la estructura del tema en cuanto a la toma de decisiones. Toma muchas decisiones la gente de abajo. No es una estructura rígida, patriarcal,

- **¿Y eso cómo lo organizan? ¿Tienen espacios de reunión?**
- Sí, desde el punto de vista organizacional hay un espacio que es el directorio, que está compuesto por accionistas, somos seis, en realidad somos cinco, porque uno se fue a vivir a Italia. Y ahí es donde se planifica, se da el marco general, se dice bueno vamos a España, o vamos por esta línea de productos o servicios, ahí se toman un poco las decisiones. Después está la parte de ejecución, que a nivel político vendría a ser como el poder legislativo. Después tenés todo lo que es la parte de la gestión, que estaría a cargo de la gestión ahora de la compañía, y funcionamos con una persona acá y una en España. España hace venta allá y acá se hace la producción, pero bueno, nos vinculamos bien. Esa sería la parte de gestión, o sea yo planifico lo que va a ser el resultado económico de la compañía, las acciones comerciales, transacciones, lo que hay que vender, lo que no hay que vender, las relaciones con los bancos. Después la empresa está segmentada, tiene su espacio comercial, tiene un área de administración que prácticamente está tercerizada y después un área de productos y servicios que es donde se hace todo lo que es la producción.
- **Vos decías que las decisiones se toman desde abajo...**
- Se toman en general, yo doy un marco...te doy un ejemplo, vieron esa chica, que debe tener la edad de ustedes, bueno a esa chica hay que renovar el contrato, bueno, cómo se renueva el contrato, yo doy el marco general, la idea es que esta chica no venga y se vaya mañana, la idea es que se quede a desarrollarse, que tenga una proyección en la compañía, que esa proyección de la compañía signifique que ella misma tenga un desarrollo, no solamente en lo personal, sino que ese desarrollo este vinculado a los resultados, no solamente en lo económico, sino que pueda decir "yo contribuyo en cierta medida a la compañía". Por eso la gente empieza a tener pertenencia, yo contribuyo de alguna manera a la compañía, y la compañía en contraprestación a eso le contribuye con un determinado plan de incentivos, económicos y demás, que no son económicos. Yo puedo aplicar las políticas desde un punto de vista conceptual, pero ella en el día a día trabaja en lo comercial, son los comerciales los que le tienen que hacer la propuesta para que ella siga, si no le da espacio para que la chica se desarrolle, por más decisión mía...entonces son ellos los que van generando las condiciones...por eso las decisiones, en mayor o menor medida se generan abajo.
- **¿Y en algún momento hacen reuniones con directivos, o con niveles más bajos?**
- Siempre, siempre, tenemos una estructura dinámica, no hay una separación polar, no son espacios estancos, son de diálogo y se retroalimentan.
- **¿El auge de la empresa cuándo fue?**
- Sacala vos la conclusión, te voy a tirar res o cuatro puntos importantes de la historia y la conclusión o el análisis háganlo ustedes. La empresa nace como con un descubrimiento

de un nicho de mercado, donde se dice, falta gente, capacitemos. Pasa un período de tiempo, cuatro o cinco años, se pobló de gente con estos conocimientos, no solamente por nosotros sino por también otras empresas, con lo cual la empresa se empieza a plantear “dejamos de ser competitivos, cuál es el próximo paso”. Esto le pasa a todas las empresas, pero no lo ves en el momento que sucede. Bueno empezamos a ponerle valor a nuestros servicios, valor agregado. Creamos una línea de servicios que no estaba tan relacionado con capacitar gente sino con que los clientes necesitaban consumir desarrollo por ejemplo con un nivel de calidad suficiente, por eso certificamos una norma ISO, tenemos otro par de servicios que también tienen...eso habrá sido allá por los años 2000. Después de tres o cuatro o cinco años de nuevo, se pobló de todo eso, y la empresa se empieza a reinventar de nuevo. Hoy por hoy hay muchas empresas que continúan con ese nivel de servicios, nosotros estamos buscando ahora ir a otra situación, seguimos manteniendo lo anterior porque uno ahora se va viendo a donde se va abocando. A parte van cambiando mucho las políticas, las políticas globales, las políticas económicas o las políticas del trabajo, y uno se va acomodando. Y ahora estamos en una tercera etapa donde buscamos tener, más que servicios, desarrollo de tecnología, que es lo que les está pasando a todas las industrias.

- **¿Así se ven ustedes en cuatro cinco años?**

- Si, posiblemente sí. Si vos me preguntás los planes de expansión por ejemplo, no está muy claro, si nos queremos seguir expandiendo. Creo que tiene que ver con la etapa de la vida en la que está cada uno.

- **¿Los que empezaron eran amigos relacionados a la informática?**

- Si, éramos compañeros de facultad, del interior. Por lo general todas estas empresas de tecnologías son iguales, son tres o cuatro amigos que empiezan en un garaje. El tema de las empresas es cuando se produce una crisis. Esta en particular, está viviendo una crisis en este momento

- **¿Crisis de que tipo?**

- No tengo el nombre correcto para la crisis, debe existir seguro. Hay una crisis que si seríamos un gobierno, sería política. De ideales. De visión de compañía. Y eso perjudica muchísimo. Por eso les decía y esto les pasa a todos, porque somos diferentes y el tema es como continuamos cuando somos diferentes. Cuando uno ve las cosas de una manera y otro de otra. La empresa es una entidad, tiene una personería jurídica. La pregunta es por qué no puede volar, por qué no puede soltarse, por qué no puede tener su propio futuro

- **Entonces la crisis se plantea ahí, en diferentes ideales que tienen ustedes como socios**

- Si. En diferentes visiones de la compañía. Todos quieren que a la empresa le vaya bien. El tema es la forma. Algunos son más soñadores, otros se apegan más. Y a esto hay que agregarle algo muy importante y es que es una empresa familiar y las empresas familiares tienen este problema con el correr del tiempo

Te explico algo, yo cuando fundé la empresa vivía con Fabián, mi socio, comíamos arroz juntos. En cualquier actividad con los socios, siempre tenés afinidad con uno. Y decíamos “¿qué hacemos con la plata? vamos a jugar carrera de caballos, si ganamos comemos dos veces, sino no comemos.” Todo un montón de historias.

Y Fabián no vive más conmigo. Él vive con su mujer y yo con la mía. Y mi mujer no quiere comer arroz todos los días y la de Fabián tampoco. Las mujeres tienen una participación importante en la compañía. Hoy en día las cosas son distintas, pero la cosa tiene que funcionar y la mujer antes necesitaba que el marido le traiga el seguro ¿no?, que le traiga la comida a la casa, entonces ella así se siente segura. Lo mismo, seguir trabajando desde otro lugar. Esa concepción que tenían de nuestros padres y demás que ustedes por ahí no la tienen tanto porque son jóvenes, somos más vertiginosos ahora. Nuestra formación era que nuestro papá trabajaba en el mismo lugar toda la vida, iba y cumplía horario. Yo a veces vengo a las 10 de la mañana y me voy a las 12 de la noche, a veces desaparezco tres días. Entonces entender todo eso, de golpe para las mujeres y para los hombres mismos, también, nuestra generación y las anteriores es muy difícil.

- **¿Cuántos empleados tienen?**

- Debe haber setenta. Contando los que no están acá, están todos en relación de dependencia. Acá no hay más de veinte. Si los contás todos juntos, cuando vienen todos, no hay más de veinte. Tenés cinco en España, bueno, esos no los conté dentro de los setenta. Después les paso la nómina. Debe haber siete u ocho en Tandil y el resto está dividido.

- **En la página decía 200, la cambian todo el tiempo esa página.**

- Puede ser, puede ser. No le doy tanta bola a la página.

- **Con el tema de la crisis en España, ¿les repercute?**

- Ha afectado en el crecimiento pero no afectó en términos del mantenimiento de la situación. España está complicada, Europa está complicada.

Lo mismo que sucede con la crisis económica, que ahora es de aquel lado y antes fue de este lado del charco. Es muy complicada la crisis, no es económica, es otro tipo de crisis, pasa que hoy pensamos con el bolsillo. Esta misma situación replica más lento dentro de lo que es la compañía y con un conjunto de áreas, no de áreas, de productos y servicios. Yo vendo hoy esto y no me va tan bien como cuando vendo esto. Hay que ser muy consciente de algo: los ciclos. Si los seres humanos no llegamos a entender los ciclos estamos jodidos. O sea, hoy me va mejor con este negocio y mañana me va mejor con este. España se va a recuperar en el tiempo. La apuesta no es, si España va mal, yo cierro y me quedo acá. No, fijate que las cosas están funcionando bien acá. Se están compensando las cosas. Hay que entender los ciclos. Después dentro de cuatro o cinco años, Europa se va a recuperar y es muy posible que esto vuelva a hundirse. Y, acá son cada diez años, allá cada cuatro.

Si me preguntás como es la situación te digo, sí, España está complicada. En el 2001 estábamos bien allá y mal acá, bueno ahora se dio vuelta pero hay que seguir manteniendo eso. Jodidos vamos a estar cuando estén las dos cosas abajo. Si están las dos cosas mal es que está jodido el mundo... el equilibrio.

- **¿Tenés algún programa de Responsabilidad Social Empresaria?**
- ¿Qué es eso?
- **Se usa mucho en las empresas, sobre todo en las muy grandes, y se está aplicando muchísimo en lo que es PYME. Son acciones que lleva a cabo la compañía para devolverle algo a la sociedad. Caso típico es la casa Mc Donald's. En PYME familiares, por ahí es, la placita del barrio la mejoran. Puede ser cualquier tipo de acción.**
- No, lo único que hacemos es cada vez que cambiamos los equipamientos viejos se los mandamos al hogar de Margarita, no es Margarita. Tiene un comedor. No es un programa, es sólo eso. Igual creo que la solución a esos lugares son se lo pueden dar los privados. Me parece que tiene que estar el Estado. El privado sólo está para pagar impuestos y no me quejo de que se paguen impuestos, lo que digo es, cómo los usen.
- **Si te preguntamos qué querrías cambiar, hoy en día, en la empresa, ¿qué sería?**
- Una empresa más innovadora. Buscar más innovación. La gente por ahí te podría decir crecimiento, no sé qué pueden pensar pero muchos buscan crecimiento, instalarse, diversificar. Yo creo que es la innovación. peor por cómo soy yo, que la innovación es algo que te hace joven, que te hace bien, innovar.
- **¿Y cómo ves la empresa de acá a cinco años?**
- Espero que innovando y desarrollándose...
Se tiene que hacer un espacio comunicacional de la empresas. No tenemos. El tema de la comunicación es algo flojo.
- **¿Y quién diseña, por ejemplo, el contenido de la página?**
- Hay un diseñador gráfico, pero el contenido, ya te digo, no tenemos, es una falencia de la compañía. Se ha intentado traer personas del área de marketing peor se han equivocado o nos hemos equivocado nosotros, se ha escogido mal la idea. Se escogió mal en base a esa idea. Se escogió alguien que venga a interpretar lo que nosotros queríamos. Lo que pasa es que la interpretación está. Necesitás a alguien que venga a desarrollar eso, no a interpretar, sino me pongo yo a desarrollar el contenido. Necesito alguien que me diga "hay que poner esto acá, hay que hacer esto acá, hay que vincularse con esto acá, con ellos allá".
Si hay algo que es difícil son los cambios. Los cambios son terribles. Si te ponés a fijar es mucho más fácil hacer algo nuevo. Cuando empezamos de cero en España era mucho más fácil hacer lo que hice y de hecho la empresa de España es muy distinta a esta. Totalmente diferente. Le consume recursos a esta peor su modelo de gestión es diferente. Querer

cambiar la historia es cambiar generaciones enteras. Y empezando por arriba. Malditos burgueses. Cuando un tipo se aburguesó es porque se puso viejo.

- **La gente de España ¿es de allá o es gente de acá que se fue para allá?**

- Algunos fuimos de aquí para allá pero ahora los que están son todos gallegos.

- **¿Por qué España?**

- España estaba muy bien en esa época. Lo que se conocía era que había una gran demanda de consumo de tecnología de información. Nosotros en el año 2000 certificamos una norma de calidad en conjunto con una empresa española. Y esa empresa española nos invitó a que vayamos a España a abrir una empresa con ellos. Se veía como que España era la puerta de entrada a Europa y cuando vas para allá te das cuenta que no es tan así. Europa es muy cerrado, no es tan abierto como pensamos.

Así que bueno, nos quedamos ahí y lo que hicimos fue explotar un nicho de mercado. Lo que tiene de bueno Europa es que, a la larga, estamos trayendo acá mucho de lo que desarrollamos allá. En realidad lo que desarrollamos en España es para todo Europa porque tienen las mismas reglas. Lo que nosotros hicimos allá, recién está empezando acá. El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires nos busca para implementar lo que hemos hecho en Madrid. También en Tandil, que pusimos el sistema de habilitaciones comerciales.

- **Ustedes crean software ¿qué sería eso, en criollo?**

- Por ejemplo, nosotros le desarrollamos un software a Mc Donald's, lo que se hizo fue un sistema de costos. Por ejemplo, vos vas a tomar un vasito y Mc Donald's sabe cuántos 0,00 pesito vale ese vasito, cuánto impacta en su producto final, todo un análisis que hace que no lo puede tener en el aire, necesita un sistema para eso. Por ejemplo, el sistema de facturación de Telefónica, de Ford. Para que tengas una idea, el de Ford fuimos catorce personas durante dos años trabajando. Me acuerdo que cuando facturamos el primer sistema, valió un millón de dólares el primer auto. Salió mal, un escort me acuerdo que era. Tenés que sistematizar datos, procesos, usos, etc. Tenés que pensar la ayuda de la tecnología en el desarrollo de la sociedad, lo fácil que se vuelven muchas cosas.

Un ejemplo es: quieres poner un café, un bar y ponerlo por la zona de micro centro, ves un local, y necesitas que alguien te diga si podes o no ponerlo, si ibas hace cuatro años al Gobierno de la Ciudad por eso te volví loco, había que dar muchas vueltas, hoy gracias al sistema que implantamos entras en Internet, ubicas todos los datos y automáticamente sabes si podes o no podes poner el café o el bar en ese lugar, y a las 48 horas tenés la habilitación. Eso fue lo que hicimos en Tandil. Para la gente de afuera es mucho más fácil hacer un trámite, para la gente de adentro es más simple trabajar, y para los funcionarios, intendentes implica más claridad al saber donde están las cosas.

Hoy en día está el boom de las redes sociales, que me hace acordar a las .com que murieron en el 2001.

- **¿Qué son las .com?**

- En el 2001 hubo una crisis en el sector en el que nosotros nos desarrollamos que es el sector IT. Para esa época en el NAGSDA habían abierto un espacio para empresas de tecnología dado todo lo que se vendía, una bolsa específica para las empresas de tecnología. Fue el boom de Internet en el que todo el mundo venía y decía que iba a poner un sitio en Internet, donde se esperaba que la gente compre ahí y no vaya mas al supermercado, un sistema de educación a distancia en el que la gente use y no se vaya mas a la universidad, eso se esperaba que pase a largo tiempo.

Vinieron los inversores que ponían plata para desarrollar estos negocios, y se iba a ver a un segundo inversor, había niveles de inversión, uno se pone a pensar y no puede creer como los grandes inversores se equivocaron tanto. De todos esos sitios que había en Internet muy pocos lograron sobrevivir.

Me acuerdo que había uno que se llamaba elsitio.com, que estaba manejado por Pepe Cibrian, que estaba asesorado por Domingo Cavallo, el sitio llegó a valer mil quinientos millones de dólares, y hoy en día está cerrado, no funcionó más.

Los únicos que salimos beneficiados fuimos nosotros, que vendíamos el servicio, cobrábamos por hacer el sitio, éramos los proveedores, pero con el tiempo también nos arrastró. Hoy con las redes sociales pasa lo mismo, va a llegar un momento en que los creadores van a empezar a cobrar, porque gratis no es negocio.

- **¿Se manejan siempre con los mismos clientes?**

- No, tratamos de aumentarlos, mucha de la demanda que tenemos nosotros está focalizada, Oracle vende base de datos y vienen a vernos a nosotros porque somos especialistas en el rubro.

Para el caso específico del Gobierno por ejemplo, tenemos que hacer nosotros la campaña.

Por eso no es imprescindible tener redes sociales, la tenemos porque los chicos creen que tiene un sentido de pertenencia estar ahí, pero a mi no me compran por estar en la red social.

He escuchado muchos proyectos de locura, el más loco era un tipo que decía que la gente iba a comprar todo por Internet y no iba a salir mas de la casa. La idea era tener un sitio que contenga una ciudad virtual, entonces vos entrabas y veías por ejemplo en determinada calle un Mc Donalds, entonces pretendía venderle el espacio a Mc Donalds, para que la gente entre ahí, compre la hamburguesa y Mc Donalds se la lleve.

Lo que uno planteaba era porque por ejemplo Mc Donalds no tenía su propio espacio, y ellos respondían que al concentrar todos los lugares, y poner tanta plata en publicidad, porque todo lo invertían en publicidad, todos iban a entrar ahí. Es como un lavado de

cabeza, ahora se cree que si no tenes Facebook no existís. Hay que reconocer la importancia que tiene hoy en día la tecnología en la economía.

Hoy en día hay mayor nivel de comunicación que años atrás, la gente joven no puede estar en silencio, y es malo eso, yo las veo a mis hijas que no pueden estar en silencio. No se si estar tan comunicado es bueno.

Entrevista a Gustavo Traficante. Director Grupo MOST Argentina. Sede Buenos Aires

Cuando hablas de las misiones de las empresas, agarras por ejemplo la de Coca Cola y la de otra empresa que venda lo mismo y las misiones son totalmente diferentes. Dos empresas que son iguales y compiten tiene visiones re diferentes.

Nosotros lo hemos hablado con especialistas en el tema y te digo que en algunos casos es hasta mentiroso, es como que las empresas como la nuestra, todos plantean la misma visión y a la vez no dicen nada, están más focalizadas en la parte estratégica, están más enfocadas en el factor económico que del sentido de la empresa en sí. La misión sobre todo debería ser un sueño.

¿Qué opinión te merece la misión de Grupo MOST?

Viendo las acciones socialmente responsables que lleva a cabo la empresa, a través de las diferentes encuestas a los empleados, todos destacaron el buen clima de trabajo que hay dentro de la empresa, la flexibilidad laboral, todos ponderaron el buen trato.

Sabemos que está estudiado que es muy amena la empresa, en muy ameno trabajar ahí, el tema es cuando eso ameno se transforma en un problema, es peligroso, porque una cuestión es lo que la gente puede expresar y otra cosa es como se actúa y no se puede responsabilizar a la gente de su accionar si las cosas no se practican desde arriba.

Deberíamos atender a los clientes como nos gustaría que nos atiendan a nosotros, los clientes están con una necesidad de urgencia.

Si vos tendrías que reformular la misión de la empresa teniendo en cuenta las acciones socialmente responsables que se llevan a cabo, ¿cómo reformularías la visión?

Yo me pararía primero que nada, y es donde creo que hay que trabajar. Hoy hay un sistema instaurado e instalado, y el sistema tiene predominio sobre las acciones particulares de la gente. Vos quieres poner una impronta y traes a la compañía una persona con trayectoria, con un curriculum comprobado que le pueda dar un vuelco a la compañía y se puede reformular. Si vos me preguntas las causas pueden ser múltiples, por ejemplo la gente que trabaja con las computadoras son bastante especiales, desde el punto de vista emocional tienen un ego bastante particular en términos de que los tipos son tan creativos, tan genios que entran en una situación de dominio. Por ejemplo: nosotros tenemos como cliente a Pago Fácil, y a Pago Fácil se le cae el sistema y la gente se queda sin pagar y a veces eso los empleados no lo entienden.

Nosotros lo que hemos hecho es unir a los técnicos con los comerciales, para que los comerciales les expliquen que no solo están solucionando una comunicación o que están arreglando un programa, si no que le expliquen la necesidad del cliente, y el prejuicio que tiene ese cliente cuando nosotros no le estamos dando respuesta en tiempo y forma, eso lo estamos haciendo ahora.

Para mí la responsabilidad es la unión entre las dos partes, entre los que usan el servicio y los que lo prestamos.

Hay gente muy pirata en esto, hay gente que hoy está con vos y mañana no está con vos y se acostumbraron a vivir en esa cultura del contrato y a nosotros nos reconocen por los códigos que tenemos, en ese sentido somos reconocidos porque valoran el cumplimiento de lo que planteamos, porque hay cosas que las hacemos a través de un contrato y hay otras que no.

En lo que respecta al desarrollo tecnológico y al fortalecimiento de la industria es totalmente cierto.

¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial llevan a cabo?

Contribuimos en términos de lo que debería contribuir cualquier empresa que se instala como una sociedad anónima. Contribuimos en el término de pago de impuestos, por ejemplo.

Hoy en día la visión la tenemos más clara que hace un año atrás. Hoy estamos más claros con la definición. Para que te des una idea estamos trabajando hoy en día y en un mes o dos meses se termina la definición del nuevo proyecto.

Hay gente que tiene la capacidad de poner los patrones del momento en el que está la compañía. La compañía está en una etapa de maduración, y si no sufre el cambio estratégico, el pensamiento estratégico puede terminar desapareciendo o morir en el tiempo, es normal eso en todas las empresas. Entonces ese replanteo se mezcla también con la cuestión biológica que es a cuanto puede mirar el ser humano en el futuro.

Nos gustaría tener una empresa que sea generadora de productos, esas son las empresas que más contribuyen en todo sentido, pero para que seamos esa empresa tiene que haber un cambio radical de pensamiento, porque nosotros podemos dar el cambio desde el punto de vista político porque podemos instalar un área de y + d y mandamos dinero pero necesitamos gente que sepa hacer eso, no creo que el mundo de los socios de MOST esté en condiciones de hacer eso, por una cuestión biológica que se nos paso el cuarto de hora .

Hoy los que están mirando los chicos de garaje, que fuimos nosotros en su momento es otra cosa que nosotros no la podemos ver. Ahora pensar como podemos hacer para que esa gente lo haga desde adentro de la empresa es el problema. Tenemos que generar las políticas y las condiciones para que se terminen asociando. La cuestión es como haces para asociar eso en un formato donde los socios no saben si abrirse a eso, es muy complicado.

¿Por qué crees que siendo una empresa de tantos años nunca le han dado importancia a la RSE?

Nosotros queríamos darle un destino diferente a la compañía, entonces dijimos ¿qué es lo que

necesitamos? mejorar nuestras capacidades de gestión y podemos hacer un curso, pero hay gente que ya tiene incorporada toda esa gestión.

Buscamos por traer gente nueva y la gente no quiso venir a la compañía. Entendemos que la mirada de la gente era que el sistema en el que estaba dirigida la compañía era un sistema que iba a hacer que el que venga: o iba a hacer la plancha o quería generar un proyecto que no lo podía generar por el propio sistema de nuestra empresa.

Entonces dijimos: reformulemos esto al revés, que tenemos que hacer para que eso suceda, y ahí empezó un trabajo lindo.

Nosotras hemos visto a través de todos los productos comunicacionales que tenemos de la empresa que ninguno expresa las cuestiones de responsabilidad social empresarial.

Es que tenemos un gran problema comunicacional. Pero hoy estamos en un momento hermoso, estamos en una redefinición, es como que habíamos perdido la fuerza, estábamos buscando afuera lo que podíamos encontrar adentro. Pusimos a trabajar a Guillermo, y le dijimos: Guille, necesitamos esto.

Estamos laburando en cada una de las áreas para poder fortalecer la empresa, mejorarla desde el punto de vista comercial.

¿Les interesa que podamos incorporar a los medios de comunicación con los que cuentan un producto que explique las ventajas de la RSE y las acciones socialmente responsables que ustedes llevan a cabo?

Por supuesto que nos interesa. ¿Cómo sería eso?

Nosotras a través de las distintas entrevistas con ustedes, de las observaciones, generaríamos un producto informativo que contenga un definición de RSE y de las políticas de RSE que ustedes llevan a cabo, y la idea es poder este producto difundirlo tanto a nivel interno de la empresa como externo, en la página web, folletos y demás productos con los que ustedes cuentan.

Estaría genial, nosotros entendemos que hay que darle un vuelco a la empresa pero en este momento no contamos con gente que lo haga, pero sería lo ideal porque nos interesa eso que planteas de que la empresa comience a hablar de sí misma, porque nos ha pasado por ejemplo que por no hacer propaganda hemos generado productos que nunca hemos comercializado.

Vos planteabas en una entrevista que no tenían necesidad de publicitar los productos porque los clientes se acercaban a ustedes

Claro, pero al ver cómo funcionan otras compañías del rubro vemos que eso tiene que cambiar, para no quedarnos en el tiempo, para poder hacer cosas nuevas, generar un nuevo

paradigma que no sea solo la comercialización de un producto, que sea algo innovador.

El otro día planteábamos la necesidad de dar de baja la página web hasta redefinir ciertas cuestiones.

¿Te interesaría incorporar la nueva misión, visión y valores en base a lo hablado?

Por supuesto, yo creo que la misión tendría que hablar un poco más de nosotros y de nuestros sueños como compañía, donde nos vemos biológicamente en años y adonde queremos llegar, que no es justamente comercializar productos nada más.

Lo único que creo que es exacto en la página son los valores que planteamos, es así, nos interesa muchísimo el bienestar dentro de la empresa y creo que mejorando ciertos aspectos y ampliándolos podemos crecer tanto económicamente como socialmente , a su vez tendríamos que mejorar la atención con los clientes, pero eso es parte de mejorar las políticas de la empresa a lo cual estamos dispuestos.

Entrevista a Fabián Oliveto

- **¿Cómo se creó la empresa?**

- La empresa surge a partir de que veíamos que había una demanda sobre una tecnología específica, por lo que empezamos a trabajar con eso y así empezamos a tener nuestros primeros clientes. La tecnología era Oracle, después de haber hecho un par de trabajos nos constituimos como empresa.

- **¿Cuáles fueron los mayores logros o reconocimientos que tuvieron?**

- Los mayores logros, uno de los mayores logros fue instalarnos en España, ese fue uno de los logros más importantes, haber salido del país. Haberse posicionado en un momento complicado, porque nosotros empezamos todo este proceso en el 2001 cuando la Argentina estaba en llamas. Y después todo lo que fue, todos estos años de permanencia en el mercado, con muchos altibajos. Y realmente hemos podido subsistir en todas las épocas, principalmente en las épocas malas.

- **¿Cuáles son los pilares fundamentales de la empresa, los valores que tienen?**

- Dentro de los valores, yo creo que Grupo MOST lo que vende es confianza y me parece que en ese sentido nuestros clientes han confiado en nosotros, han confiado como empresa, como personas. Creo que se ha podido transmitir eso.

- **Ustedes, los cuatro socios ¿tienen las mismas metas a futuro?**

- Yo creo que a medida que van pasando los años los objetivos van cambiando y mucho depende del..... para unos cambia en un sentido y para otros para otro. Yo creo que para nosotros el proceso no ha significado lo mismo y nosotros tenemos diferencias naturales que puede llegar a tener cualquier socio, cualquier persona en una sociedad. Por ahí con algunas personas tenes más afinidad o por ahí tenés total afinidad en lo que pensas o en lo que haces, y por ahí con otras mantenes diferencias o cuestiones que son naturales del ser humano, que pensamos algunas cosas diferentes.

- **¿Cómo se comunican entre los socios fundadores, entre ustedes cuatro?**

- Entre los socios fundadores hay reuniones de directorio, que bueno, a veces se mezcla un poco lo que es directorio con lo que es asamblea. Es como que las dos están un poco unidas por el rol que cumplimos de directores y accionistas. Esa es una de las formas de comunicación. Y bueno las otras son un poco más informales, vía mail y vía teléfono, o por otro medio como puede ser skype. Pero básicamente es eso.

- **Y ¿Cuál es el papel que cumple cada uno de los socios? ¿Tienen algún área signada cada uno?**

- Si. En general esto ha ido cambiando, ha ido mutando a lo largo del tiempo. Y sí, la verdad es que cada uno tiene un área definida. Y como les decía anteriormente esto ha ido cambiando en el tiempo, hemos ido teniendo funciones diferentes.

- **Ustedes con los empleados, ¿de qué manera se comunican?**

- Con los empleados es bastante personalizada la comunicación. Cada uno, como responsable del área tiene distintos tipos de comunicación, que es básicamente la misma

con la que nos comunicamos nosotros. Reuniones, vía mail, vía skype y otras herramientas similares.

- **Y los empleados entre si, ¿También utilizan esas mismas herramientas?**
- Si, sí. Básicamente esas son las herramientas de comunicación. En las reuniones, tal vez en ese sentido es donde cada uno le pone la impronta personal, algunos hacen más reuniones, otros menos, pero la realidad es un poco esa.
- **¿Cuál es el total de empleados que hay actualmente en la empresa?**
- Alrededor de cincuenta personas
- **Bueno, vamos a hacerte algunas preguntas más específicas. ¿Sabés lo que es la Responsabilidad Social Empresaria?**
- Sí, creo que sí.
- **A ver, ¿cómo lo definirías?**
- Creo que de alguna manera se trata de retribuirle a la sociedad, lo que la sociedad en algún punto nos está dando. Eso es lo que yo considero que es. La sociedad te ha dado algo, y no lo retribuye de otra forma.
- **¿Les interesaría tener algún plan de Responsabilidad Social Empresaria?**
- Tenemos algo muy aislado. Tal vez son donaciones puntuales a algún comedor, o alguna asociación, pero no tenemos un programa de Responsabilidad Social.
- **¿Te parece que los empleados se interesarían en involucrarse en un plan de Responsabilidad Social Empresaria? O algo así como un voluntariado corporativo...**
- Yo creo que sí. En algún momento inclusive hemos donado juguetes y eso para alguna ocasión en especial y los empleados se han sumado.

Entrevista a Carolina Ávila (Responsable de Recursos Humanos)

- ¿Quién se encarga del mantenimiento de la página?

- Es un poco entre todos, tenemos un diseñador que trabaja de manera externa, que vive en Córdoba, y es al que le pedimos las cosas que queremos ir actualizando en la página.

- ¿Y de las redes sociales?

- Eso es algo que estamos implementando de a poco, tenemos una página en Facebook y Twitter, que es algo que Gustavo Traficante nos pidió, que era algo que no estábamos usando. Publicamos algunas cosas que tienen que ver con la empresa, algunas notas o proyectos. No tenemos alguien específico que se encargue de la parte de comunicación, lo hacemos entre todos.

-¿Con qué productos comunicacionales cuentan?

- Cuando ingresan los nuevos empleados se les entrega una carpeta con información de la empresa, la historia, la misión, visión y valores, el avance a través de los años y las áreas donde desarrollarse. Hay folletos para los clientes.

Internamente tenemos la intranet que es para los empleados, donde publicamos los nacimientos, cumpleaños. Desde recursos humanos lo hacemos para mantener más unida a la gente, ya que tenemos personal que trabaja acá y otros con los clientes, por lo que estos se pierden muchas cosas y no se sienten tan parte como los que estamos dentro.

- ¿Cómo se comunican los empleados que no están en la empresa?

- Tenemos un Messenger interno, también lo hacemos por Skype, eso genera que se sientan integrados. Los chicos trabajan todo el tiempo con Skype, y con software avanzado. Esto permite sentirse que están trabajando en el mismo espacio.

- ¿Hacen algún tipo de reunión con los empleados del interior?

- La gente es reacia a viajar, odian Capital, pero dos veces al año tienen que venir a las evaluaciones de desempeño.

Entrevista a Fabián Oliveto: preguntas planteadas

Ustedes tienen definidas la misión visión y valores de la empresa:

Misión: Brindar servicios y soluciones informáticas integrales con calidad certificada, acompañando el proceso de evolución tecnológica de nuestros clientes

Visión: Ser referentes dentro del mercado IT potenciando los negocios de nuestros clientes a través de una excelente calidad de servicios

Valores:

Nuestra Gente

El capital más importante es nuestra gente, por eso fomentamos el crecimiento y desarrollo profesional de nuestro equipo humano brindando oportunidades iguales para todos, reconociendo el desempeño e incentivando el aprendizaje mediante capacitación permanente.

Compromiso con el Cliente

Nuestro compromiso con el cliente está dirigido a atender sus necesidades brindando máxima calidad de servicio y productos de última tecnología.

Confiabilidad

Creemos que la confiabilidad es un pilar fundamental, por eso, la construimos estableciendo relaciones justas y transparentes, respetando las normas de orden público y privado.

Innovación tecnológica

Fomentamos el desarrollo y contribuimos al crecimiento de la Industria Argentina del Software atendiendo las necesidades del mercado interno y externo. Contribuir al desarrollo de la industria del software

1. ¿Cuándo las propusieron? ¿Cómo? ¿Entre los socios, o alguien se encargó de hacerlo?
2. ¿Pensás que reflejan la realidad de la empresa? O se podrían reformular para que sean más acordes a lo que la empresa es hoy. Las empresas van cambiando con el tiempo y puede ser que los objetivos que se propusieron en un principio ya no sean válidos, o que haya otros.
3. Gustavo opina que los valores de la empresa, como están planteados en la página están bien. Pero apunta a que la visión tendría que apuntar a un “sueño”.
4. Gustavo también habla de un “replanteo estratégico” de la empresa, de una “redefinición” que se vienen algunos cambios. ¿Cómo sería eso? ¿Cambios en las jerarquías? ¿en los

productos o servicios que hacen? ¿algún cambio en la identidad visual? ¿nuevas estrategias de marketing?

5. Como sabes, nuestro trabajo se trata de implementar acciones de Responsabilidad Social Empresaria en la empresa. En realidad algo de esto ustedes ya estuvieron haciendo, algunas donaciones en ocasiones específicas, Gustavo nos decía que en Buenos Aires han donado computadoras al comedor de Margarita Barrientos, por ejemplo. ¿Te parece que esto de contribuir a la sociedad tiene algo que ver con la misión o los valores de la empresa?
6. Hace unos años hicimos unas encuestas a algunos empleados de la empresa. La mayoría dijeron que hay un muy buen clima de trabajo. Eso, por ejemplo también es RSE, porque se está contribuyendo con la calidad de vida de los empleados, que también son miembros de la sociedad.
7. Pero también vemos que hay una falta en el ámbito de la comunicación. Hacer acciones de RSE, y comunicarlas efectivamente puede mejorar la imagen de la empresa. Tienen varios canales de comunicación digital (facebook, twitter, linkedin) que están bastante desactualizados. Esas mismas herramientas pueden usarse para darle visibilidad a la empresa en general, para mejorar la reputación y para mejorar la marca. Esto por supuesto repercute de manera positiva en la parte comercial.
8. Teníamos la idea de hacer un “taller” entre socios y empleados para hacerles preguntas de RSE y sobre la cultura de la empresa. Se nos complicó bastante la idea por el hecho de que hay gente acá, en buenos aires y en otros lugares. Después pensamos en hacer un taller virtual, pero vemos que también se nos va a complicar poder hacer que todos los empleados se conecten a una misma hora. Entonces se nos ocurrió hacer un grupo privado en facebook, para ir planteando preguntas y que todos puedan ir respondiendo cuando puedan ¿Te parece que se puede llevar a cabo? La idea es conocer bien a fondo la empresa y para eso tendríamos que hablar con la mayor cantidad de gente posible.

Entrevista a Fabián Oliveto (encargado de la sede de Tandil) – 1/4/2014

Ustedes tienen definidos los valores de la empresa, no se si los recordás, acá los tengo escritos: innovación tecnológica, confiabilidad, compromiso con el cliente y nuestra gente.

Lo que estábamos viendo, estuvimos trabajando, viendo en realidad muchas empresas de primer nivel, de distintos sectores, estuvimos evaluando un poco qué era la misión y la visión que tenía cada una de esas empresas. O sea, no sólo vimos el tema de empresas de tecnología sino

vimos temas de la banca, empresas de supermercados, de un montón de sectores, de verticales, como para también sacar ideas. Y la idea es ahora tratar de, con todo eso que vimos, en algún momento armar cuál es la misión y la visión de la empresa. Pero todavía tendríamos que darle una vuelta.

O sea, ¿vos decís que esta misión y visión hoy en día ya no tiene tanto que ver con la empresa? O que habría que actualizarla...

Sí, habría que actualizarla.

¿Cuándo se propusieron esta misión y visión? ¿Cuándo se redactó?

Hace... yo creo que al principio cuando empezamos con la compañía teníamos una visión y una misión y después la cambiamos. Es como que hubo dos etapas donde primero se tenía una misión y una visión y después se cambió por esta última. Esta ya tiene unos cuantos años.

Esto esta muy bien redactado, como lo hacen en las empresas, como a nosotras nos enseñan en la facultad. ¿Alguien los ayudó a redactarlo? Más allá de que sea propio de ustedes y se corresponda con lo que es la empresa, alguien de afuera lo escribió ¿no?

Claro. Sí. Nos ayudó. Hicimos una consultoría y nos ayudaron a armar un poco todo esto. Lo que pasa es que está muy de manual, muy de libro viste. Lo que nosotros le queremos poner es algún toque más de creatividad, más de... estábamos viendo una que nos había gustado que era de una cadena de hoteles importante, no se si era Four Seasons, o alguna de esas cadenas importantes, y que decía que ellos tratan a los huéspedes de la misma manera que quisieran que a ellos los traten. Esa nos había gustado. Después había un par más que también eran bastante interesantes. Pero bueno habría que volver a verlo. ¿Vos lo que planteas es que todo lo de RSE también está relacionado con misión y visión? Directamente relacionado con misión y visión.

Y, lo ideal sería incluir algunas ideas de RSE, propias de la empresa en esa visión y misión. También por una cuestión de comunicar estas acciones que ustedes hacen, de hacerlas más visibles. Se puede incluir algo por ejemplo relacionado al medio ambiente, es algo que hacen muchas empresas. Pero bueno cada empresa hace programas de responsabilidad de acuerdo a su rubro. Por eso si lo van a pensar, estaría bueno, si a ustedes les parece, poner algo de RSE ahí, o en los valores. Igualmente, el primer valor “nuestra gente” ya tiene que ver con Responsabilidad Social Empresaria, la responsabilidad con el empleado, con su bienestar, el hecho de tener un buen clima de trabajo o de darles horarios flexibles, o pensar en su desarrollo profesional. Esas cosas puede ser que estén implícitas, pero están.

Y una vez que definamos esto. Suponete que le demos una vuelta de tuerca a lo que tenemos armado. ¿Cómo lo comunicamos? ¿De qué manera lo comunicamos?

Y la idea es hacerlo presente en todos los medios posibles, ustedes tienen una gran cantidad de medios por donde pueden comunicar esto.

Lo que yo no logro entender es cómo se comunican ustedes con sus clientes, yo veo que tienen página web, tienen redes sociales, por adentro tienen una intranet. Con los clientes van de uno a uno, ¿o los clientes vienen acá? O sea, no desparraman folletos por la calle, eso es claro.

No, no. (Risas)

¿O van a algún tipo de congresos o seminarios y hacen algún tipo de presentación?

Si. Generalmente con los clientes la comunicación es del (área) comercial con el cliente. O sea hay una interacción muy grande entre el cliente y el comercial. La forma de comunicación más importante es esa relación. Después participamos en algún evento en el cual nosotros nos auspiamos o somos *partner*, o alguna cuestión de relación, pero tampoco es algo seguido. Por ejemplo nosotros somos *partner* de Oracle. Oracle hace un evento y nosotros somos auspiciantes de ese evento. Pero no mucho más que eso. Y no es que es muy seguido eso. Es bastante esporádico.

¿Y eso les sirve por ejemplo para conseguir nuevos clientes, a partir de esos eventos?

Y eso es difícil de decir. Es difícil de cuantificarlo. Es difícil de hacer un diagnóstico exacto si a partir del evento ese, de auspiciar un evento, trajiste o vinieron clientes. Al menos que nosotros en eso, que no pasa en muchas ocasiones, que nos den un espacio para que nosotros podamos hablar. Eso es distinto. Si nosotros tenemos un espacio y hablamos sobre un determinado tema... pero no sucede a menudo. Esto ni implica que el día de mañana podamos nosotros hacer, organizar algún tipo de evento y hablar sobre un determinado tema. Pero bueno, yo te cuento lo que se está haciendo actualmente.

Igual, por lo que dice Gustavo (Traficante) los clientes que tienen son los mismos desde hace mucho tiempo. Como que trabajan siempre con los mismos.

Si, si. La mayoría de los clientes son clientes que ya tienen una larga trayectoria trabajando con nosotros. El punto es que una vez que tenemos un cliente, es muy difícil que dejemos de trabajar con ese cliente. O sea, una vez que empezamos a trabajar, continuamos en el tiempo. De vez en cuando aparece un nuevo cliente, que eso es un poco la idea de que la empresa vaya creciendo, no sólo en la facturación al cliente que tenemos sino en la incorporación de nuevos clientes. Esa es un poco la idea.

Desde el desconocimiento digo, esta alianza que tienen con Oracle, ¿podrían hacer otro tipo de alianza con otro proveedor?, por ejemplo.

Sí, si. De hecho tenemos alianzas con otras empresas y la idea es seguir haciendo alianzas con otras empresas que de alguna manera complementen lo que nosotros tenemos con nuestros servicios. Eso es la idea.

Gustavo hablaba de que van a implementar unos cambios, como que se viene algo nuevo...

Si. La idea, lo que estamos tratando de hacer es profesionalizar la compañía. Dentro de esa profesionalización estamos incorporando gente. Ya hemos incorporado una persona en toda la parte operativa y la idea es empezar a incorporar más en la parte de management, y en la parte comercial. Estamos en un proceso de reconversión de lo que tenemos. Estamos en pleno proceso de eso.

¿Eso viene acompañado de algún tipo de cambio en la identidad visual?

Y en ese aspecto habría que trabajar muchas cuestiones de comunicación, creo que nosotros, inclusive no las tenemos. Por lo cual habría que asociar esto del vuelo que le queremos dar, del cambio que le queremos dar, con la comunicación. Y con lo visual también seguramente. Yo creo que hay cosas que se van a ir desprendiendo a partir de la estrategia que nosotros definamos. Porque si nosotros decimos: che, mirá queremos una compañía que sea más agresiva en la venta de determinados servicios. Y vamos a incorporar una nueva unidad de productos o servicios. O sea, una vez que definamos esa estrategia, vamos a tener que ver cómo la comunicamos. Yo no te puedo decir al revés, qué es lo que queremos comunicar, qué es lo que queremos cambiar.

Bueno de hecho, en las empresas las estrategias de marketing van unidas a una estrategia de comunicación. Tampoco se trata de comunicar algo sin contenido.

Exactamente.

Con el tema de las redes sociales andan medios flojos...

Si, tenemos muy poco, se creó ahí en el...

En el 2011. Duró más o menos dos semanas el tiempo que hicieron publicaciones. Pero vos sabés que me estuve fijando en las estadísticas de la página, y para haber estado trabajando con eso tan poco tiempo, como que les fue bastante bien, compartieron un par de cosas.

Y hubo respuestas...

Y ahora como que se quedaron en el tiempo.

Claro.

Porque encima como Facebook por ejemplo, se actualiza todo el tiempo, como que quedaron algunas partes vacías.

Si. Ahí habría que trabajar. Habría que trabajar con todos los temas de las redes sociales. Habría que ver qué, la incorporación de contenido, o sea, alguien se tendría que poner arriba de todo ese tema. Lo que tenemos que definir es quién se pone arriba de este tema porque me parece que decir: bueno yo quiero comunicar a través de las redes sociales; bien, qué voy a comunicar, qué contenido voy a comunicar, cómo quiero que se relacionen los empleados. Yo veo en otras redes sociales, en otras empresas cómo se relacionan inclusive entre todos los empleados, no se, hicieron un evento y suben una foto que están cantando, y entonces todo empiezan a comentar: bueno mira que bueno, y el otro pone un video. Nosotros, eso, es como que está muerto.

El tema de las redes sociales tampoco es algo al boleo, decir bueno hacemos un facebook y hoy arrancamos a publicar cosas. Primero hay que hacer un diagnóstico, plantear una estrategia, es todo un proceso.

¿Eso de facebook se puede regular? Por ejemplo si tenés una página es facebook y cualquiera te puede subir algo.

No. Bueno, está la diferencia de las páginas y los perfiles. Vos en facebook tenés la opción de poner que nadie te pueda publicar nada en tu página. Tenés la opción de permitir que otros publiquen o no. Lo que puedes regular también es el tema de los comentarios.

Claro porque ese tema es decir, si hacés algo es también para permitir que haya comunicación entre la comunidad.

Claro totalmente.

Y en ese caso vos lo dejás público a que pueda entrar cualquier persona.

La idea es que la página sea pública que cualquiera que busque en facebook Grupo MOST, y aparezca el perfil, qué puedas ver lo que hace, los eventos, o si sale un artículo en el diario se puede compartir ahí también, o sale un producto nuevo, o hacen una fiesta de fin de año.

¿Y eso se puede hacer?

Sí, totalmente. Te digo, no es algo que se haga de un día para el otro, hay que plantear una estrategia de comunicación digital, ver qué se va a publicar y qué no, existen programas para hacer mediciones. Y bueno LinkedIn: tienen un perfil también ahí, ¿pero?

Si, bueno eso se hizo una vez y quedó ahí.

Por ahí se podría empezar a trabajar con estos medios de comunicación, empezar a hacer algo porque en definitiva van a estar en línea con lo que queremos comunicar. Podríamos ir desde arriba hacia abajo no: definir misión, visión, tratar de ver qué es lo que queremos comunicar y ver los medios en los cuales vamos a comunicar y un poco la estrategia empresarial. Pero, lo que

trataría de ir haciendo es algunos temas concretos como puede ser esto no, ya sea Facebook, LinkedIn y Twitter, empezar a hacer algo, empezar a definir qué es lo que podemos hacer con eso. Porque eso está parado ahí. Y podríamos empezar a hacer algo.

Está bueno porque es un medio más para darle visibilidad a la empresa, el tema de fortalecer la imagen. También puede ser un medio para atraer empleados. Por ejemplo el empleado se mete en el facebook (hoy en día, como buscas en Google, también puedes buscar en Facebook) y le puede atraer o no, puede saber de qué trabajan, ver las fotos de la oficina...

Yo creo que ahí habría un tema para trabajar. ¿Cómo encararías vos todo este tema?

Primero ver si el tema de la identidad visual va a seguir igual, yo lo dejaría. Si se llega a cambiar en algún momento se comunica a través de las redes sociales “Bueno cambiamos, nuestra identidad visual, porque estamos creciendo, innovando”, por ejemplo. Ver qué tipo de contenido quieren publicar en cada espacio, porque no es lo mismo lo que se publica en cada red social. En Facebook por ejemplo predomina mucho más la imagen, entonces por ejemplo se puede mostrar un poco el clima interno de la empresa, se pueden sacar fotos de los chicos trabajando, tomando mate.

¿Lo de la misión, visión y valores tendría que definirse antes que esto?

No necesariamente, tampoco quiero apurar un proceso de maduración de la empresa en ese sentido. Se puede empezar a trabajar con redes sociales y después a través de esos mismos medios, entre otros, comunicar que hubo un cambio en la empresa, que se refleja en la visión, por ejemplo.

Si, lo que podemos hacer es que vos trabajes con un proyecto, con un plan de implementación de todo esto y por ahí nos podemos sentar a pensar a ver cómo serían los pasos a seguir. No se, si necesitas más información preguntame lo que quieras, y después en función de todo esto decime: mira el plan sería este. Hacemos un plan a seis meses, un año, lo que sea, y vamos a seguir haciendo, en la primera etapa hacemos esto, en la segunda etapa hacemos esto, y así. Así planificamos un poco el año. A mi lo que me gustaría sería tener una visibilidad a mediano largo plazo si, tratar de decir bueno, por ahí hoy empezamos puntualmente a hacer determinadas cosas, pero tener en claro cuál es el objetivo final. Porque me imagino que esto va a ser una mejora continua, pero dentro de esa mejora que uno lo va a hacer a partir de tener algo. En ese algo que deberíamos tener, a mi me gustaría saber hacia dónde vamos.

Bueno, eso tiene que ver con la misión y la visión. La misión sería como el objetivo de la empresa y la visión cómo se proyecta, el horizonte digamos.

Bueno, por ahí lo que podemos hacer dentro de esa planificación, es decir bueno, en tanto tiempo nos abocamos a definir misión y visión. Luego de tener la misión y visión con otro tema, me parece que por ahí eso podríamos encararlo de esa forma.

Con el tema de la misión y visión. ¿Piensan definirlo entre ustedes, los socios? ¿Consultar con empleados?

En principio pensábamos definirlo entre los socios. Al menos que vos me digas que por ahí esté bueno incorporar o tener un poco la opinión de los empleados. No se cuál es tu experiencia con respecto a este tema.

Eso depende de cada empresa. Hay empleados que van a la oficina, trabajan y se vuelven a su casa y nada más. Y hay empresas en donde los empleados están más comprometidos, tienen un sentido de pertenencia. Depende cómo se relacionen con los empleados. Yo por lo que tengo entendido, en base a unas encuestas que hemos hecho, los empleados estaban muy contentos con la empresa, pero no se si se puede decir que hay mucha identificación con la empresa. Tal vez falte un poco algo de comunicación interna, o vincular más la parte de acá con Buenos Aires. O hacer circular información más informal para que los empleados se apropien de la empresa. También pueden definir misión y visión entre ustedes, y después consultar con los empleados, a ver que les parece. ¿Cuántos empleados hay aproximadamente?

Y, debe haber más o menos cincuenta.

Puede ser cada empleado piense algo distinto, que no tiene nada que ver con lo que ustedes, cuando crearon la empresa tenían en mente.

Si, seguramente debe ser así. Yo creo que hay una distancia muy grande entre los socios y los empleados, inclusive cómo manejamos nosotros internamente, cada uno de qué forma se maneja, cada uno de que manera comunica.

También esta bueno tener en cuenta estas cosas, para poder comunicarlas a los empleados nuevos que entren. Decirles bueno, acá la misión y la visión son estas, trabajamos así, con estos valores.

Si, estaría bueno laburar con eso.

El tema de los empleados también tiene que ver con otra cosa. Se han hecho muchos estudios. Cuanto más identificados se sienten con la empresa, mejor clima laboral hay, se supone que lleva a una mejor productividad, y mejores ganancias y asi...

Claro, claro.

Digamos, el tema de la comunicación en las empresas puede orientarse para ese lado.

Para la tesis necesitaríamos tener la opinión de la mayor cantidad de empleados posibles de la empresa, sobre RSE. En un principio dijimos bueno, vamos a hacer un taller, en el que nos juntamos todos y definimos algunas cosas. Pero bueno resulta imposible porque no podemos juntarnos todos. Después pensamos en hacer un taller virtual, en el que se conecten todos a la

misma hora en una plataforma x, pero también puede ser complicado. Entonces bueno, caímos en Facebook, y pensábamos en hacer un grupo ahí, ir planteando algunas preguntas, y la idea sería que los empleados que tengan Facebook, que supongo que deben ser la mayoría, se puedan unir a este grupo, ir haciendo algunas preguntas, ver qué comentan. Preguntas que tal vez ya charlamos con ustedes, si saben lo que es la RSE, si les interesaría formar parte, o aportar ideas de RSE para la empresa.

Si, yo creo que serviría, al margen de la tesis, para nosotros también sería importante saber qué es lo que piensan nuestros empleados.

Si, es un medio de comunicación bastante informal, al que todos tienen acceso, podría serles útil.

Si, no hay problema, hagámoslo.

Bueno para eso necesitaríamos una lista de mails de los empleados, para invitarlos a que se unan al grupo, no se si vos me la podrías conseguir.

Si, si, te la consigo.

O sea de todos los empleados, los que están acá en Tandil, los de Capital, los que trabajan desde sus casas, de ustedes también, así pueden ir viendo el movimiento del grupo. La idea es ir planteando preguntas y que sirva como un espacio de diálogo. El grupo sería privado, nadie de afuera podría entrar y ver lo que se publica.

Lo que me gustaría es transmitir cuál es el objetivo de esto. Darle un sentido a lo que van a hacer, un sentido empresarial que a va a ser en algún punto beneficioso para ellos, que están trabajando, que están haciendo algo que en definitiva va a hacer que la empresa pueda manejarse mejor en cuanto a las necesidades que puedan llegar a tener los empleados. Vos me podrías mandar qué es lo que querés poner en el grupo y lo chequeamos, eso me gustaría. Que no sea el otro extremo: che esto es solamente por una tesis que necesitamos presentar. Decir bueno, esto va a servir para mejorar la relación con los empleados...

Bueno, en un principio lo habíamos pensado como bueno, para la tesis. Pero si a ustedes les sirve que usemos esa misma herramienta para otras cuestiones, buenísimo porque nos sirve a todos. Obviamente todo lo que hagamos para la tesis, la idea es que les sirva a ustedes como empresa.

Vos pensá cómo podemos capitalizar toda esa información en todo esto que tenemos que hacer. Por ahí, hasta inclusive, me imagino, puede haber otras preguntas que no estén tan relacionado con la tesis de ustedes. Que pueda haber otras preguntas que puedan servir para todo esto que estamos charlando. Eso lo podemos hacer. Vos mandame un mail y yo te mando el mail con el tema de todos los empleados y avanzamos con eso. Entonces bueno, en principio podemos

avanzar con eso y nos volvemos a juntar, por ahí, la semana que viene y vemos cómo seguimos avanzando.

Trabajemos un poco, yo voy a tratar de laburar con el tema de misión y visión, a ver si le podemos dar una vuelta. Había visto alguna de otras empresas. Hay empresas importantes, que vos ves la misión y la visión, y decís bueno, ponele un poco de creatividad, como que no se han esforzado, es muy de manual.

También esto tiene que ver con lo que ustedes quieren decir de la empresa...

Mirá el de Coca Cola: el sueño de una misión perdurable pone de manifiesto nuestro objetivo como compañía y nos sirve como referencia para medir nuestras acciones y decisiones. Y visión: guía cada aspecto de nuestra empresa describiendo lo que necesitamos lograr a fin de continuar produciendo un crecimiento sustentable y de calidad. Estás hablando de Coca Cola, como que no son muy... lo mismo Pepsi. Y había otras... Gatorade creo que era... muchos hablan dentro de su misión de la rentabilidad, del posicionamiento económico que debería tener la compañía, de manera que los accionistas puedan tener las ganancias que están esperando, hablan también mucho de eso, en grandes compañías, que claro vos por un lado tenés empleados pero por otro lado también tenés muchos accionistas entonces defienden al empleado y también al accionista, piensan mucho en el accionista, que también el accionista pueda ganar en función de sus expectativas. Fijate vos esto, de Pepsico, la misión: deleitar al consumidor y ser la compañía líder de productos de consumo centrados en alimentos y bebidas deliciosas y más saludables. Hay algunas que son muy malas...

Bueno, ahí el hecho de contar con la palabra “saludable” nos acerca al tema de la Responsabilidad Social Empresaria...

Claro, claro. Y Pepsico no se, de saludable no se que tiene...

Había una de estas bebidas isotónicas que lo que decía era que ellos, la misión era que el producto de ellos ayudara a que todos los deportistas puedan dar al máximo de sus posibilidades. Eso era. Viste que hay algunas que son mucho más abarcativas. Y te digo que las de tecnología, todas las que vimos de tecnología es como que son muy parecidas a la nuestra...

¿Cómo que todas dicen lo mismo?

Si, todas dicen lo mismo. Por ahí hay que darle una vuelta. Yo me quedé con varias ideas de lo que estuvimos viendo. El campo en el que nosotros laburamos no se si es tan fácil encontrarle algo.

Yo creo que algo de la actividad tienen que decir. Cuando no es una marca conocida, está bueno para saber de qué se trata la empresa.

Lo que veíamos también. Por ahí Coca Cola, lo que se quiere posicionar no es sólo, es un espectro mucho más amplio que una bebida. Y cuando habla de su misión o visión tiene que ser mucho más amplia. Lo nuestro es tecnología, habría que pensar un poco más cómo, cuál sería la forma de ser un poco más abarcativos.

Bueno, tal vez pensar, por ejemplo, que la tecnología forma parte de la vida cotidiana de todas las personas. Gustavo nos dijo que trabajan para Pago Fácil. Y bueno, todos pagamos nuestras cuentas en Pago Fácil. Entonces de alguna manera abarca a más personas...

Claro. Habría que plantearlo no sólo al cliente, porque la visión y la misión nuestra están orientadas hasta el cliente y como vos decís, pro ahí indirectamente beneficia al consumidor final.

Como vos decís, Pago Fácil, bueno nosotros le hacemos los sistemas a Pago Fácil, nosotros queremos que ellos tengan la mejor tecnología, que lo que hace, todas las transacciones, sean lo más rápido posible. Pero claro, nosotros apuntamos al cliente, a que no se queje el cliente, Pago Fácil, en definitiva. Lo que vos planteas es ver un espectro mucho más amplio, ver que el cliente final no se queje porque el sistema se cayó. Habría que darle una vuelta.

Esto, cómo hacen, lo charlan entre los cuatro, se juntan, o se mandan mails...

Esto, lo estuvimos viendo con Gustavo, nosotros dos, no lo hemos visto con los demás. En su momento cuando armamos esta otra, fue una consultoría y ahí si, fue un poco más de participación con los demás socios, pero en esta oportunidad lo estuvimos viendo con Gustavo.

¿Y Moya y Smith de que se encargan?, porque vos estás acá en Tandil, a Gustavo lo hemos visto en Capital...

Si, Fernando tiene toda la parte de administración y finanzas, y Guille está más en la atención de un par de clientes, y con Gustavo, además de atender algunos clientes estamos más en la parte estratégica, viendo cómo posicionar la compañía, trabajando desde otro lugar.

Bueno, empecemos, a ver cómo podemos encarar el tema y lo vamos laburando. Habíamos visto la misión y visión de Apple. Y decía de hacer algo fácil, algo que sea muy sencillo al consumidor, al cliente final. Cuando vos tenés un producto concreto por ahí es más fácil. Pero nosotros que estamos en la parte de servicios, es algo más complejo me parece a mi.

Claro, porque ustedes en realidad hacen trabajos para empresas de todos los rubros.

Claro, por ahí sería distinto, por ejemplo si nos concentráramos solamente en e-government, ahí sería más sencillo decir cuál es la misión y la visión. Sería más fácil encontrarla. En cambio lo nuestro es muy abarcativo. Por ejemplo. Para el e-government, ¿podríamos bajar una visión y misión más concreta?

Y si, la idea es formular la misión y visión de la empresa en general, teniendo en cuenta todos los aspectos. Pero es posible también que le puedan poner un objetivo al desarrollo de una serie de productos como son los de e-government.

Claro, eso por ejemplo me parece más sencillo de verlo. Lo que hemos buscado de misión y visión de otras empresas parecidas a la nuestra, es parecido, es muy de manual, es lo nuestro con una cosita más, una cosita menos. Es así. No tienen nada de creatividad. También se ve en empresas grandes, de primer nivel, empresas con posicionamiento mundial. Yo vi dos o tres que me encantaron, concretas... había esta de un hotel que decía bueno yo quiero atender a los huéspedes de la misma manera que gustaría que me atiendan a mí. Yo voy a tratar a la gente, como me gustaría que me traten a mí cuando voy a un lugar. Salvo que quieras que te traten mal... (Risas).

Yo creo que habría que darle una vuelta creativa. Pero que la misión y visión van a madurar, y van a salir.

¿Conocés nuestra historia?

Grupo MOST fue fundado en el año 1994 por cuatro amigos que decidieron emprender un proyecto de servicios informáticos. MOST es una sigla que resume sus apellidos: Moya, Olivetto, Smith y Traficante. Sus socios fundadores, todos profesionales de sector de IT, dedicaron su esfuerzo para construir una compañía que pueda mantenerse con el tiempo a la vanguardia tecnológica. Desde un principio nos convertimos en Oracle certified partner. En 1996 desarrollamos un centro de formación profesional. En 1997 creamos el área de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de IT. En 1999 certificamos el nivel de servicio bajo las normas ISO 9001 garantizando la calidad de los productos y servicios que ofrecemos. En el año 2001 inauguramos la oficina comercial de España y comenzamos a exportar a otros países. En 2003 firmamos una alianza con Red Hat. En el 2008 conseguimos la Acreditación de Calidad CMMI Nivel 2 para el servicio de Software Factory. En el 2011 participamos del Encuentro Internacional sobre Ciencia y Tecnología del Mercosur. El Municipio de Tandil nos destaca por la implementación del sistema de tramitación de habilitaciones comerciales e industriales.

¿Por qué un newsletter?

A través de este espacio vamos a compartir información y novedades sobre acontecimientos de forma mensual. Podés participar de este lugar, facilitando la información que quieras publicar al área de Recursos Humanos. Podés mandar fotos o cualquier noticia que quieras compartir!



¿Quiénes somos?



Valores:

- Nuestra gente
- Compromiso con el cliente
- Confiabilidad
- Innovación tecnológica

Misión:

Brindamos servicios y soluciones informáticas integrales con calidad certificada, acompañando el proceso de evolución tecnológica de nuestros clientes.

Visión:

Ser referentes dentro del mercado IT, potenciando el negocio de nuestros clientes a través de una excelente calidad



el equipo:

Podés mandar tus fotos para que formen parte de este espacio



Documento enviado a la empresa con el fin de proponerles algunos tópicos que sirvan para definir misión, visión y valores, en base a la cultura organizacional y las acciones socialmente responsables que llevan a cabo:

Implementación de un grupo privado de Facebook como herramienta de comunicación interna

Objetivo: Implementar un medio de comunicación interna informal, en el que puedan participar la mayor cantidad de miembros de la empresa Grupo MOST, para dialogar e intercambiar opiniones que sirvan para el desarrollo de la misma.

Un grupo es una función de Facebook que sirve para seleccionar un número determinado de personas y poderlas identificar ante los demás usuarios de la red de forma dinámica y simple. Cuando se realizan publicaciones en el grupo, automáticamente los miembros pertenecientes son notificados de las actualizaciones, lo que permite que la información llegue de manera rápida. El hecho de poder implementar esta herramienta va a permitir mejorar la dinámica de comunicación entre los diferentes miembros de la empresa que se encuentran distribuidos en diferentes partes del país.

Nombre sugerido: Grupo MOST: diálogos sobre la empresa

Características: el grupo será de carácter secreto. Esto significa que sólo se pueden unir aquellas personas que reciban una invitación, por medio de la misma red social, o un enlace por correo electrónico. Las publicaciones y el contenido del grupo sólo son visibles para sus miembros.

Descripción sugerida: “Este es un grupo para todos los miembros de Grupo MOST. Por este medio vamos a dialogar sobre algunas cuestiones específicas de la empresa, su objetivo, su misión y su funcionamiento. Además es un espacio en el que todos pueden realizar aportes, ideas, sugerencias, hacer preguntas o intenta resolver problemas. Esperamos poder contar con su participación para poder hacer de Grupo MOST una mejor empresa día a día. Toda la información que se publique en este grupo es de uso exclusivo de la empresa, con el objetivo de valorar las diferentes percepciones que todos los miembros tienen sobre la misma”.

Invitación por correo electrónico:

Hola a todos! Los invitamos a que se unan al grupo de Facebook “Grupo MOST: diálogos sobre la empresa” para poder conversar entre todos los que trabajamos acá. Pueden unirse al grupo a través del siguiente enlace: <https://www.facebook.com/groups/1408662082730429/>

Esperamos verlos ahí! Saludos!

Preguntas y tópicos sugeridos para iniciar conversaciones e intercambios en el grupo:

- **Sobre cultura organizacional:**

- 1) ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Grupo MOST? ¿Qué es lo que no te gusta?
- 2) ¿Pensás en desarrollarte profesionalmente en la empresa? ¿Te ves trabajando en MOST a largo plazo?
- 3) ¿Qué cambiarías de la empresa?
- 4) ¿Estás comprometido con Grupo MOST? Más allá de tu trabajo específico.
- 5) ¿Te sentís identificado con la empresa?

- **Sobre misión, visión y valores:**

- 1) ¿Cuáles te parecen que son los valores de la empresa? ¿Estás de acuerdo con estos valores? ¿Cuáles deberían ser?
- 2) ¿Cómo ves la empresa en el futuro?
- 3) ¿Te gustaría ver crecer a la empresa? ¿Cómo te parece que se podría lograr eso?

- **Sobre RSE:**

- 1) ¿Alguna vez participaste de algún tipo de voluntariado? Contanos cómo fue.
- 2) ¿Te interesan las temáticas medioambientales?
- 3) ¿Te parece que la empresa cuida a sus empleados? ¿O te sentís como “un número más”?
- 4) ¿Sabes lo que es la Responsabilidad Social Empresaria?
- 5) ¿Te parece que Grupo MOST es socialmente responsable? Teniendo en cuenta: el medio ambiente, la comunidad de la que forma parte, sus empleados, sus clientes, proveedores, etc.

- **Sobre comunicación interna:**

- 1) ¿Estás conforme con los canales de comunicación de la empresa? ¿Cuáles te parecen que son los más importantes? ¿Son efectivos?
- 2) ¿Sentís que te falta información sobre la empresa?
- 3) ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?
- 4) ¿Sabes cómo comunicarte con otra área de la empresa?

En base a las respuestas y los comentarios que vayan surgiendo se podrán reformular las preguntas e implementar nuevas.