

La Plata, 1° de Marzo de 2012

Consejo Directivo
Facultad de Periodismo y Com. Social
Universidad nacional de La Plata
S / D:

Me dirijo a Ud. por medio de la presente a fin de elevar la tesis titulada "Promover la RSE en el público interno, caso Los Grobo Agropecuaria" pertenecientes a las alumnas LARROSA, MARÍA BELÉN (DNI 30.958.795, leg. 15480/2) y ORTEGA DÍAZ, NIEVES (DNI 32.824.256, leg. 15189/3). La misma cuenta con los requerimientos propuestos en el Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación Social, y ha logrado superar las expectativas iniciales planteadas en el Plan de tesis debido a:

- Haber alcanzado un nivel de coherencia óptimo correlacionando un marco teórico propio con la práctica en sí, dando cuenta de la totalidad de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación de las tesis.
- Haber logrado una síntesis conceptual tras un complejo trabajo de campo llevado a cabo en una empresa de gran envergadura como lo es "Los Grobo Agropecuaria".
- Haber demostrado la capacidad necesaria para sobreponerse a los acontecimientos que toda realidad presenta, teniendo que re direccionar el proceso de tesis ante un cambio fundamental como lo fue el traspaso del Programa de Voluntariado (objeto de estudio) hacia otros ámbitos de la empresa.
- Haber obtenido un producto concreto que da cuenta de que la presente tesis no ha sido solo de desarrollo sino también de producción.

Por lo antes expuesto se presentan los ejemplares correspondientes para su tratamiento y evaluación.

Sin más, saludo a Ud/s atte.
Lic. Nathalie Iniquez Rimoli

LARROSA, MARÍA BELÉN
Legajo 15.480/2

ORTEGA DÍAZ, NIEVES
Legajo 15.189/3



TESIS DE GRADO:

Promover la RSE en el
público interno, caso
Los Grobo Agropecuaria

PROGRAMA: “Comunicación, Planificación y Gestión”

DIRECTORA DE TESIS: Lic. Iñiguez, Nathalie

FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
2012- Sede La Plata

AGRADECIMIENTOS

“Son cosas chiquitas. No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá. Pero quizá desencadenen la alegría de hacer, y la traduzcan en actos. Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla, aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable.”

Eduardo Galeano

Son esas cosas chiquitas que hacen las personas que nos quieren, las que nos hacen crecer y nos sacan una sonrisa. Son esas cosas chiquitas las que nos mueven siempre hacia adelante ...

Agradecemos a familiares, compañeros y amigos que nos acompañaron y soportaron a lo largo de la carrera y, principalmente, en este proceso de tesis. A la directora Nathalie Iñiguez y a Cecilia Garibay, docente del Taller de Sistema Productivo, quienes supieron guiarnos y apoyar nuestras decisiones, haciéndonos sentir libres e independientes como verdaderas profesionales.

Por último, a los miembros de la empresa Los Grobo Agropecuaria y Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, destacando entre ellos a Silvio Dalbuoni y Nicolás Tortolini, que nos abrieron las puertas para que podamos actuar y transformar su realidad ...

Gracias!

Belén y Nieves

RESUMEN

La presente tesis de producción propone el desarrollo de un Proceso Integral de Planificación de comunicación interna enmarcado en el Programa de Voluntariado Corporativo CampoSocial, llevado adelante por la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y Los Grobo Agropecuaria.

En primer lugar, realizamos una auditoría comunicacional en profundidad sobre las herramientas utilizadas para el desarrollo del voluntariado y los actores comprometidos. El resultado de dicha intervención expuso las fortalezas y debilidades comunicacionales del programa que fueron plasmadas en un primer producto comunicacional: un Resumen Ejecutivo.

Los cambios contextuales y nuestra intervención en el campo de acción determinaron un nuevo escenario. Desde la Fundación pag41 se nos consultó y pidió asesoramiento para arribar a posibles soluciones, por lo que en base a una realidad dinámica definimos los lineamientos de la planificación y elaboramos un plan con herramientas comunicacionales adaptables a la misma.

El trabajo consta del presente documento donde desarrollamos una auditoría comunicacional en profundidad y una posterior planificación. Además, como material gráfico adicional presentamos el Resumen Ejecutivo.

PALABRAS CLAVE

**Comunicación Interna / Planificación / Cultura organizacional
RSE / Voluntariado corporativo**



INDICE



GLOSARIO PAG.05

1. INTRODUCCIÓN PAG.06

- 1.1. *Fundamentación* PAG. 08
- 1.2. *Objetivos* PAG. 09

2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO PAG.10

- 2.1. *Conceptos teóricos (palabras clave)* PAG. 11
- 2.2. *Propuesta metodológica: Herramientas* PAG. 20

3. LOS GROBO AGROPECUARIA PAG.30

- 3.1. *Historia* PAG. 31
- 3.2. *Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo* PAG. 33
 - 3.2.1. *Campo Social* PAG. 35

4. DIAGNÓSTICO PAG.38

- 4.1. *Calendarización de la auditoría* PAG. 40
- 4.2. *Aplicación de herramientas metodológicas(2)* PAG. 42
 - 4.2.1. *Encuesta a colaboradores de LGA* PAG. 42
 - 4.2.2. *Encuesta a gerentes* PAG. 50
 - 4.2.3. *Focus Group* PAG. 55
 - 4.2.4. *Entrevistas* PAG. 59
 - 4.2.5. *Análisis de contenido* PAG. 69
- 4.3. *Conclusiones* PAG. 78
- 4.4. *Resumen Ejecutivo* PAG. 82

5. NUEVO ESCENARIO PAG.83

6. PLANIFICACIÓN 2012 PAG.85

- 6.1. *Escenario apuesta - Situación deseada* PAG. 87
- 6.2. *Objetivos y metas* PAG. 87
- 6.3. *Propuesta* PAG. 88

7. NUEVO MODELO PAG.93

- 7.1. *Nueva Política de participación en el programa de voluntariado corporativo* PAG. 95
- 7.2. *Guía de recomendaciones: las herramientas comunicacionales en el programa de Voluntariado Corporativo de Los Grobo Agropecuaria y sus usos* PAG. 98

8. CONSIDERACIONES FINALES PAG.102

9. BIBLIOGRAFÍA PAG.105

10. ANEXOS PAG.107

“¿Y si en vez de planear tanto voláramos un poco más alto?” Mafalda - QUINO

GLOSARIO

LGA

Los Grobo Agropecuaria

FERLG

Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo

Colaboradores

Empleados de LGA

RSE

Responsabilidad Social Empresaria y área dentro de LGA.

Gestión de Talentos (GT)

Área de recursos humanos de LGA.

Voluntario Corporativo

Persona que, promovida por la empresa, destina parte de su tiempo laboral en beneficio de la comunidad dónde vive.

CampoSocial

Programa de Voluntariado Corporativo llevado a cabo por la FERLG.

“Que ganen tus ganas”

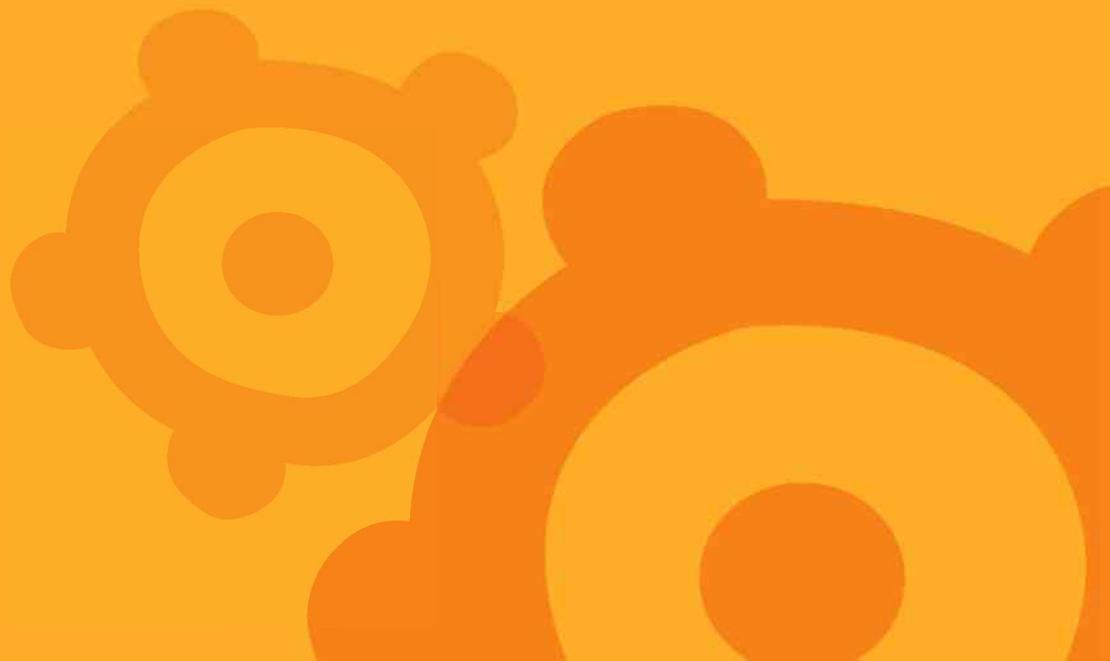
Campaña de CampoSocial para que los colaboradores presenten proyectos de voluntariado corporativo con el fin de ayudar a instituciones-organizaciones de la comunidad de Carlos Casares.

1

INTRODUCCIÓN

1.1. Fundamentación

1.2. Objetivos



1



INTRODUCCIÓN

“LA RUTA QUE ESTAMOS TRANSITANDO NOS LLEVA AHORA A OTRO OBSERVATORIO: EL DE LA REALIDAD EN MOVIMIENTO, DONDE LOS CAMBIOS QUE SE EXPERIMENTAN PREFIGURAN LA ORIENTACIÓN QUE TOMARÁN LOS CAMBIOS SUCESIVOS (...) LAS COSAS NO SE DETIENEN, LAS IDEAS NO SE ACABAN Y LA FUERZA DE LAS COSAS LAS EMPUJA -Y, RECÍPROCAMENTE, LA FUERZA DE LAS IDEAS EMPUJA LAS COSAS-...”

Joan Costa, Imagen Corporativa en el Siglo XXI

Así como Quino, a través de su personaje Mafalda, señaló hace varios años “¿Y si en vez de planear tanto voláramos un poco más alto?”, hoy nosotras nos preparamos para volar un poco más alto, cada vez más y más alto.

Antes de arrancar esta carrera nos imaginamos dónde nos encontraríamos en este momento; hoy con un camino recorrido y mucho por recorrer, miramos hacia atrás y vemos todo lo que construimos y lo que nos trajo al lugar donde estamos. En este contexto, nos encontramos con vastas herramientas y un gran bagaje de conocimientos, algunos de los cuales usamos día a día para interpretar el mundo. Sentarnos a pensar en la Tesis significó recorrer todas las vivencias experimentadas en la facultad, recuperando el contenido teórico y práctico y, al mismo tiempo, analizar cómo articular todo ese proceso en un trabajo final que refleje el valor agregado y distintivo que nos aportó a nivel profesional y personal.

El actual trabajo representa para nosotras una reflexión de todo lo vivido en la carrera, por ello elegimos realizar una Tesis de desarrollo y producción que nos dé la posibilidad de llevar a la práctica, y demostrar en un caso concreto muchas de las teorías y conceptos que nos aportó el paso por la Facultad.

Nos encontramos transitando este camino en medio de un cambio de paradigma que propone una nueva forma de organizar y pensar a los sujetos y a las organizaciones que estos integran, y pone a la comunicación como eje central de las relaciones. Joan Costa habla sobre el cambio de paradigma en su libro “Imagen Corporativa en el siglo XXI”, en palabras del autor “uno de los elementos epistemológicos para el nuevo paradigma resitúa al individuo por delante de las técnicas y de los viejos conceptos del pasado”, se trata de un cambio en el modo de pensar a las empresas, pasando de la “economía de producción a la economía de información” .(1)

(1) Joan Costa “Imagen Corporativa en el siglo XXI” Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009.

En tanto tesis que intervenimos en la realidad de una organización, nuestro rol como planificadoras de la comunicación cobra relevancia en el ámbito concreto de gestión, ya que se ha vuelto primordial para las empresas a la hora de pensar las estrategias integrales que conducen a la concreción de sus objetivos organizacionales. La importancia de la comunicación, y su correcta planificación y gestión, reside en la posibilidad de reducir el nivel de incertidumbre para alcanzar los objetivos, a la vez que disminuir la brecha entre la empresa y sus públicos (internos y externos).

1.1. Fundamentación

La presente Tesis tiene por objetivo diagnosticar la realidad comunicacional con el fin de desarrollar estrategias comunicacionales, basadas en la planificación, que permitan promover el Voluntariado Corporativo en la empresa Los Grobo Agropecuaria (LGA) de la localidad de Carlos Casares, en el marco del programa CampoSocial de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG).

CampoSocial es un programa de la FERLG que promueve el Voluntariado Corporativo dentro de las empresas del Grupo Los Grobo, donde los colaboradores (así se denominarán durante este trabajo a los empleados del grupo empresario) tienen la oportunidad de presentar proyectos de acción social para ser llevados a cabo por ellos en la comunidad inmediata donde se encuentra la empresa.

Actualmente, la Fundación está trabajando en el programa CampoSocial pero sus representantes consideran que hay una escasa participación de los colaboradores de LGA como voluntarios. El objetivo del presente trabajo es, mediante una auditoría en profundidad, reconocer los motivos que llevan a la realidad actual para poder planificar una campaña de comunicación estratégica, entre ambas instituciones, que les permita llegar a un escenario deseado, donde más colaboradores se involucren en el programa de voluntariado corporativo, fomentando la motivación de los mismos y actuando sobre las necesidades de las localidades donde está presente la empresa. Al mismo tiempo, se busca que el programa CampoSocial responda a las incertidumbres que los distintos grupos involucrados manifiestan; por tanto, pretendemos presentar observaciones y recomendaciones para mejorar el programa y su impacto tanto en los colaboradores como en las comunidades involucradas en los proyectos presentados.

Con respecto a nuestra intervención en la realidad de LGA y la FERLG, evaluaremos el modo en que cada uno de los grupos que participa construye la idea sobre el programa CampoSocial y el Voluntariado Corporativo.

En un principio, nuestra intervención fue propuesta para la planificación de una estrategia de comunicación aplicada en la segunda mitad del año 2011, en la campaña “Que Ganen Tus Ganas” del programa CampoSocial. Sin embargo, por el modo en que se desarrolló el primer semestre del año, y los resultados de la primera campaña, la Fundación decidió modificar su planificación anual, con lo cual no llevarían a cabo la segunda campaña del programa. Ante este cambio de escenario se nos propuso realizar una evaluación de la situación actual y plantear una propuesta aplicable en el año 2012. Asimismo, utilizaremos los resultados de la auditoría para diseñar estrategias de comunicación acordes a la realidad diagnosticada.

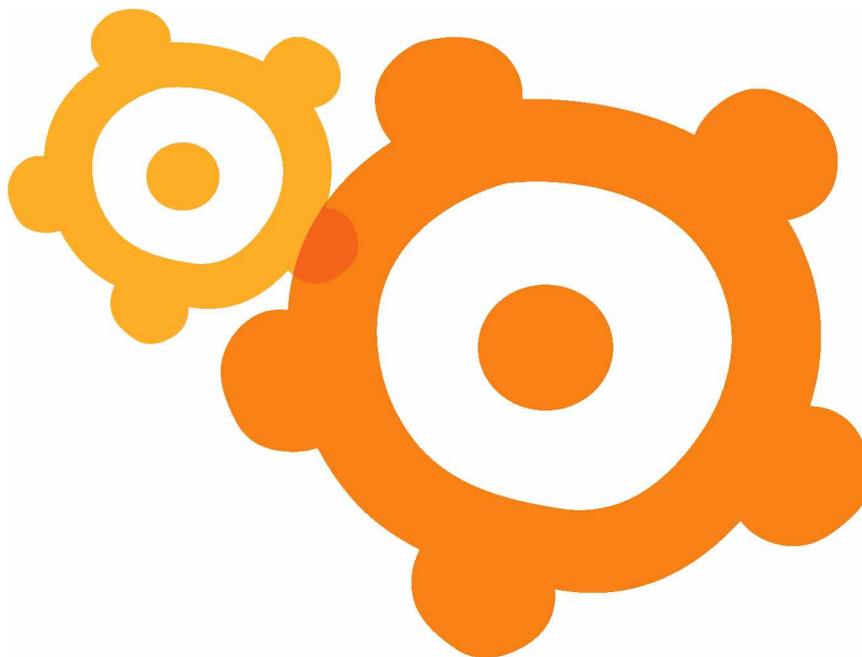
1.2. Objetivos

Objetivo General:

Desarrollar una planificación estratégica de comunicación interna para promover el voluntariado corporativo en la empresa Los Grobo Agropecuaria, dentro del programa “CampoSocial” de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo.

Objetivos Específicos:

- Realizar una auditoría de las estrategias de comunicación existentes entre FERLG y LGA para conocer la realidad comunicacional, identificando potencialidades y falencias en la misma para su posterior rediseño.
- Delimitar las características del público específico para conocer sus particularidades, y así elaborar las estrategias de medios y mensajes adecuadas.
- Gestionar acciones-productos de comunicación interna para obtener la atención de los colaboradores de LGA, tanto en la fase de la auditoría, como en la planificación- gestión, a fin de hacer un uso eficiente de los diferentes recursos y así optimizar la comunicación interna.



2

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. Conceptos teóricos (palabras clave)

2.2. Propuesta metodológica: Herramientas



2

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. Conceptos teóricos (palabras clave)

“LA ACCIÓN ES EL PRINCIPIO DE LA VIDA HUMANA. LA COMUNICACIÓN, QUE ES TAMBIÉN UNA ESENCIA DE ÉSTA, ES EL PRINCIPIO DE LA VIDA SOCIAL. DEL MISMO MODO, ACTUAR Y COMUNICAR SON LOS PRINCIPIOS VITALES DE LA EMPRESA.”

Joan Costa, La Comunicación en acción.(2)

Este trabajo de planificación en comunicación requiere ser entendido a partir de los nuevos procesos que plantean un cambio de paradigma, hay una nueva forma de organizar y pensar a los sujetos en las organizaciones.

De este modo, es necesario para el desarrollo de este trabajo, dejar planteada la perspectiva teórica desde la cual vamos a mirar y analizar, así como también aclarar y exponer conceptos y vocablos propios de la institución, los cuales nos ayudarán a entender los procesos de construcción de sentidos que se generan.

Cuando hablamos de *cambio de paradigma* hacemos referencia a la transformación que está dándose en torno a las organizaciones y empresas, que pone a la comunicación como eje central de las relaciones. De esta forma, se abren nuevas posibilidades y desafíos en el campo laboral de los profesionales de la comunicación. Joan Costa habla sobre el cambio de paradigma en su libro “Imagen Corporativa en el siglo XXI”; en palabras del autor “*uno de los elementos epistemológicos para el nuevo paradigma resitúa al individuo por delante de las técnicas y de los viejos conceptos del pasado*”, se trata de un cambio en el modo de pensar a las empresas, pasando de la “economía de producción a la economía de información” .(3)

La gestión de la comunicación se observa como la posibilidad de brindar valor agregado y estratégico. Es por ello que las grandes empresas han dado un vuelco hacia la inversión en comunicación, tanto en lo que respecta a la comunicación externa como a la interna. Esta última, contribuye al fortalecimiento de la cultura de las empresas, el buen clima laboral, la identidad y el impacto que cada persona que pase por la misma pueda generar en la imagen hacia el exterior.

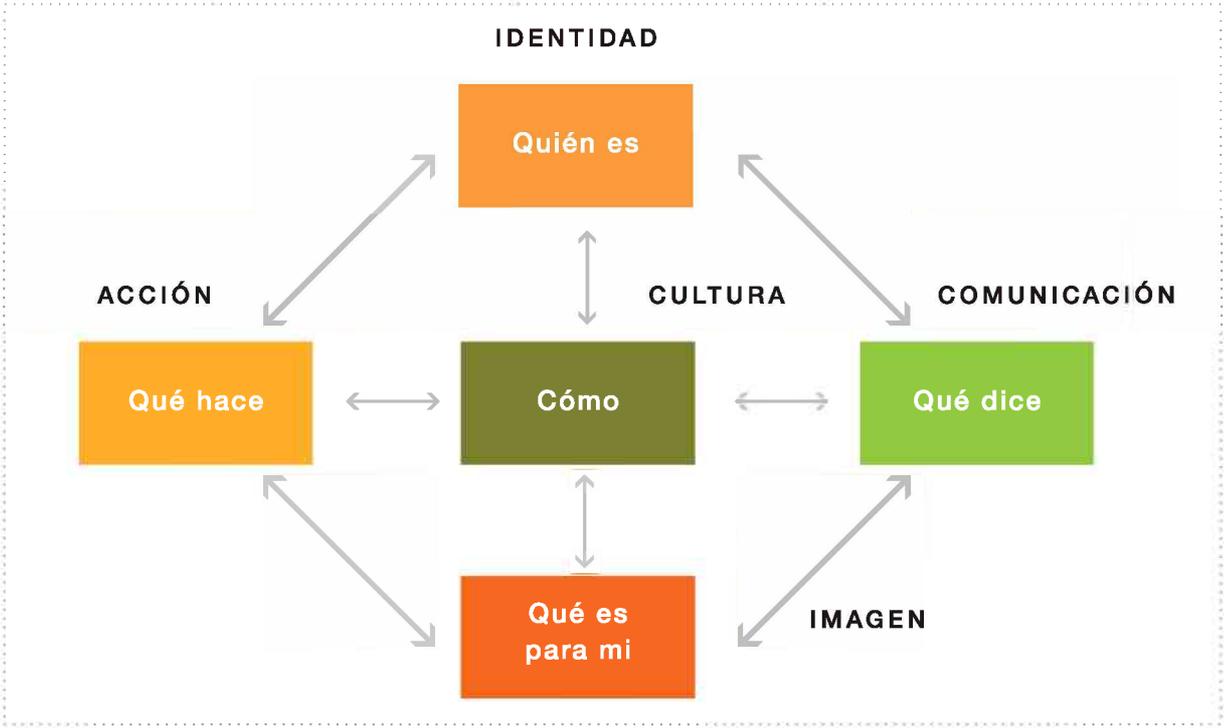
El advenimiento de las grandes empresas sobre modelos de gestión que priorizan y valoran las comunicaciones, tiene un fuerte impacto sobre organizaciones más pequeñas y PyMES que adoptan estas estrategias y las implementan en sus emprendimientos.

(2) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Pág. 17.

(3) Joan Costa “*Imagen Corporativa en el siglo XXI*” Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009.

En el caso del presente trabajo, Los Grobo Agropecuaria se presenta como una empresa líder en el sector en innovación, no solo técnica y tecnológica, sino también organizacional. Su estructura en red interconectada fomenta el valor agregado del trabajo en conjunto de las distintas áreas funcionales. Pero esta estructura no sólo la mantienen en la comunicación interna y en la comunicación del grupo de empresas que comprende el Holding Los Grobo, sino también es pensada como un modo de hacer negocios y de incorporarse en las comunidades donde se encuentran trabajando, posicionándose como actores responsables del impacto que generan en la economía y medioambiente de las localidades donde Los Grobo se encuentra.

Los cuatro pilares que sustentaban la economía de producción eran: el capital, la organización, la producción y la administración. Ninguno de estos conlleva un valor estratégico, por lo que hoy no servirían para diferenciar a una empresa de las demás, ni para sustentar el desarrollo y sostenibilidad de un negocio. El nuevo paradigma, según Joan Costa, se basa en cuatro pilares netamente estratégicos: la Identidad, la Acción, la Comunicación y la Imagen. Pero además, debemos sumarle a la Cultura.



El modelo (4) presenta dos ejes, uno vertical -Identidad e Imagen- y otro horizontal -Actos y Mensajes-, que se interconectan entre sí; “en la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de “transformador” de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público” (5) , manifiesta Joan Costa.

(4) Joan Costa “Imagen Corporativa en el siglo XXI” Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009.
 (5) Joan Costa “Imagen Corporativa en el siglo XXI” Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009.

El eje horizontal expresa el Qué hacer y qué comunicar por medio del Cómo. En el eje Vertical, la identidad de partida de una imagen se transforma y valoriza a través del Cómo, que a su vez se configura e instala en el imaginario colectivo.

Tomamos este modelo como base a la hora de realizar la auditoría comunicacional pertinente para el presente trabajo de tesis, ya que a través del mismo se puede ver que la comunicación es el gran vector del paradigma: el cómo se comunican los valores estratégicos determina la realidad analizada y nos permite realizar un diagnóstico para poder intervenir en la misma.

Basándose en su experiencia y reflexión personal, Norberto Chavez realiza un recorrido sobre los cambios en el contexto socio-económico que dan lugar a plantear que nos encontramos dentro de un cambio de paradigma, al menos en las sociedades occidentales: *“El desplazamiento de los centros estratégicos del desarrollo y control de esas sociedades desde la esfera de la producción a la de la distribución y el cambio. El propio concepto de industrialización -que nace en pleno campo de la producción, refiriendo únicamente a los procesos materiales de la generación de riqueza- ha desbordado su cauce inicial. La evolución económica va homologando todos los niveles de la actividad social, transfiriéndoles las características inicialmente exclusivas de la producción”*.

Para definir el rol de la comunicación en este nuevo paradigma y en el trabajo específico que llevamos adelante, retomamos nuevamente a Joan Costa cuando dice que *“la comunicación es acción”* y, a su vez, *“la acción es comunicación”* por lo que son conceptos inseparables. De este modo lo manifiesta en *“Comunicación en acción”*: *“La comunicación en acción puede significar dos cosas contrarias al mismo tiempo (y ésta es una pequeña trampa semántica): primera, que la comunicación puede no actuar, es decir, que puede permanecer inactiva - lo cual es falso porque la comunicación sólo existe actuando- ; y segunda: puede, al contrario, significar algo insignificante: la inmanencia, lo que es inherente, o sea que la comunicación está en acción porque no puede estar de otro modo. Entonces, ella es una acción.”*

Por otro lado, siguiendo con la perspectiva del autor compartimos la concepción de que la comunicación es transversal ya que se encuentra en todos los niveles de la empresa/organización, por lo que estamos hablando de una mirada holística, de un modelo de “comunicación integral”.

Desde el nuevo paradigma planteado por Chaves y Costa, es en la praxis (actividad exclusiva de los organismos vivos) donde se observa que la comunicación y la acción forman parte y están implícita y explícitamente en todas las actividades de la empresa.

“Las empresas son mundos de acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.”(8) Desde esta perspectiva, la empresa es un organismo vivo, un organismo social, lo que hace que se la relacione con la idea de sistema.

(6) Norberto Chaves *“La imagen corporativa, teoría y práctica de la identificación institucional”* Ed. Rústica, 3ª edición 2010.

(7) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Cap I, pág. 53.

(8) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Pág.13.

“La acción, sea energética o comunicacional, deviene así estratégica y su realización implica tácticas y medios. Por consiguiente, toda acción es un proceso antes que una cosa acabada: un hecho. Pero el público no ve procesos de decisión, objetivos, estrategias o tácticas. Sólo ve los hechos que significan para él. El “rastros” que éstos dejan en el entorno y en su memoria personal: los productos los servicios, los mensajes, las relaciones; ya sea en forma de huellas de percepción o de experiencia real... La complementariedad implícita de la acción en sus dos facetas constitutivas: realizadora y comunicativa (o energética y simbólica), determinan el carácter funcional de la acción y la comunicación, así como el de sus efectos en el entorno y en la sociedad. Actuar y comunicar dan forma y sentido, realidad física y realidad semiótica: son producción y expresión, materia e información, acción y significado, hechos y valores.” (9)

La actividad de toda empresa se compone de una serie de acciones y comunicaciones de forma dinámica, acumulables en la memoria social de los públicos que finalmente conforman. Pero más allá de la acción, debemos mencionar la fuerza que posee la comunicación por sobre la acción en el sentido que lo que la empresa/organización decide, planifica y realiza, sólo toma sentido, valor y significación cuando se lo comunica. De este modo, las acciones desaparecen y la comunicación permanece porque se difunde, se conserva en la memoria social y logra extender el acto, dándole trascendencia y significado; es por ello que Costa dice que *“la acción es productora de realidad. La comunicación es productora de sentido, de dimensión y ubicuidad.”* (10)

Costa en “Imagen corporativa en el siglo XXI” habla de empresa como “sistema central de comunicaciones”, que va más allá de la idea de sistema activo transmisor y receptor de mensajes, ya que la empresa en tanto organismo vivo funciona partiendo de su comportamiento en la “acción y la comunicación.”

Según Costa, la empresa es, estructural y funcionalmente, un sistema porque:

. Todo sistema consta de un cierto número de componentes diversos que realizan determinadas funciones.

. Las partes o componentes que integran el sistema son interdependientes unos de otros, de manera que si uno de ellos es afectado por cualquier causa, éste afecta a otros y al propio sistema como un todo.

. El sistema-empresa es un sistema abierto (los hay cerrados, pero son puramente mecánicos), es decir que está conectado con otros sistemas externos con los que intercambia materia, energía e información: entorno social, mercado, grupos, etc.

. El sistema-empresa está regido por leyes de estructura y de función; su equilibrio con el entorno es autoregulado por su aptitud proactiva y reactiva, que hace el sistema-empresa autoestable.

. Las leyes de función están regidas por un factor inteligente, un vector, que distribuye las órdenes de actividades a los órganos, a los conjuntos y subconjuntos de órganos o partes, y constituye el “sistema nervioso central” de la organización. Es una función conectada, de intercomunicación y de intercambios de información. (11)

(9) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Pág.121.

(10) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Pág.130.

(11) Joan Costa “Imagen Corporativa en el siglo XXI” . Ed. La Crujía, Buenos Aires 2009. Pág. 95.

El presente trabajo se inscribe en una planificación comunicacional. Hasta aquí definimos la perspectiva comunicacional que tomamos para abordarlo, ahora definiremos el sentido de planificar, tomando como punto de partida la perspectiva de Washington Uranga en “Prospectiva estratégica desde la Comunicación”⁽¹²⁾, una visión compartida a la hora de pensar en nuestra intervención como planificadoras en la realidad de Los Grobo Agropecuaria y la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo.

Debemos subrayar que se habla de “gestión de procesos comunicacionales” que involucran el diagnóstico, la planificación, la ejecución y evaluación en forma dinámica e integral para llegar a la idea de prospectiva estratégica planteada por el autor. Uranga construye la propuesta de prospectiva estratégica haciendo referencia a que la visión de futuro y la construcción de futuros son herramientas fundamentales de los actores sociales para intervenir en la realidad de las organizaciones.

De este modo, la prospectiva implica un “mirar lejos” para llegar a construir el futuro de acuerdo a la búsqueda de acciones en común, por lo que se asume una acción colectiva por encima de las individualidades. Uranga cita a Agustín Merello para explicar la prospectiva: es “*primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable (futuro deseable)*”. Cabe mencionar que no se deja de lado el presente, ni el pasado de la organización sino que se prefiere trabajar con imágenes de futuro para comprender y trabajar la realidad, para alcanzar el futuro deseado por los actores sociales. Por este motivo, se puede decir que al ser un proceso complejo, integral y dinámico, entran en juego los sentimientos de los actores sociales, deseos, tensiones, como así también lo político, por lo que se hablaría de la cultura como mundo de sentidos y significaciones.

Siguiendo con la misma perspectiva, consideramos al *proceso integral de planificación* desde una visión holística “que consiste en introducir organización y racionalidad a la acción (Cecilia Ceraso, «El rol del planificador»)⁽¹³⁾ que consta de cuatro instancias/momentos: diagnóstico - planificación- gestión- evaluación. “*Estos diferentes momentos no son comprendidos como compartimentos estancos, sino que componen diferentes procesos dentro de un todo organizado, en los que cada uno conlleva en su interior aspectos de los otros*”⁽¹⁴⁾

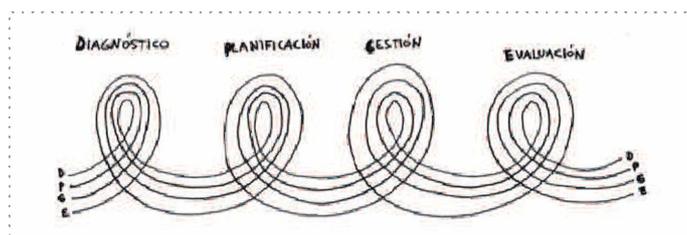


GRÁFICO DEL PROCESO INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN

Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág.32

(12) Uranga, Washington. *Prospectiva Estratégica desde la comunicación*. Facultad de Bellas Artes, UNLP. Versión digital. 2009.

(13) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 29.

(14) Ídem. Pág. 32.

Ahora bien, al hablar de comunicación/acción a la hora de intervenir en la realidad de Los Grobo Agropecuaria y la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, y al proceso de planificación como algo complejo integral y dinámico, entendemos al momento de planificación específicamente como gestión-acción. *“Se trata de un único proceso de transformación constante encima de una propuesta que tiende a superar los límites de la planificación tradicional y de la producción de conocimiento-acción, en base a la ampliación democrática de la toma de decisiones y la participación social”* (15), como dice Hernán Poggiase en el Informe de Investigación n° 163 de FLACSO.

Si bien entendemos a la comunicación como un todo desde una mirada holística / integral, en este trabajo haremos hincapié en la planificación de la *comunicación interna* en el marco de un proyecto para promover la *Responsabilidad Social Empresaria*. Para aclarar nuestro concepto de comunicación interna, nos parece apropiado citar un extracto del documento de cátedra “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda” del Taller de Producción de Mensajes (TPM) Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP:

“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. Esto implica que, por ejemplo, las reuniones destinadas a los empleados o a la vinculación entre éstos y sus superiores -entre otras situaciones-, aún cuando se realicen fuera del edificio de la organización, también se constituyen en un espacio de comunicación interna, puesto que se trata de la interacción entre los miembros de una organización dentro del marco simbólico de la misma, en donde se evidencian procesos de producción de sentido”.(16)

La planificación de la comunicación interna es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. En el prefacio del libro “Comunicación Interna”, los licenciados Martín Frigoli, Alejandra Brandoloni y Natalia Hopkins dicen: *“La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece”*. (17)

Es importante resaltar cómo una gestión estratégica de la comunicación interna impacta en la motivación y el clima laboral, por ello debe estar alineada con los objetivos generales de la organización, en palabras de los autores *“contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral”*. (18)

(15) Héctor Atilio Poggiase. *METODOLOGÍA FLACSO DE PLANIFICACIÓN-GESTIÓN (PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y GESTIÓN ASOCIADA)*. FLACSO Serie documentos e informes de investigación n° 163. Versión digital. 1993. Pág.2.

http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Metodologia.FLACSO.de.planificacion.gestion.pdf

(16) TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Documento de cátedra. 2007.Pág. 1 y 2.

(17) Brandolini, A. - González frigoli, M. “Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”. DIRCOM. La Crujía Ediciones. Bs. As. 2009.

(18) Brandolini, A. - González frigoli, M. “Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”. DIRCOM. La Crujía Ediciones. Bs. As. 2009.

Por ello citamos nuevamente a Norberto Chaves cuando describe el importante papel que cobran los fenómenos de opinión en los procesos económicos. El autor postula que *“la ideología también ingresa al mercado como mercancía y, más drásticamente aún, como medio de reproducción del mercado. En la vida empresarial e institucional, el estado de opinión es un bien de capital”*. (19)

En este sentido, entendemos que la comunicación interna forma parte de una estrategia transversal que permite *“generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad”* (20), por lo que lleva a satisfacer estrategias macro de los Grobo Agropecuaria de acuerdo a la *cultura organizacional*.

Según el documento de cátedra de Taller de Producción de Mensajes de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP titulado *“Cultura organizacional”*, la misma es un conjunto de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se ven reflejados en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos que conforman el marco de referencia compartido por todos los miembros de la organización y que les otorga *“la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones”*. (21)

En este marco, es menester mencionar la misión de Los Grobo:

“Ser una empresa líder mundial en productos, servicios y conocimientos en la red agroalimentaria orientada hacia el desarrollo y bienestar de las personas y su entorno.

Queremos agregar valor a los negocios, transformar en valor los sueños y construir juntos el futuro.”

Por otro lado, la identidad de una organización se define por sus características particulares y diferenciadoras *“está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza.”* (22) Cuanto más arraigado está el marco de referencia que hace a la cultura organizacional, cuanto más compartida sea la red de significados, más fuerte y consolidada será la identidad. Toda campaña de comunicación interna debe tener entre sus objetivos reafirmar la cultura organizacional y la identidad de la organización.

Con respecto a esto, desde la empresa en conjunto con la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, se promueven acciones de *Responsabilidad Social Empresaria (RSE)* como política organizacional y así contribuir al bienestar de la sociedad; una de las acciones llevadas a cabo es el programa de *voluntariado corporativo*.

(19) Norberto Chaves *“La imagen corporativa, teoría y práctica de la identificación institucional”* Ed. Rústica, 3ª edición 2010.

(20) Brandolini, A. - González frígoli, M. *“Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”*. DIRCOM. La Crujía Ediciones. Bs. As. 2009.

(21) TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. *“Cultura Organizacional”*. Documento de cátedra. 2007. Pág.1.

(22) Brandolini, A. - González frígoli, M. *“Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”*. DIRCOM. La Crujía Ediciones. Bs. As. 2009.

Tomamos la definición de RSE del proyecto de ley presentado por los Senadores nacionales Leguizamón María Laura y Jorge Capitanich: *“La adopción por parte de la empresa de un compromiso de participar como ciudadana, contribuyendo a aliviar los problemas de la comunidad donde está inserta asumiendo una conducta ética. Es una filosofía corporativa, conjunto de políticas, prácticas y programas adoptada por todos los integrantes de la empresa para actuar en beneficio de los trabajadores, su público de relacionamiento, la comunidad y el ambiente que perdura a lo largo del tiempo.”* (23) De este modo, la RSE va más allá de cumplir con un rol económico-social para con el entorno, no se trata sólo de un conjunto de políticas altruistas y acciones filantrópicas por parte de las empresas con la sociedad, sino que implica trabajar en función del mejoramiento de la calidad de vida y el medio ambiente de las personas por sobre los intercambios materiales, y funciona como estrategia y herramienta de integración de los miembros de la organización formando parte de la cultura organizacional.

A través de la RSE y los valores compartidos por los actores de una organización se construye el capital social de la misma: *“La construcción del capital social (como acuerdo y capacidad) implica una base de diálogos que contemplan los intereses y motivos de la diversidad de individuos y grupos que integran, participan o son asociados de la organización. Se trata de construir redes de colaboración para realizar proyectos compartidos, trabajando sobre bases de equidad. Este ambiente de respeto a valores sociales se opone a la trama de fuerzas que buscan imponer sus intereses por sobre las necesidades de sectores marginados o postergados en la organización”.* (24)

En este contexto, es menester mencionar el concepto moderno de sustentabilidad, ya que es uno de los valores promovidos por LGA y FERLG: *“Sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas”* (25) . Al tratarse de una empresa agropecuaria, se intenta, a través de las acciones de RSE y del voluntariado, hacer hincapié en las relaciones que se dan entre las tres áreas que conforman el “sistema nervioso central de sustentabilidad”, buscando el equilibrio entre las mismas: social, económica y ambiental (componentes esenciales para el desarrollo sustentable de la especie Humana). La construcción del capital social se basa en diálogos que contemplan los motivos e intereses de los grupos e individuos que componen el entramado social de Los Grobo.



(23) Proyecto de ley RSE, María Laura Leguizamón y Jorge Capitanich <http://www.codigor.com.ar/leyrse.htm>

(24) Etkin, Jorge. <http://www.redunirse.org/files/Gestión%20del%20Capital%20Social.pdf>, GESTION DEL CAPITAL SOCIAL Y LA ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE . La superación de ambivalencias en la dimensión humana y cultural. Fecha de consulta: 08/05/11

(25) Calvente, Arturo. <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/UAIS-SDS-100-002%20-%20Sustentabilidad.pdf>, El concepto moderno de sustentabilidad. Universidad Abierta Interamericana. Fecha de consulta: 13/09/11.

En cuanto al *Voluntariado Corporativo*, se realiza una distinción en la definición con el voluntariado corriente. Se entiende por voluntariado toda acción individual o grupal con un fin social que no perciba fines de lucro. El voluntariado corporativo incluye en esta definición a la empresa como promotora de esta actitud entre sus colaboradores: *“Bajo este nombre se designan todas aquellas acciones realizadas por y desde la empresa para incentivar y apoyar a sus empleados con el fin de que se involucren en actividades solidarias hacia la sociedad. A través de ellas, las compañías motivan a sus empleados para que, con su propio trabajo, estrechen lazos con la comunidad y aporten una visión de la empresa más cercana a las necesidades del contexto social”*. (26)

Es menester, para comprender el modo de trabajo en Los Grobo Agropecuaria y la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, definir algunos vocablos particulares de dichas organizaciones que hacen a su cultura organizacional y a su identidad singular.

Dentro de las distintas organizaciones que comprenden el grupo de empresas Los Grobo, se mantiene una filosofía de vanguardia en lo que respecta a lo organizacional. Es así que toman los cambios y desarrollos a nivel internacional y lo incorporan en su modelo de empresa, un ejemplo de esta evolución en el modo de trabajar y de construir simbólica y semánticamente a los actores y las áreas de trabajo puede verse en la denominación del área de Recursos Humanos, actualmente *“área de Gestión de Talentos”*. Asimismo, los actores que trabajan dentro de las empresas del grupo son denominados *Colaboradores*. Éstos conforman el total del público interno de la organización y son el público objetivo del presente trabajo.

El público interno se compone por todas las personas que trabajan dentro de la empresa, independiente del área o tipo de actividad que realicen en la misma, todos ellos pueden participar del programa de voluntariado corporativo. A su vez, el público interno es siempre un interlocutor de la empresa con la sociedad, por ello es necesario trabajar sobre la cultura organizacional y las motivaciones de los colaboradores.

El público interno forma parte de un complejo entramado de relaciones que se establece dentro de la organización, legitima los procesos de comunicación que se dan dentro de la misma ya que la comunicación es una acción en sí misma como mencionamos anteriormente y *“es siempre la búsqueda del otro y un compartir”*.(27)

El proyecto de ley sobre RSE define como público al: *“Público de relacionamiento, a cualquier individuo o grupo de individuos que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. El término incluye a proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, Gobiernos, medios de comunicación, etc.”* . En este caso, se toma en cuenta como público objetivo a los colaboradores de Los Grobo Agropecuaria y a los grupos sociales que se beneficien con los proyectos gestionados en el programa de voluntariado corporativo.

(26) Debeljuh, Patricia; *El Voluntariado Corporativo; Seminario de Ética y Práctica Profesional; Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Bs. As.; 2003* <http://www.gdfe.org.ar/files/Doc27%20El%20voluntariado%20corporativo.pdf> fecha de consulta: 8/05/2011

(27) Cita de Dominique Wolton en *“Auditoría de Comunicación”*. Amado Suarez, Adriana. DIRCOM, La Crujía, Bs. As., 2008.

Conceptualizamos al público desde una mirada integradora debido a la complejidad del entramado de relaciones que existen dentro de la organización. Dentro de este marco, en el que identificamos a nuestro público objetivo con los colaboradores de LGA podemos mencionar a Capriotti que habla de “públicos de la organización” y se refiere a los mismos como *“aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de la sociedad”*(29) . Según Maximiliano Bongiovanni, en “Auditoría de Comunicación”, alguno de los aspectos clave a tener en cuenta de los públicos son los siguientes:

- . Los públicos son siempre construcciones que realiza la organización, al identificar roles y status de sus públicos.
- . El concepto de público es más abarcador y complejo que el concepto de receptor. Los públicos no solo reciben mensajes de la organización.
- . Los públicos son muy dinámicos.
- . Cada organización en cada situación particular define públicos.
- . Están unidos por un interés común en relación a la organización.
- . Los públicos legitiman los procesos de comunicación de la organización.
- . Ninguna estrategia de comunicación es posible sin una adecuada identificación de los públicos.
- . El esfuerzo comunicacional de las organizaciones se resuelve en imagen pública de los distintos públicos.

2.2. Propuesta metodológica: Herramientas

“EL MÉTODO ES EL CÓMO DE LA INVESTIGACIÓN. PENSAR LA METODOLOGÍA ES PLANTEARSE CUÁLES SON LAS HERRAMIENTAS QUE VAMOS A UTILIZAR EN LA BÚSQUEDA DE DATOS”. (30)

Sembrando mi Tierra de Futuro.

Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local.

Para la realización de la auditoría en profundidad y elaboración de un diagnóstico se trabajará a partir de la triangulación metodológica, en tanto se combinarán técnicas netamente cualitativas (entrevistas, focus group) con técnicas cuantitativas (encuestas).

(29) Bongiovanni, Maximiliano en “Auditoría de Comunicación”. Amado Suarez, Adriana. DIRCOM, La Cruzía, Bs. As., 2008. Cita de Capriotti Paul (1999, Planificación estratégica de la imagen corporativa).

(30) Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002.

A la hora de hacer el trabajo de campo, nos encontramos con dos tipos de datos los cuantitativos que son mensurables, objetivos, los podemos contar, como cantidad de empleados, voluntarios, porcentajes de participación, entre otros y, por otro, los cualitativos que son aquellos que no se pueden contar en números y nos aportan otra información: qué piensa la gente de tal cosa, quiénes son los referentes de la comunidad, cuál es la historia del voluntariado, conceptualizaciones, etc.

El sentido estratégico de elegir la **triangulación metodológica**, se sustenta en que esta metodología intenta aprovechar las herramientas que cada perspectiva ofrece para desarrollar un abordaje complejo y acabado de la realidad analizada: las técnicas cuantitativas tienen por objetivo cuantificar los datos de la realidad para garantizar la mayor objetividad posible; y las técnicas cualitativas tienen por objetivo comprender los procesos de construcción, los modos de hacer y de ser en determinados momentos o circunstancias, que pasan a mostrar las distintas interrelaciones de las prácticas sociales y escenarios en los que se interviene.

La integración de ambas perspectivas permite *“una complementariedad sucesiva, en la que la metodología cualitativa, al facilitar un conocimiento en profundidad, ayuda en la tarea de planificación de metodología cuantitativa, más adecuadas para ofrecer una visión generalizada, con implicaciones explícitas o no”*. (31)

Ahora bien, las herramientas que serán utilizadas durante el desarrollo de la auditoría y producción del diagnóstico, orientado a indagar sobre los canales de comunicación interna de Los Grobo Agropecuaria, para promover el voluntariado corporativo dentro del programa Campo Social y sobre la motivación de los empleados/colaboradores para participar de este tipo de actividades y los aspectos que se podrían mejorar, son las siguientes:

- . Entrevista en profundidad
- . Observación
- . Encuestas
- . Focus group
- . Análisis de datos

La **entrevista en profundidad** es una herramienta que se utiliza para relevar discursos de actores pertenecientes a una organización. Es un tipo de entrevista abierta que se establece entre dos o más personas y, en general, constituye una interacción que se caracteriza por la empatía.

(31) Perez Serrano, Gloria. *Elaboración de proyectos sociales*, en RADULICH, G. y TUFRO, L. *“Herramientas Metodológicas para el diagnóstico, la planificación y la gestión de procesos comunicacionales”*. Editorial Narcea, 1994. Madrid. UNLP, 1999.

“La entrevista en profundidad es una técnica de amplio espectro, puede tener una finalidad exploratoria o de contrastación, de corte diagnóstico o terapéutico, descriptiva o evaluativa. Tiene como protagonista al entrevistado, que ha de ser citado con antelación y debidamente advertido del objeto de la entrevista y del tiempo que se ha de dedicar a ella.

La entrevista en profundidad es un modo de entrevista centrada, es decir monográfica a propósito del propio entrevistado, por lo que tiene gran valor en la investigación psicológica y es, en general, no directiva, escasamente precodificada y planificada o dirigida en su curso por el entrevistador. En menos ocasiones, se trata de una entrevista centrada en un tema de referencia, y directiva, en la que se administren sus lugares de contenido y se oriente la forma de su conducción sin disgresiones ni interrupciones. Se tratará de conocer la dimensión del sujeto a través de las perspectivas, descripciones, explicaciones o evaluaciones que ofrece a partir de su propia vida o experiencia, y lo que es tanto o más importante, tal y como lo expresa con sus propias palabras.” (32)

En este sentido, sirve para saber qué representaciones se hacen del mundo y qué significados le otorgan los entrevistados (empleados de Gestión de Talentos de la empresa, al Director Ejecutivo de la Fundación Silvio R. Dal Buoni, etc) a los que viven en la organización. Por ello, la misma servirá para indagar sobre aspectos tales como la actividad que realizan dentro de la organización en cuanto a las acciones de comunicación para promover el voluntariado y la RSE de acuerdo a la visión, misión y valores de Los Grobo, al igual que el significado que tiene para ellos participar de este tipo de actividades y las motivaciones.

Por otro lado, las entrevistas permitirán entender los modos de hacer y de ser de los sectores involucrados para el desarrollo del programa de voluntariado corporativo “CampoSocial”: la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, el área “Gestión de Talentos” y “Comunicación” de la empresa Los Grobo Agropecuaria SA. A su vez, nos permitirá indagar sobre los preconceptos que tienen los distintos actores sobre los demás participantes, cuál deberían ser sus roles dentro del programa y cuál es su real intervención.

Por otro lado, la observación, como técnica que se centra en observar con atención el fenómeno, construir información y registrarla para su posterior análisis, *“puede constituirse en una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos”*(33). Según Gaitán Moya y Piñuel Raigada en su libro *“Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos”*(34), la observación podría formularse de acuerdo a la ecuación funcional de Mucchielli:

OBSERVACIÓN = Percepción + Interpretación + Conocimiento previo - Sesgos

(32) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Pág.94-95. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

(33) Uranga Washington y Bruno Daniela. *Documento de Cátedra. Pasos Metodológicos del Diagnóstico.* Mayo 2004. Pág. 14.

(34) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Pág.39. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

La observación participante, se entiende como una técnica en la que el investigador se involucra e interactúa con el fenómeno que al mismo tiempo observa, de ella puede surgir un “patrón para medir los datos recogidos mediante cualquier otro método”(35) ya que “puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene en la observación directa de las personas y escuchando lo que tienen que decir en la escena de los hechos”(36). Se buscará con esta herramienta observar qué impronta tiene el programa de voluntariado en el lugar de trabajo de los colaboradores de LGA.

Cabe destacar que se trata de una herramienta complementaria que acompañará la implementación de otras herramientas, como soporte para profundizar en la comprensión de la relación entre el público interno y las áreas que participan del programa de voluntariado.

La encuesta, consiste en un conjunto de preguntas (abiertas y cerradas) que permiten obtener la opinión global y segmentada sobre diferentes temas. Se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra, para conocer las características generales del mismo o bien para saber la opinión acerca de un tema en particular.

“Como técnica de obtención de datos, la encuesta es la más empleada en las Ciencias Sociales. Este uso generalizado se debe a que gran parte de los datos que pueden confirmar o disconfirmar las hipótesis de la investigación social no son extraíbles de la experimentación o de la observación directa, bien porque no se encuentran al alcance del investigador o bien porque la presencia o percepción de éste pueda distorcionarlos”. (37)

La encuesta se podría definir como la herramienta que “permitirá medir las respuestas, es decir, hacer cuantificables las cuestiones que se estiman relevantes para los objetivos de la investigación. Pero el uso de muestras representativas, por ejemplo, de tipo probabilístico permite obtener, además de datos cuantitativos, datos cualitativos de poblaciones de personas numerosas y dispersas, y de sus subgrupos componentes. La virtualidad de la encuesta como técnica de obtención de información es que, además de constituirse en un poderoso instrumento descriptivo, resulta ser un útil instrumento explicativo. Así, de los datos que proporciona la encuesta pueden derivarse tanto descripciones objetivas y subjetivas de los fenómenos estudiados, como explicaciones. Descripciones y explicaciones no sólo basadas en la presencia, ausencia, o frecuencia estadística de determinados ítems o tópicos, sino también en la causalidad, comparación y co-variación apreciables entre diversas variables intervinientes”.(38)

(35) Taylor, Steven y Robert Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós. Barcelona. 1998. Pág. 104.

(36) Taylor, Steven y Robert Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós. Barcelona. 1998. Pág. 104.

(37) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Pág.143. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

(38) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Pág.143. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

Una muestra es un subconjunto de todas las personas cuya opinión nos interesa conocer (toda la organización, todos los colaboradores, etc.). Si la muestra está bien seleccionada nos brindará la tendencia de opinión del universo. Es por ello que una encuesta sirve de complemento para las herramientas cualitativas, en tanto describe la realidad en términos cuantitativos y estadísticos. Pero como no todos los elementos de la población objetivo se hallan disponibles, *“es preciso contar con un conjunto real de ellos, este conjunto de los elementos poblacionales disponibles, determinables e identificables, constituye el marco muestral a partir del cual ha de seleccionarse la muestra.”*(39)

Cabe destacar que la representatividad muestral se basa en dos principios fundamentales: el principio de regularidad estadística (40) y el principio de la inercia de los grandes números(41) .

“ Principio de la regularidad estadística: un subgrupo cualquiera de objetos extraídos al azar de un grupo tiende a presentar las mismas características que éste.

. Principio de la inercia (ley) de los grandes números: los grandes grupos son más estables (requieren muestras proporcionalmente más pequeñas) que los grupos pequeños (muestras proporcionalmente más grandes). De forma que no sólo es cierto que a medida que aumentamos el número de unidades de la muestra el posible error disminuye, sino también que a mayor dimensión del universo los cambios de diverso signo en sus unidades se anulan entre sí. Así, la proporción muestral representativa del universo variará según el tamaño de éste.”

En la presente tesis se realizarán encuestas de interés anónimas que permitirán relevar, a partir de una muestra significativa del público interno/colaboradores de Los Grobo, los intereses, expectativas, motivaciones, carencias y aspectos a mejorar de la comunicación interna en relación a las actividades de voluntariado de RSE y las acciones concretas de RSE en relación con los valores de la compañía y el programa de voluntariado. A su vez, se realizarán encuestas a los gerentes de las oficinas de LGA para establecer el grado de compromiso, participación y motivación respecto al programa.

Por último, el grupo de discusión, en su modalidad de focus group o grupo focal es una herramienta que permite obtener distintos puntos de vista, experiencias, expectativas y profundizar y confrontar sobre algún tema específico de un grupo de personas. Es útil para la evaluación de proyectos y programas ya que son las mismas personas que participaron de los mismos que pueden expresar sus vivencias.

“El grupo es una estructura social que nace de la interacción de individuos. Éstos son dirigidos por un moderador (preceptor, monitor, conductor, facilitador) y buscan conseguir unos objetivos (opiniones, tomar una decisión, llegar a un acuerdo, etc.).

(39) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración registro de datos. Pág.146. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.*

(40) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos. Pág.146. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.*

(41) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos. Pág.146. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.*

El grupo de discusión es una de las técnicas o procedimientos basados en la dinámica de grupos de K. Lewin que se utilizan para lograr resultados en los procesos grupales. La dinámica de grupos se fundamenta originariamente en las teorías de la Gestalt. Como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta de grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia (Gestalt). Del conocimiento y la comprensión de este todo, de esta estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes. Según su creador, K. Lewin, un grupo puede resumirse de la siguiente forma:

- El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce a cambios en los mismos.

- La interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos. Entre los individuos que forman un grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión...). Las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo, y entre los elementos y el grupo, determinan un movimiento, una 'dinámica', que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.

- La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el lugar de las interacciones, un verdadero 'campo de fuerza social'."(42)

En este caso, se pretende realizar un focus group con voluntarios/colaboradores que hayan participado en el programa de voluntariado, colaboradores que no hayan participado nunca y otros que estén participando actualmente, para mejorar y fortalecer aspectos tales como la comunicación, motivación y la acción de futuros programas. Debemos señalar que se buscará la heterogeneidad intragrupal para no generar un discurso monocorde y redundante, y así poder contar con todas las voces posibles sin inhibir ninguna intervención. El grupo se conformará como una representación micro (subgrupo) de la macro situación social de Los Grobo; se estructurará de forma que interesarán tanto sus resultados como su desarrollo, de modo de poder captar determinadas necesidades, intereses, preocupaciones individuales y colectivas, motivaciones y actitudes, percepciones y sentimientos, creencias y opiniones ante los temas planteados.

Según Gaitán Moya y Piñuel Raigada las ventajas del focus group son:

. El carácter estructural -no estadístico- de la muestra permite profundizar en aspectos relacionales no accesibles a otras técnicas cuantitativas.

. La construcción de su estructura busca asegurar la representatividad de los resultados en función de los objetivos de la investigación.

. La relación abierta y directa de la comunicación cara a cara entre pares facilita su expresión libre y espontánea.

. El proceso retroalimentativo de la conversación en grupo da lugar a la manifestación de opiniones, sentimientos y creencias sólo generables y observables con esta técnica.

. Permite obtener datos cualitativos sobre actitudes, opiniones y conductas de probable ocurrencia en un entorno social de referencia.

. La rapidez con que pueden extraerse gran cantidad de datos de elevado interés para el investigador.

Análisis de datos: frente a las herramientas de diagnóstico mencionadas anteriormente, es menester recurrir al análisis de toda la información recabada en función de elaborar un diagnóstico específico sobre la realidad actual. Éste permitirá realizar una planificación acorde a la posibilidad de mejorar la comunicación interna relacionada con las acciones de RSE y voluntariado, el clima laboral, la creación de nuevas propuestas en conjunto, etc.

“Al conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de refutación aplicadas a productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) o a procesos singulares de comunicación que, previamente registrados, constituyen un documento, con el objeto de extraer y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior, se le llama análisis de contenido.” (43)

En el análisis de datos se recurrirá al análisis de contenido para extraer de las entrevistas los “temas clave” de acuerdo con los objetivos del diagnóstico y, a su vez, se tabularán las encuestas, para luego poner toda la información en relación con la observación realizada.

El análisis de contenido supone, según Gaitán Moya y Piñuel Raigada, que ese “contenido” está enclavado, guardado “dentro de un continente” que vendría a ser el documento, texto, entrevista, etc. Analizando ese “continente” por dentro se devela su contenido (su significado o su sentido) dando lugar a una nueva interpretación, es decir, un nuevo conocimiento que nos permitirá arribar a un diagnóstico.

El análisis de datos requiere conceptualizar, segmentar y agrupar en función de los objetivos del diagnóstico para poder planificar sobre una realidad concreta.

“El análisis de contenido no debe perseguir otro objetivo que el de lograr la emergencia de ese sentido latente que subyace a los actos comunicativos concretos y subtiende la superficie textual. Como señala Bardin (cit. en Piñuel y Gaitán, op.cit.) el análisis de contenido se convierte en una empresa de des-ocultación o revelación de la expresión, donde ante todo interesa indagar sobre lo escondido, lo latente, lo no aparente, lo potencial, lo inédito (lo no dicho) de todo mensaje. Pero esta nueva perspectiva no sólo amplía el campo de estudio del análisis de contenido hacia la dimensión no manifiesta del texto cuanto que, dada su complejidad, exige introducir nuevas variables en el análisis a fin de que el texto cobre el sentido requerido para el analista. Esto sólo es posible si tal texto se abre - teóricamente hablando- a las condiciones contextuales del producto comunicativo, al proceso de comunicación en el que se inscribe y, por tanto, a las circunstancias psicológicas, sociales, culturales e históricas de producción y de recepción de las expresiones comunicativas con que aparece”.(44)

(43) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Pág.281. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

(44) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Pág.282. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

El análisis de contenido puede diferenciarse por su carácter exploratorio, descriptivo y verificativo y/o explicativo:

- Los análisis exploratorios se orientan a establecer categorías de análisis para su eventual articulación ya que su objeto es elaborar, registrar y tratar datos sobre el material investigado.
- Los análisis descriptivos identifican y catalogan la realidad empírica del documento analizado mediante la definición de categorías o clases teniendo en cuenta no sólo lo intra-textual del material sino también el contexto donde se inscribe el mismo: su estructura de producción y recepción comunicativa social.
- Los análisis verificativos y explicativos se centran en inferencias deductivas e inductivas del material analizado.

En función del DIAGNOSTICO que se obtendrá, se procederá a planificar y gestionar por lo que implicará la utilización de otras herramientas metodológicas:

Para hablar de la **planificación** como metodología específica, luego de haber hecho la recolección de datos y su posterior análisis para realizar un diagnóstico de situación, se puede decir que la misma *“consiste en introducir organización y racionalidad en la acción”*(45), como manifiesta la comunicadora de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, Cecilia Ceraso.

Consideramos a la planificación, en tanto metodología, como un proceso integral comprendido por distintos momentos que están en constante movimiento e interconectados cada uno con el otro. En primer lugar, cabe destacar que en todo **proceso integral de planificación** (46) se parte de una situación inicial (diagnóstico, para el que ya describimos las herramientas metodológicas a utilizar), nuestro punto de partida, realidad en la que podemos pronosticar una situación futura (pronóstico) e intervenir para transformarla y acercarnos lo más posible a una situación deseada / escenario deseado (objetivo de desarrollo): *“Partir del futuro deseado, nos permite cambiar nuestra perspectiva sobre el presente. Pensar desde el deseo convierte el presente en posibilidad”*(46). En segundo lugar, es necesario clarificar cuáles son los momentos que conforman el proceso integral de planificación para comprender mejor la metodología para lo que nos parece apropiado citar al manual “Sembrando mi tierra de Futuro” de la Unidad de Prácticas de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP: **Diagnóstico - Planificación - Gestión - Evaluación.**

- **Diagnóstico:** *“El diagnóstico comunicacional es una herramienta que nos permite analizar la realidad comunicacional, priorizar los aspectos de la comunicación para conocer no sólo las problemáticas de una comunidad sino también sus formas de organización.*

Por otra parte, desde el diagnóstico comunicacional podemos analizar la relación de los medios con los demás actores sociales, reconocer actores, sentidos, ruidos, lenguajes, espacios y canales, flujos de la comunicación, proponer líneas de acción y algunas posibles soluciones a la problemática de la realidad diagnosticada”(48).

(45) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 29.*

(46) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002.*

(47) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 28.*

(48) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 28.*

Para realizar el mismo describimos las herramientas metodológicas unas líneas más arriba.

- **Planificación:** *“El primer paso de toda planificación es identificar la situación deseada que queremos alcanzar. Es decir, construir el escenario al cual queremos llegar con nuestra intervención. Para esto definimos objetivos y metas que nos ayudan a pensar nuestras acciones en un tiempo determinado y con unos materiales específicos.*

La elaboración de proyectos es una herramienta que, cuando se utiliza en la comunidad, da oportunidades a los vecinos de tomar decisiones sobre cómo transformar su propia realidad. La gestión y ejecución de estos proyectos locales, debe estar enmarcada en estrategias más amplias de desarrollo”(49).

Se realizará la construcción de estrategias para la acción que permitirá hacer una descripción, explicitación y/o diseño de estrategias comunicacionales que atravesarán todo el proyecto de comunicación interna para promover la RSE en el público interno de Los Grobo Agropecuaria (para estar cerca del escenario soñado, como una imagen que le da direccionalidad a las acciones del presente).

“En este momento el objetivo es formular ordenada e integralmente el conjunto de acciones y actividades que configuran la realización de las estrategias ya evaluadas como viables”(50) como manifiesta Hector Poggiese en el Informe de Investigación nº 163 de FLACSO de Planificación-Gestión.

Por otro lado, para ordenar las tareas de la planificación del proyecto se realizará el diseño y documentación del plan que contenga lo siguiente: objetivos, metas, resultados esperados y calendario de actividades.

- La Gestión incluirá acciones que permitan llevar a cabo los objetivos específicos del proyecto a través de diversas herramientas. Las acciones de implementación y seguimiento de las estrategias diseñadas acompañarán la puesta en marcha de las acciones de comunicación como parte de la gestión integral para obtener una evaluación constante que permita una reformulación o ajuste de acuerdo a la realidad asociada y la obtención de resultados.

“La gestión es un camino donde andar, es ir tomando decisiones paso a paso. Ese camino es todo el proceso de desarrollo de nuestro proyecto: desde la conformación del grupo, la definición de los objetivos de la acción, la consideración de los recursos necesarios hasta puesta en marcha de la ejecución. Supone también una forma de evaluar el trabajo que se va realizando para mejorar nuestra práctica”(51).

(49) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 29-30.*

(50) *Héctor Atilio Poggiese. METODOLOGÍA FLACSO DE PLANIFICACIÓN-GESTIÓN (PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y GESTIÓN ASOCIADA). FLACSO Serie documentos e informes de investigación nº 163. Versión digital.1993. Pág.11. http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Metodologia.FLACSO.de.planificacion.gestion.pdf*

(51) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 130.*

- **Evaluación:** la evaluación nos permite reorientar el curso de las acciones, en caso de ser necesario, ya que implica analizar sistemáticamente nuestras prácticas y del mismo modo también precisar resultados. De esta manera, debemos mencionar la evaluación del proceso(1) y la evaluación de resultados(2).

1) Se realiza durante la ejecución del proyecto, lo cual nos permiten observar la marcha de nuestro trabajo y como se trata de una realidad dinámica, es posible reajustar, reordenar, reformular nuestra planificación- gestión.

2) *“Se realiza después de implementar el proyecto; en este momento nos preguntamos si se logró lo que nos propusimos y cómo lo logramos, o por qué no.*

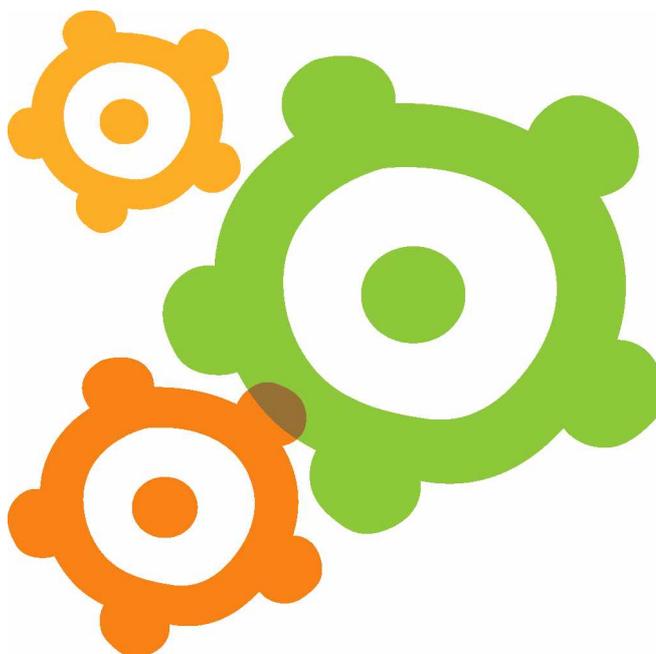
En este tipo de evaluación se tiene en cuenta si cumplimos los objetivos del proyecto, tanto los generales como los específicos, y las metas que se previeron para cada etapa:

- Mirar las actividades que contribuyeron a lograr los objetivos; si tuvimos obstáculos y de qué tipo, etc. Este análisis es importante para sistematizar la experiencia y poder compartirla.

- El impacto social del proyecto, que implica analizar el alcance de los resultados, la importancia que tienen para los grupos implicados como para la institución o programa en el que trabajamos.

- Los efectos no previstos de los proyectos. A partir de las actividades realizadas en el marco de nuestro proyecto, pueden producirse situaciones, relaciones, resultados, que no fueron previstos. Estos efectos o resultados pueden ser tanto positivos como negativos. Este análisis es muy importante porque nos enseña sobre nuestra propia práctica, nos mueve a mirar los sectores con los que trabajamos o la coyuntura en la que nos movemos.

La evaluación de resultados debe ser incluida siempre dentro de nuestras planificaciones como una actividad con objetivos y metodología propia”(52).



(52) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 154.*

3

LOS GROBO AGROPECUARIA

3.1. Historia

3.2. Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo

3.2.1. CampoSocial



3



LOS GROBO AGROPECUARIA

3.1. Historia

La familia Grobocopatel migró desde Besarabia (actual Rumania) a la Argentina en 1916, en medio de una ola migratoria obligada por el antisemitismo y fomentada por las colonias agrícolas formadas en las distintas naciones de América del Sur. Desde su llegada se instalaron en la localidad de Carlos Casares, provincia de Buenos Aires, y se dedicaron a la agricultura. En 1984 Gustavo Grobocopatel, bisnieto de aquel inmigrante, se recibió en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA), y volvió a la localidad para hacerse cargo de las tierras de la familia y la empresa fundada por su padre Adolfo Grobocopatel: Los Grobo Agropecuaria.

“La facultad fue el ámbito donde el hijo de Adolfo tomaría contacto con lo que venía en materia de tecnología agropecuaria y que luego llevaría a la práctica en la empresa familiar”⁽⁵³⁾

Para esos años en la Argentina se producían 6 millones de toneladas de soja, Gustavo decidió invertir en este sector en expansión, asimismo se concentró en mejorar el sistema de siembra incorporando, y siendo pionero en el país, de la técnica de labranza cero y siembra directa. Ambos avances en el agro permiten un mayor rendimiento de las cosechas con menor impacto sobre las tierras. Las inundaciones de 1984 y 1987 les permitieron comprar más hectáreas de campo a un precio económico y de esta manera hicieron crecer la propiedad familiar y la productividad, pasando de una oficina armada sobre un galpón a la construcción de un Holding empresarial.

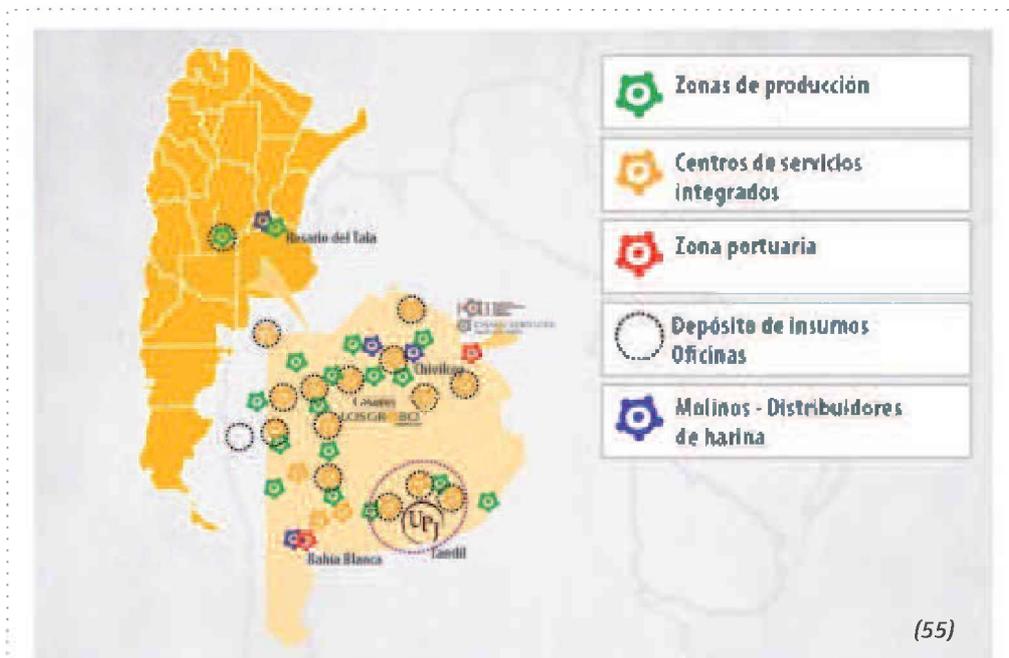
EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DEL HOLDING EN ARGENTINA



(54)

(53) Los Grobo, 25 años imaginando y construyendo el futuro. Año 2009, producido y editado por Gupo Los Grobo, coordinación Paula Marra.

(54) <http://www.losgrobo.com/argentina.html>



(55)

Países

Uruguay

Agronegocios integrados a la sociedad de la información



Hemos construido una forma de hacer en equipo, con los pies en la tierra donde se desarrolla la producción y donde el conocimiento aplicado agrega valor...

Brasil

Una acuarela de soluciones



Presentes en los estados del Nordeste, Norte y Centro Oeste, contamos con más de 30 centros de servicio (unidades administrativas, de producción, logística...)

Paraguay

Tierras con potencial productivo, un mercado en expansión



Producimos, procesamos y comercializamos granos en dos de las zonas agrícolas con mayor potencial.

(56)

Poco tiempo después del regreso de Gustavo a Carlos Casares, su hermana Andrea se recibía de Licenciada en Administración de Empresas y se incorporaba con su hermano a Los Grobo. De la misma forma se sumaba la hermana menor, Matilde, y los yernos y nuera del fundador. El crecimiento exponencial los llevó a instalar plantas y oficinas en países vecinos, actualmente se encuentran presentes en Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil.

En la actualidad, cada sucursal del grupo ofrece servicios integrados replicando el modelo que crearon en Carlos Casares, se compran los granos y venden insumos, coordinan la logística y la administración, organizan eventos y capacitaciones, participan de los programas de la Fundación Emprendimientos Rurales (su historia se cuenta en un apartado especial) y del voluntariado corporativo.

En el sector se los reconoce por haber sido pioneros en la incorporación de tecnologías, alambrado eléctrico, siembra directa, etc, pero también por innovar con una organización pensada en un concepto de red, y en lo comercial, por su vocación de servicio que brinda un valor agregado.

(55) ídem 54

(56) <http://www.losgrobo.com/argentina.html>

El modelo de negocios basado en la sustentabilidad y la eficiencia, incorporando constantemente talentos jóvenes que aporten nuevas miradas desde distintos ámbitos a su estructura en red, los convirtió en un caso de interés para escuelas de negocios. De esta forma se volvieron un caso de estudio para distintas universidades, algunas investigaciones fueron desarrolladas por docentes para analizar en clase y otras fueron tema de Tesis de grado en licenciaturas y masters; algunas de las unidades académicas fueron: Universidad de Buenos Aires (2003), Texas A&M University EE.UU. (2003), Harvard Business University EE.UU. (2007), Universidad de San Andrés (2007), Universidad de Wageningen en Holanda (2008), IAE Business School de la Universidad Austral Argentina (2008), y actualmente, este grupo de trabajo de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, que busca aportar su mirada sobre los procesos desde una perspectiva comunicacional.

3.2. Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo

En diciembre del 2001 la crisis económica y social que se vivió en Argentina, motivó a los inversionistas del Grupo Los Grobo a impulsar la creación de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG). Su finalidad sería gestionar programas que colaboren con el desarrollo de las localidades donde la empresa se encontraba y, de esta manera, profesionalizar la inversión social y promover los valores fundacionales de la empresa.

A la FERLG se la creó independientemente de la empresa para que tuviera autonomía de los fines comerciales del grupo. Obtuvieron la personería jurídica en septiembre del 2004. El Grupo Los Grobo invierte estratégicamente fondos en la misma para su sustentabilidad y continuidad en el largo plazo de los programas e iniciativas.

En su sitio web <http://www.fundacionlosgrobo.org.ar/> define su misión como: “Estimular y coordinar una red de capital social promoviendo emprendimientos que favorezcan el desarrollo de las localidades de ámbitos rurales, su cultura y su gente” (57)

Sostienen su trabajo en tres principios:

1. El trabajo en red articula visiones y facilita el logro de objetivos comunes
2. Son los habitantes de las comunidades quienes generan y sostienen el cambio
3. Las prácticas asistenciales no son sustentables en el largo plazo

(57) “A través de nuestros programas participamos del desarrollo de las comunidades rurales, focalizándonos en el fortalecimiento educativo, el emprendedorismo, la promoción de la cultura local, la recuperación del sentido de pertenencia y la participación ciudadana, para la detección de oportunidades de mejora y la resolución de problemáticas comunes. Trabajamos en red desplegando estrategias compartidas entre el sector público, privado y social: municipios, empresas locales, organizaciones de base, entidades intermedias, ONGs, líderes comunitarios y personas comprometidas con el desarrollo del espacio rural. Buscamos, a partir de sus interacciones, generar propuestas efectivas y soluciones compartidas que puedan ser sostenidas en el tiempo por las propias comunidades”.

LOS SUPUESTOS QUE ORIENTAN EL ACCIONAR DE LA FUNDACIÓN

a) Los habitantes de las comunidades conocen en profundidad las necesidades, están al tanto de las oportunidades de desarrollo y son capaces de instrumentar los mecanismos de acción adecuados para promover los cambios deseados. Creemos en la fuerza transformadora de sus propias visiones de desarrollo.

b) Consideramos que el trabajo en red, la movilización estratégica de recursos y la utilización de mecanismos participativos potencian el accionar individual generando mejores resultados para el conjunto.

c) Somos aliados de la localidades. Por ello, financiamos proyectos de instituciones con una mirada integral de la comunidad, con los roles definidos y complementarios para el logro de objetivos que trascienden las fronteras de cada institución en pos de la generación de capital social

d) Creemos que las prácticas asistenciales posponen las soluciones, no generan compromiso ni promueven opciones creativas de desarrollo. La Fundación no efectúa donaciones aisladas.

e) La movilización de voluntarios y la promoción del liderazgo social como motores de cambio facilitan la concreción de proyectos e iniciativas.

f) La utilización de herramientas de medición nos permite sistematizar un modelo de intervención comunitaria capaz de alcanzar efectivamente los objetivos programáticos y con potencialidad de ser replicado.



Actualmente, la FERLG tiene tres programas principales: Potenciar Comunidades Rurales, Escuela de Jóvenes Emprendedores y Campo Social (programa en el que nos involucramos para este trabajo y que se describirá en profundidad). Por otro lado, apoyan distintas iniciativas aliadas a sus objetivos:

- . Programas de fortalecimiento educativo
- . Incorporación de Tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y capacitaciones relacionadas a su utilización en diferentes contextos
- . Programas y propuestas de trabajo voluntario
- . Acceso al conocimiento a través de Videoconferencias
- . Programas de promoción de emprendedores locales
- . Programas relacionados a la promoción de la cultura y la identidad local

3.2.1. CampoSocial

Este programa gestionado por la FERLG se basa en el voluntariado corporativo, todo colaborador de Los Grobo puede participar voluntariamente del mismo, sobre proyectos que sean de su interés particular bajo el prestigio y respaldo de la empresa. A través de éste, se busca estimular las acciones solidarias de quienes forman parte del Grupo Los Grobo facilitando la concreción de sus ideas en las localidades donde viven (ver política de voluntariado en el Anexo).

La gestión del programa, según indica la página institucional, es coordinada entre la FERLG, el área de Gestión de Talentos y el área de Responsabilidad Social Empresarial.

Las acciones de voluntariado corporativo se basan en la presentación de proyectos por parte de los colaboradores, para responder a las demandas y necesidades de instituciones sociales de la comunidad a través de la FERLG.

La finalidad de la Fundación consiste en canalizar tanto económica como estructuralmente las acciones que los voluntarios llevan adelante, promoviendo la participación y brindando capacitación y apoyo.

Los beneficiados de las acciones de voluntariado corporativo pueden ser:

- . Instituciones sin fines de lucro, de origen público o privado, que persigan fines sociales, educativos, de investigación, promoción de la cultura o el emprendedorismo.
- . Redes locales, formales o informales, con fines comunitarios (grupos de instituciones o personas).
- . Iniciativas de personas que con su conocimiento o proyectos aportan al progreso del sector agroindustrial o social.

A su vez, las iniciativas tienen que cumplir ciertos requisitos para ser aprobadas y llevadas a cabo:

- . Incorporación de tecnología y equipamiento, herramientas tecnológicas de información y comunicación que permitan ofrecer mejores servicios a la comunidad, ampliar la oferta educativa o mejorar el desempeño de la organización.
- . Infraestructura, arreglos o mejoras edilicias.
- . Capacitaciones, financiamiento de cursos, jornadas, seminarios, etc. que sean abiertos a la comunidad.
- . Viáticos relacionados a la promoción y difusión de actividades de interés comunitario o que permitan a la institución o grupo beneficiario presentarse a concursos o eventos relativos a las actividades que llevan adelante.
- . Materiales didácticos relacionados con las actividades desarrolladas por la institución o grupo beneficiario.
- . Realización de eventos con fines sociales, educativos y culturales, de promoción de la salud, el deporte o el cuidado del medio ambiente en beneficio de la comunidad.

CampoSocial organiza la presentación de proyectos en dos períodos, realizando dos campañas una a principio de año y otra a mediados, tituladas “Que Ganen Tus Ganas”. Las campañas promueven la presentación de proyectos grupales para su realización, de los cuales se escogen 5 (cinco) y se invita a los voluntarios que no fueron seleccionados a participar de los demás proyectos que se llevarán adelante. El límite de proyectos susceptibles de ser aprobados se corresponde con el presupuesto provisto para el programa CampoSocial.



Uno de los objetivos del programa es que los colaboradores adquieran nuevas habilidades en el desarrollo de las acciones solidarias; se les brinda capacitaciones para ejercer posiciones de liderazgo de grupos, presentación de proyectos, etc. Por otro lado, la posibilidad de trabajar sobre realidades sociales que los afectan como vecinos en las localidades y ayudar en los espacios que ellos o sus familias usan (ya sea la escuela donde asisten sus hijos, el centro de fomento barrial, un comedor, etc.), resulta motivador y colabora con el buen humor del grupo de trabajo, a la vez que acerca a las personas que trabajan en distintas áreas y permite relacionarse con intereses comunes y solidarios. Los proyectos seleccionados en el primer semestre de 2011 son:

1. **Jardín de infantes N°905 – Dudignac:** Reacondicionamiento del patio de juegos. Pintar y arreglar los juegos existentes con donaciones de la comunidad y ayuda de padres, docentes, miembros de la asociación cooperadora y voluntarios.
2. **Cine rodante para escuelas rurales:** Consiste en realizar en distintas escuelas rurales (30 Aprox.) alejadas del centro urbano de Carlos Casares la proyección de films (clásicos y estrenos) a los niños y sus familias.

3. Jardín de Infantes “Constancio Vigil” N 905 – Guanaco: Crear una sala de aprendizaje utilizando como herramienta básica la PC. Aprender de edad temprana el manejo de informática con distintas tareas con números, colores, abecedario y demás actividades según las necesidades del docente. Se busca familiarizar al niño en el uso de la tecnología, usar la PC en forma interactiva como recurso didáctico y promover la integración de la familia.

4. Promoción de lectura “Había una vez...”: Crear y fortalecer los hábitos de lectura en los niños desde una temprana edad a través del equipo de salud de médicos comunitarios de Carlos Casares que trabajan en distintas salas e instituciones de la ciudad.

5. “Derecho a jugar”: Poner en condiciones los juegos de la plaza y el material lúdico de la guardería maternal municipal Mimitos. Además acompañar y ayudar a coordinar al grupo de médicos comunitarios de Carlos Casares para que se logre el cumplimiento de que cada niño cuente con una historia clínica única a través de una serie de consultas médicas.



4

AUDITORÍA - DIAGNÓSTICO

4.1. Calendarización de la auditoría

4.2. Aplicación de herramientas metodológicas(2)

4.2.1. Encuesta a colaboradores de LGA

4.2.2. Encuesta a gerentes

4.2.3. Focus Group

4.2.4. Entrevistas

4.2.5. Análisis de contenido

4.3. Conclusiones

4.4. Resumen Ejecutivo

4



AUDITORÍA - DIAGNÓSTICO

“LA AUDITORÍA HA SIDO DEFINIDA COMO ‘UN PROCESO DE DIAGNÓSTICO QUE TIENE COMO PROPÓSITO EXAMINAR Y MEJORAR LOS SISTEMAS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE UNA ORGANIZACIÓN EN TODOS SUS NIVELES’” (58)

(Varona, 1993:2)

“SANZ DE LA TAJADA DESCRIBE A LA AUDITORÍA COMO UNA SERIE DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS CON EL OBJETO DE PRODUCIR LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN PROFUNDA DE LA GESTIÓN EFECTUADA” (59)

(Sanz de la Tajada, 1998:63)

El objetivo de la auditoría es relevar el estado de situación comunicacional interna entre Los Grobo Agropecuaria y la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo en relación al programa de voluntariado corporativo CampoSocial. Como hemos planteado en la propuesta metodológica, nuestra auditoría consta de dos instancias: una diagnóstica y la otra de planificación.

Tomamos al diagnóstico en comunicación como una herramienta que nos permite analizar la realidad comunicacional, priorizar los aspectos de la comunicación para conocer no sólo las problemáticas de la relación entre LGA y FERLG, sino también sus formas de organización, reconocer actores, sentidos, ruidos, lenguajes, espacios y canales, flujos de la comunicación, proponer líneas de acción y algunas posibles soluciones a la problemática de la realidad diagnosticada.

El diagnóstico es un momento del proceso integral de planificación comunicacional, pero como bien mencionamos en el marco teórico no se trata de un compartimento estanco, si no que el diagnóstico como los demás momentos del proceso conlleva en su interior aspectos de los otros: planificación - gestión - evaluación. Planificamos qué herramientas utilizar, cómo y en qué momento, gestionamos en la aplicación de las mismas y luego evaluamos para obtener el resultado, las conclusiones de nuestro diagnóstico que nos permitirán construir una planificación acorde.

(58) Amado Suarez, Adriana. Auditoría de Comunicación. DIRCOM, La Crujía Ediciones. Bs. As., 2008. Pág. 45.

(59) Amado Suarez, Adriana. Auditoría de Comunicación. DIRCOM, La Crujía Ediciones. Bs. As., 2008. Pág. 61.

4.1. Calendarización de la auditoría

ACTIVIDAD / CALENDARIO	ABRIL 1 al 7 / 8 al 15 / 16 al 23 / 24 al 30			MAYO 1 al 7 / 8 al 15 / 16 al 23 / 24 al 30			JUNIO 1 al 7 / 8 al 15 / 16 al 23 / 24 al 30			JULIO 1 al 7 / 8 al 15 / 16 al 23 / 24 al 30		
Entrevista a Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de FERLG	■											
Entrevista a Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo de FERLG							■					
Entrevista a María Cuesta, Responsable de Comunicación de LGA										■		
Entrevista a Magdalena Eceizabarrena, Gerente de Gestión de Talentos LGA												■
Entrevista a Matilde Grobocopatel, Vicepresidenta de FERLG									■			
Focus group										■		
Encuestas a colaboradores de LGA				■	■							
Encuestas a gerentes de LGA											■	■
Observaciones	■						■			■		■
Análisis de contenido sobre la campaña actual				■	■							
Análisis del material recabado	■			■		■	■			■	■	■
Elaboración del Diagnóstico												■
Elaboración de Resumen Ejecutivo												■

4.2. Aplicación de herramientas metodológicas

La aplicación de las herramientas metodológicas nos permite acercarnos a la realidad desde las distintas miradas que aportan los diferentes actores que la construyen, permitiéndonos pensar estrategias que respondan a las necesidades de los distintos grupos. En el marco metodológico se ha hecho mención de las herramientas que se aplicaron en la auditoría de comunicación interna, ahora interiorizaremos en los usos concretos que se dieron a dichas herramientas y los resultados a los que abordamos tras su utilización.

4.2.1. Encuesta a colaboradores de LGA

El formulario⁽⁶⁰⁾ fue diseñado para indagar sobre las cuestiones que hacen a la relación comunicacional entre la FERLG y LGA, con preguntas cerradas que nos brindan información cuantitativa de cómo los colaboradores perciben y construyen la realidad comunicacional de ambas instituciones; y preguntas abiertas que permiten a los encuestados brindar información que consideran relevante y puntual, explayándose con profundidad.

A partir de la información recabada se podrá trabajar tanto sobre los aspectos positivos que destacan los colaboradores reforzando los mismos, como así también mejorar aquellos que resultan relevantes para los actores y resaltan como falencias en la situación actual.

La encuesta nos permite aproximarnos a la realidad institucional y generar estrategias basadas en situaciones concretas; la misma es de respuesta anónima y voluntaria. El formulario se entregó durante una jornada de capacitación el día 14 de mayo de 2011, a la cual asistieron cien de los doscientos cincuenta empleados (100/250) de LGA Carlos Casares, pero cabe destacar que de los 250, sólo 120 trabajan físicamente en las oficinas de Carlos Casares por lo que 100 de 120 implica el 83,33% del objeto de estudio.

De los cien (100) colaboradores que componen nuestro universo de estudio, sólo el 50% respondió a la encuesta, este es el dato que tomamos como muestra representativa. Se considera que el porcentaje de respuestas obtenido es representativo de la realidad ya que nos basamos en la teoría de que nuestro “marco muestral”⁽⁶¹⁾ es el conjunto de elementos disponibles, determinables e identificables a partir del cual se selecciona la muestra. La representatividad muestral se basa en dos principios fundamentales: el principio de regularidad estadística ⁽⁶²⁾ y el principio de la inercia de los grandes números⁽⁶³⁾.

Como nuestro universo es de 100 personas, podemos decir que se trata de un universo finito, y para que nuestra muestra sea representativa, lo que significa que la posibilidad de error sea la menor posible, es menester trabajar con una muestra mayor o igual a la mitad del universo; cuanto más se acerque a la totalidad del universo, menor será la posibilidad de error.

(60) El formulario utilizado se encuentra en Anexos

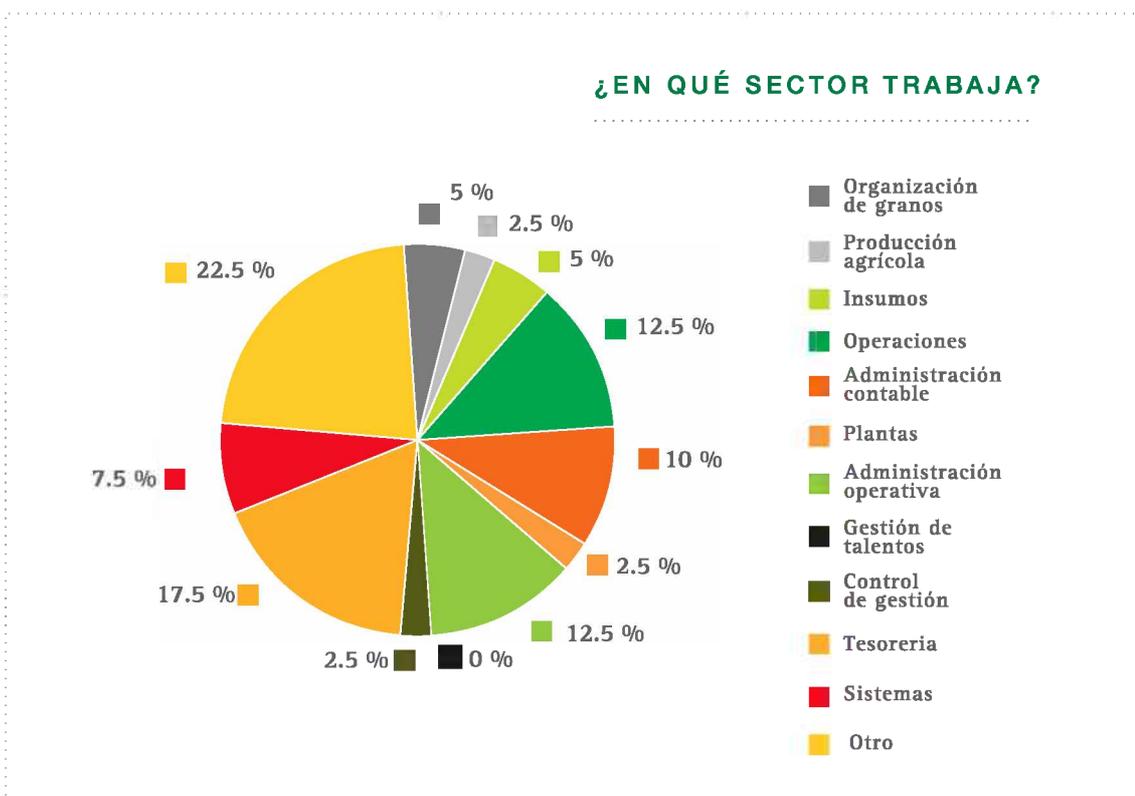
(61) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

(62) “Un subgrupo cualquiera de objetos extraídos al azar de un grupo tiende a presentar las mismas características que éste”. Gaitán Moya y Piñuel Raigada.

(63) “Los grandes grupos son más estables que los grupos pequeños”. Gaitán Moya y Piñuel Raigada.

Resultados:⁽⁶⁴⁾

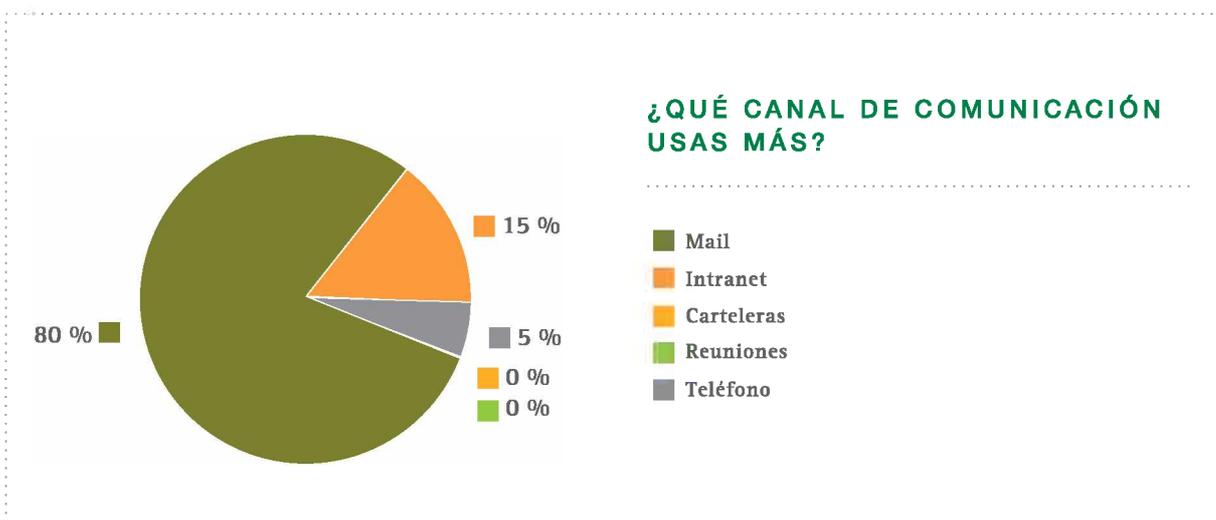
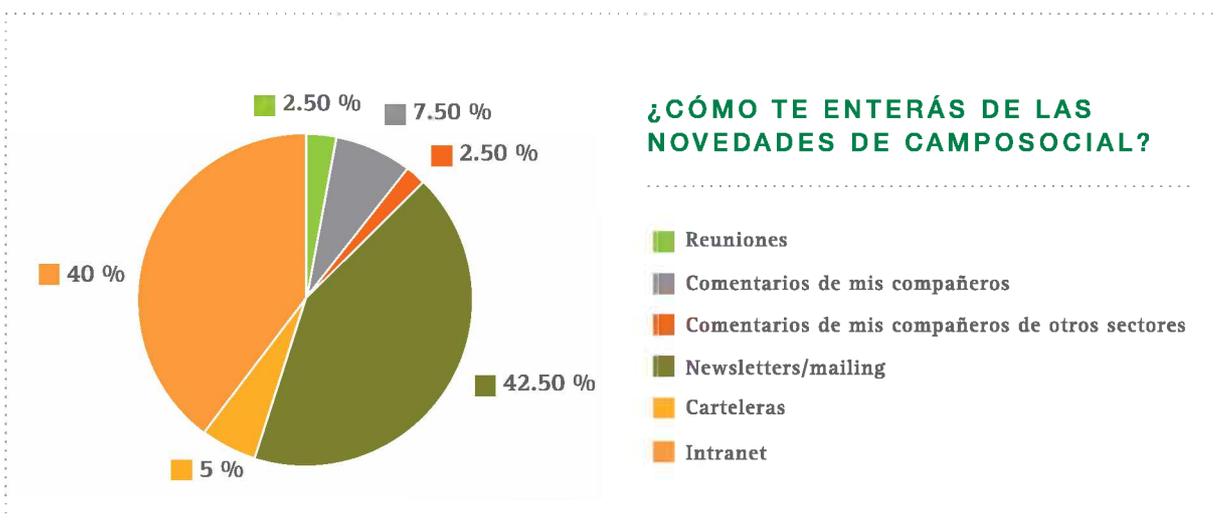
Demográficamente hay un equilibrio entre hombres y mujeres, el 84,62% se encuentra en un rango de edad joven (entre 20 y 30 años) y con poco tiempo dentro de la empresa (menos de seis meses), en lo respectivo a las áreas se observan respuestas de todos los sectores de la empresa, con lo cual el interés y la participación de colaboradores en el programa de voluntariado corporativo es heterogénea.



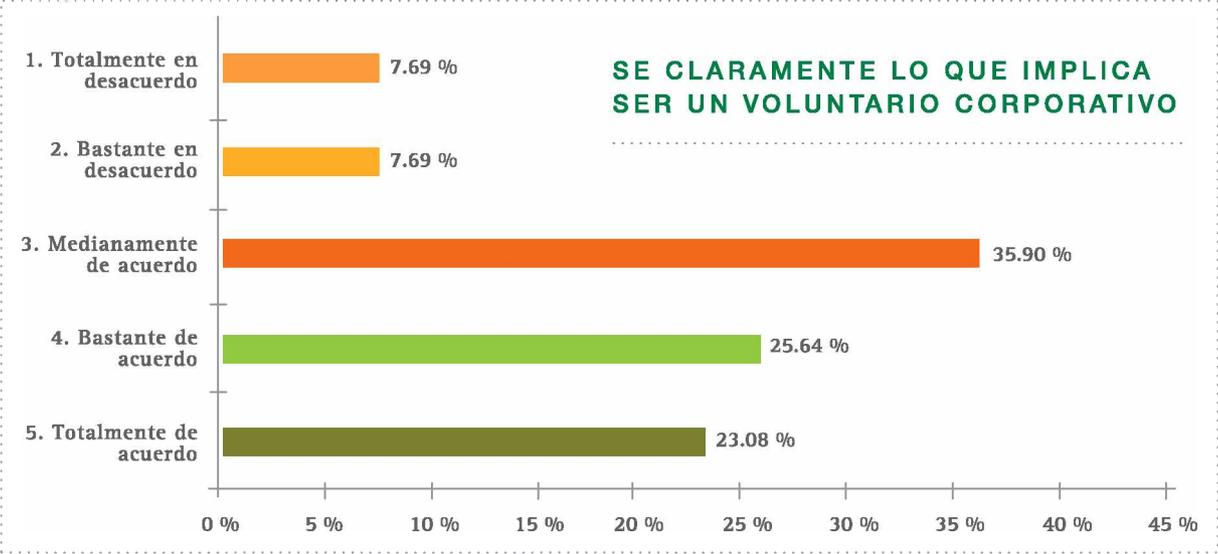
(64) Presentamos aquí los datos de mayor relevancia para el trabajo actual, en el anexo se presentan los gráficos y resultados completos de la encuesta.

En cuanto a los medios de comunicación más utilizados para interactuar laboralmente y para informarse de las novedades se destaca el uso de la intranet y la lectura del newsletter como las principales fuentes consultadas. El 80% de los encuestados manifiesta utilizar el correo electrónico para comunicarse e informarse y un 15% la intranet, de modo que los medios electrónicos son los que más llegada tienen a los colaboradores de las oficinas de LGA en Carlos Casares.

En cuanto al medio por el que se enteran de las noticias de CampoSocial, se repite el número ya que entre Intranet (40%) y Newsletters-mailing (42,5%) suman un 82,5%. Por otro lado, es importante destacar que el 20% restante se divide entre carteleras, reuniones, teléfono y charlas entre compañeros. La poca utilización de las carteleras y reuniones, llama la atención debido a que se trata de espacios que podrían ser eficientes para transmitir de manera directa y clara y, a su vez, podrían convertirse en espacios de debate y discusión sobre el programa Campo Social como también sobre otros temas.



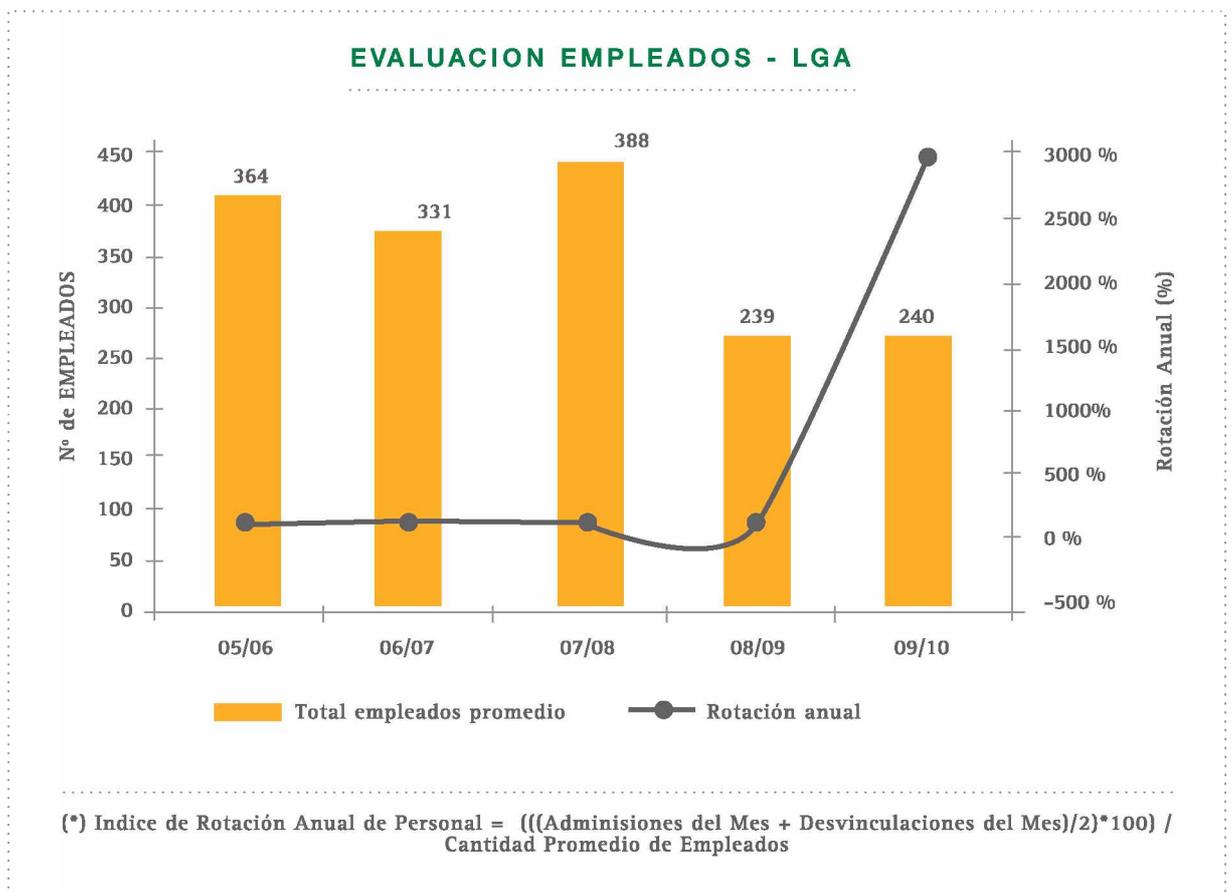
Dado que gran parte de los que respondieron la encuesta tenían poca antigüedad dentro de la empresa (menos de un año), se comprobó que su nivel de información sobre el programa CampoSocial es muy baja, incluso en muchos casos hay un desconocimiento general sobre qué es el voluntariado corporativo. Para tal afirmación, sobre el punto 8 del formulario que dice “Se claramente lo que implica ser un voluntario corporativo”, tomamos a las primeras tres variables: 1- Totalmente en desacuerdo (7,69%), 2- Bastante en desacuerdo (7,69%) y 3- Medianamente de acuerdo (35,90%), como variables negativas, ya que implica que no saben o saben en menor medida lo que implica ser un voluntario corporativo. La suma de las tres es de 51,28%, por lo que podemos afirmar que más de la mitad de nuestra muestra no sabe o tiene algún conocimiento básico de lo que implica ser un voluntario corporativo.



El detectar la existencia de un gran número de empleados con poca antigüedad en la empresa, nos llevó a consultar con Gestión de Talentos acerca del porcentaje de rotación anual de empleados, debido a que se trataría de uno de los factores que influyen en el desconocimiento sobre lo que significa el voluntariado corporativo, y los beneficios del programa CampoSocial.

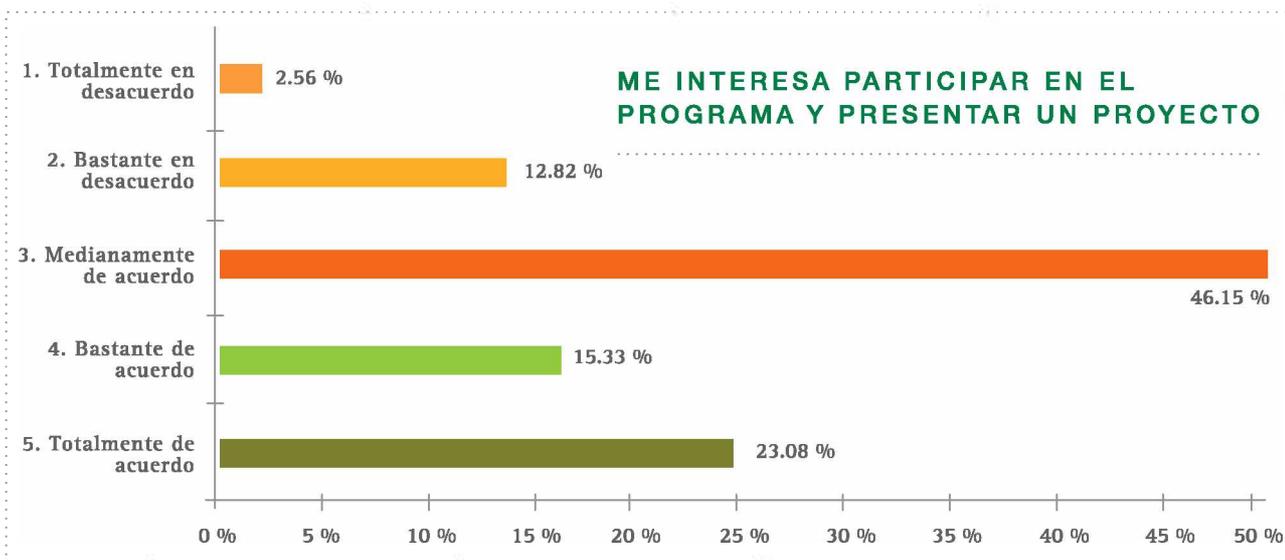
Desde el área de Gestión de Talentos de LGA nos facilitaron un informe sobre la cantidad de empleados y el porcentaje de rotación anual desde el año 2005 al 2010.

Gráfico rotación anual



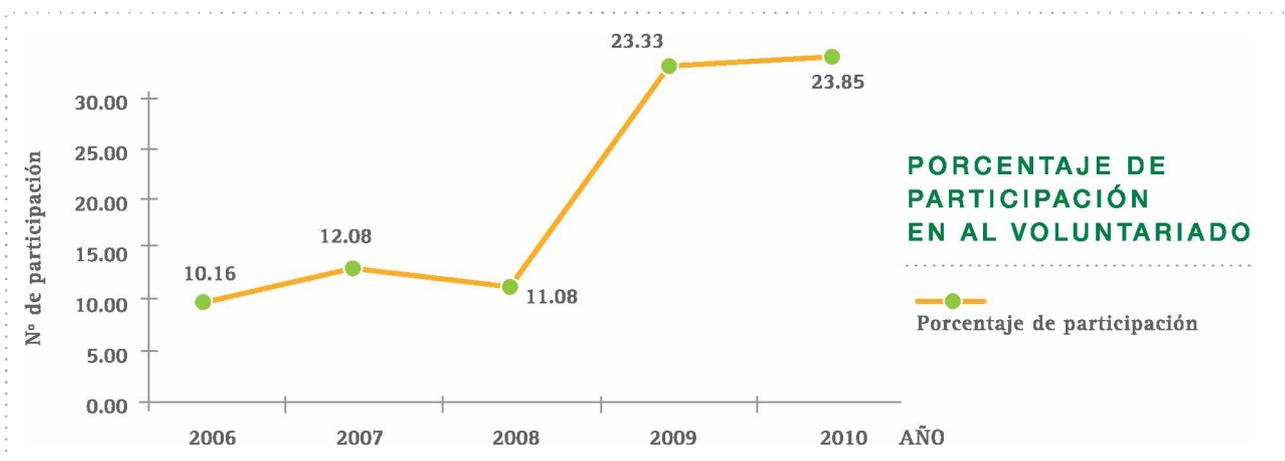
De acuerdo al gráfico, se puede observar cómo, en los últimos años, el índice de rotación de empleados se incrementó abruptamente si bien el número de empleados no tuvo gran variación. Este índice confirma que el gran porcentaje de rotación es una de las causas que afecta la comunicación y entendimiento de los objetivos y alcances del programa. Esto también afecta la continuidad de los proyectos llevados a cabo por los voluntarios.

Observando la encuesta en su totalidad, se percibió un clima de opinión medio, donde no hay grandes posiciones marcadas, sino un espectro entre falta de tiempo, interés e información para estimular la participación. No hay actitudes negativas plenamente al proyecto, los encuestados que sí participaron tienen una actitud muy positiva y conforme con los resultados obtenidos en la experiencia vivida.



En cuanto al interés de participar en el programa de voluntariado corporativo, tomamos las primeras tres variables: 1- Totalmente en desacuerdo (2,56%), 2- Bastante en desacuerdo (12,82%) y 3- Medianamente de acuerdo (46,15%), como nuestra referencia para mostrar el desinterés por parte de los colaboradores dado que en suma se trata de un 61,53% mientras que el 38,08% de la muestra está bastante y totalmente de acuerdo con participar.

En base a los datos brindados por Gestión de Talentos en referencia a la cantidad de voluntarios existentes en los últimos años, pudimos elaborar los siguientes gráficos:



Este gráfico muestra una evolución positiva del voluntariado, de acuerdo al total de los empleados y al número de voluntarios en cada campaña durante el período 2006-2010. Los últimos dos años muestran una constante en la participación (23,33% en 2009 y 23,85% en 2010).

Los porcentajes parciales de participación del 2011 se mantienen como en 2010 de acuerdo a la información de Gestión de Talentos y la Fundación⁽⁶⁵⁾, por lo que podemos afirmar que hay una estabilidad desde el año 2009. Según lo indagado, la actividad de la empresa tuvo variaciones significativas en su actividad por cuestiones macroeconómicas y climatológicas que afectaron la actividad de la empresa. A partir del 2009 preseneta estabilidad, factor que incide en la participación del voluntariado.

Tomando como referencia los índices de evolución del voluntariado en Argentina de las siguientes fundaciones: Fundación Bank Boston, Instituto C&A, Fundación Telefónica, y Fundación YPF, los promedios de participación fueron de un 11% en 1998 a un 20% en 1999, 26% en 2000 y 32% en 2001. Luego de la crisis económica del 2001 los porcentajes tienden a decrecer por las bajas en las inversiones en este campo de acción, sin embargo los últimos años se revitalizan y actualmente se mantienen en un promedio de 25% sobre el total de los colaboradores de cada compañía⁽⁶⁶⁾. Este dato indica que el porcentaje de participación en el programa CampoSocial está dentro de los márgenes promedios de los programas de voluntariado corporativo de otras empresas en el país.

Una de las cuestiones más enriquecedoras del material recolectado, se encuentra en las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas, donde los encuestados tuvieron la oportunidad de expresarse y comentar sus opiniones y perspectivas; estas preguntas buscaban enriquecer el dato cuantitativo. Las respuestas obtenidas pueden ser clasificadas según los colaboradores que realizaron voluntariado y los que no.

¿PARTICIPASTE DE ALGÚN PROYECTO DE CAMPO SOCIAL? - SÍ, ¿POR QUÉ?:

"Sí, participé porque quería llevar a cabo un proyecto cultural, pero hacerlo solo era muy difícil así que con el apoyo de la fundación pensé que iba a poder llevarlo a cabo"

"Me gusta colaborar, en las instituciones donde lo hice siempre tenía alguien de mi familia trabajando y tengo un contacto más directo para saber cuales son las necesidades por lo que es una motivación para trabajar"

"Sí, porque me interesa ayudar y me parece enriquecedor"

"Sí, participé porque me interesan las actividades que se realizan para la comunidad"

"Porque tuve una propuesta para ayudar mediante la Fundación, me interesó y decidí sumarme."

"Sí, me parece una idea interesante para ayudar a la comunidad y darle vida a tales en algunos casos"

"Porque surgió como una necesidad"

(65) A la fecha no se realizó el informe oficial de los resultados para el año 2011, este dato fue brindado en uno de los encuentros con los miembros de las áreas mencionadas.

(66) Dato suministrado por la Fundación Emplendimientos Rurales Los Grobo.

Por un lado se encuentran aquellos que comentan lo positivo de las experiencias de trabajo que vivieron realizando tareas de voluntariado corporativo; se trata de un público motivado y participativo, con predisposición e interés en las actividades de la Fundación y que buscan informarse de las acciones que ésta lleva adelante. Las motivaciones a participar nacen de cuestiones de carácter personal *“Porque surgió como una necesidad”*; *“tenia alguien de mi familia trabajando”*, etc. El voluntariado requiere de una actitud pro-activa y un interés personal de las personas en colaborar con la comunidad.

Por otro lado, aquellos que respondieron que no participaron del programa CampoSocial, comentan en su mayor parte que no tienen tiempo para realizar dichas actividades y falta de predisposición o conocimiento sobre el programa y el trabajo que realizan sus compañeros. *“Desconozco el programa por falta de interés personal”*; *“falta de tiempo y falta de interes”*; *“ya estaba en proceso al momento de mi ingreso a la compañía”*.

En cuanto a la última pregunta donde se les pide que comenten qué mejorarían del programa, las respuestas varían entre la falta de información para opinar, la falta de interés, falta de motivación, más reuniones con los encargados del programa.

“Quizás que sea más abierto para que, como fue mi caso, aquellos que ingresan a la compañía puedan tener acceso a los proyectos que ya están en marcha”

“Tendrían que realizar reuniones con los directores de la fundación de forma más seguida”

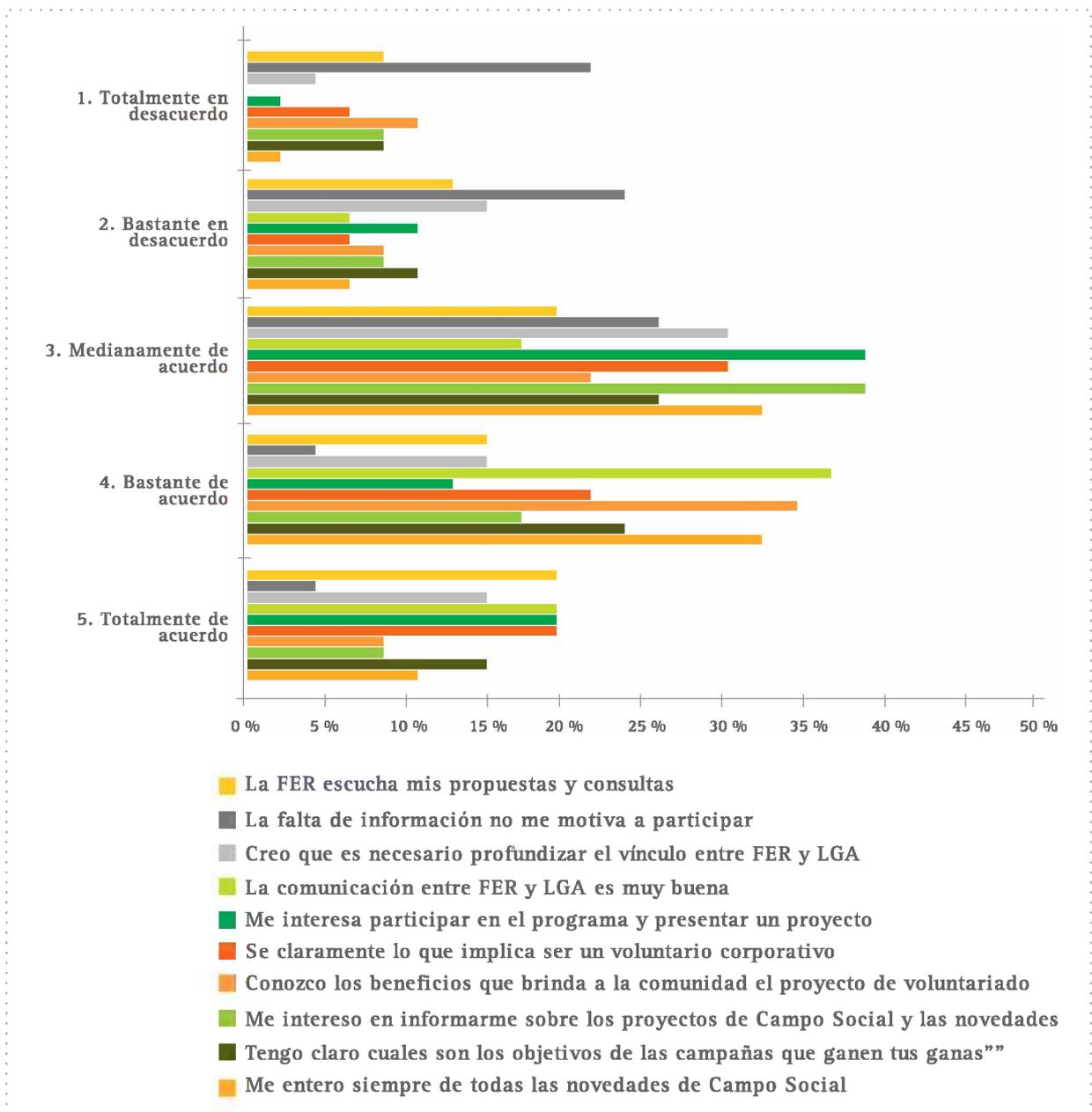
“Deberían realizar más actividades de motivación para que los empleados participen”

“No puedo opinar porque no me interiorizo en el tema. Creo que debería hacerlo”

“Desconozco el programa por falta de interés personal”

“Mejoraría la información”

Volviendo a las preguntas cerradas, que demuestran una opinión más bien neutra o reservada, observamos que si bien el 50% de los encuestados dice enterarse de las novedades de Campo Social, casi el 70% dice no interesarse (o interesarse a medias) en recibir información sobre los proyectos y novedades.



El poco interés en el programa CampoSocial se refleja en el siguiente dato: más del 50% de los encuestados no conocen claramente los objetivos de la campaña “Que ganen tus ganas”; más de un 60% manifestó no saber (o saber a medias) cuáles son los beneficios que brinda a la comunidad el proyecto de voluntariado. Lo anterior esta relacionado con no saber lo que significa ser un voluntario corporativo y el impacto que pueden generar con la actividad.

Ahora bien, otro indicador de desinterés o desmotivación para participar como voluntarios de CampoSocial se ve reflejado en la comparación entre el porcentaje de personas que han participado de algún proyecto de voluntariado, y el porcentaje de quienes manifiestan tener interés en participar y presentar un proyecto. De este modo, cabe destacar que el primer porcentaje es de 33,33% y el segundo es de un 38% aproximadamente, pero es menester mencionar que un 46% dice estar medianamente de acuerdo con participar, lo que significa que hay un grupo susceptible a ser captado en una futura campaña.

Sobre la relación entre las dos entidades, es destacable que los encuestados resaltan mayoritariamente los medios de comunicación basados en Internet (mailing, newsletter); lo que nos hace pensar en la poca atención que se presta a otros canales y la necesidad de repensar su funcionalidad e impacto, como también evaluar el modo en que fueron utilizados hasta el momento.

Si nos concentramos en la pregunta sobre si la Fundación escucha las propuestas de los colaboradores, las respuestas son muy variadas. Tomaremos las respuestas 1 (11,43%), 2 (17,14%) y 3 (25,71%) como respuestas negativas, dado que conforman el porcentaje de colaboradores sobre quienes más se debe trabajar en pos de obtener resultados positivos para el programa. Entonces, podemos afirmar, que el 45,71% de los encuestados opina que la FERLG tiene una postura abierta a los comentarios y propuestas, mientras que el 54,29% opina que la Fundación no esta predisposta a escuchar las propuestas y consultas.

4.2.2. Encuesta a gerentes

Tras los resultados arrojados por la encuesta a los colaboradores de LGA, y vistos los resultados del Focus Group (ver más adelante), resultó imprescindible trabajar con los gerentes como un grupo diferenciado. Se modificó el formulario de encuesta para entender cual es el estado de la opinión de los gerentes con respecto al voluntariado corporativo, a su participación personal y a la participación de los miembros de sus áreas.

La encuesta se realizó con un formulario online, facilitando su respuesta a través de un link, el mismo llegó vía mail a 12 (doce) gerentes de las distintas áreas de LGA. La tasa de respuesta fue más baja de lo esperado, sólo 4 (cuatro) gerentes completaron la encuesta. Dado que solo obtuvimos respuesta del 33% de los gerentes, no se considera que la muestra sea representativa del objeto de estudio. Sin embargo tomaremos esa baja tasa de respuestas como un dato negativo sobre el interes en el programa; y realizaremos observaciones sobre las encuestas efectivamente realizadas.

Las diferencias en los formularios son pocas pero precisas, en el caso de los gerentes no realizamos una evaluación de las edades, tampoco pedimos que especifiquen a qué área pertenecen, dado que este dato revela la identidad de los encuestados. Se agregó una pregunta abierta para reconocer la perspectiva sobre la participación de los colaboradores de su sector en el programa CampoSocial.

La baja tasa de respuestas es leída por este grupo de trabajo como una falta de interés en el programa de Voluntariado Corporativo, teniendo en cuenta que muchos colaboradores marcan la falta de tiempo para participar, entendemos que los gerentes también se encuentran con mayor cantidad de trabajo y no prestan la atención requerida por los programas de la Fundación.

1. Sexo	Porcentaje	Respuestas Totales
Femenino	0 %	0
Masculino	100 %	4

Total Responsable 4
Filtros aplicados 0

2. ¿Cómo te enteras de las novedades de campo social?	Porcentaje	Respuestas Totales
Reuniones	0 %	0
Comentarios de mis compañeros	0 %	0
Comentarios de compañeros de otros sectores	0 %	0
Newsletter/mailling	75 %	3
Carteleras	0 %	0
Intranet	25 %	1

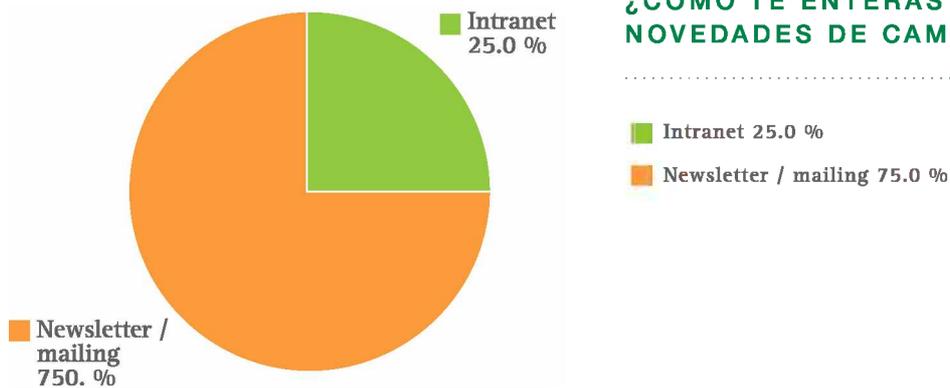
Total Responsable 4
Filtros aplicados 0

3. ¿Qué canal de comunicación usas más?	Porcentaje	Respuestas Totales
Mails	75 %	3
Intranet	25 %	1
Reuniones	0 %	0
Carteles	0 %	3
Teléfono	0 %	0

Total Responsable 4
Filtros aplicados 0

El 100% de las respuestas fueron realizadas por hombres. Las novedades sobre la Fundación en general, y el programa CampoSocial en particular, llegan a través de internet, el 75% se informa por medio del newsletter y mailling, y el 25% prioriza la intranet en términos generales, este grupo no muestra ningún interés en otros espacios de circulación de la información.

¿CÓMO TE ENTERÁS DE LAS NOVEDADES DE CAMPOSOCIAL?



4. ¿Participaste de algún proyecto de Campo Social?	Porcentaje	Respuestas Totales
Si, ¿Porqué?	25 %	3
No, ¿Porqué?	75 %	3

Total Responsable 4
Filtros aplicados 0

5. ¿Estás de acuerdo en que las personas que integran tu área de trabajo realice actividades de voluntariado corporativo? ¿Por qué?	Porcentaje	Respuestas Totales
	100 %	4

Total Responsable 4
Filtros aplicados 0



6. Encerar un círculo el número que corresponda según cuan de acuerdo estés con las afirmaciones a continuación (siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)

	5	4	3	2	1	Media Aritmética
Me entero siempre de todas las novedades de Campo Social	0%(0)	50%(2)	50%(2)	0%(0)	0%(0)	3,5
Tengo claro cuales son los objetivos de las campañas "que ganen tus ganas"	0%(0)	50%(2)	50%(2)	0%(0)	25%(2)	3
Me intereso en informarme sobre proyectos de Campo Social y las novedades	25%(1)	25%(1)	25%(1)	0%(0)	25%(1)	3,25
Conozco los beneficios que brinda a la comunidad el proyecto de voluntariado	75%(3)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	25%(1)	4
Se claramente que implica ser un voluntario corporativo	25%(1)	50%(2)	0%(0)	0%(0)	25%(1)	3,5
Me interesa participar en el programa y presentar un proyecto	0%(0)	25%(1)	25%(1)	25%(1)	25%(1)	2,5
La comunicación entre FER y LGA es muy buena	50%(2)	0%(0)	0%(0)	25%(1)	25%(1)	3,25
Creo que es necesario profundizar el vínculo entre FER y LGA	50%(2)	50%(2)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	4,5
La falla de información no me motiva a participar	25%(1)	0%(0)	25%(1)	25%(1)	25%(1)	2,75
La FER escucha más propuestas y consultas	25%(1)	50%(2)	25%(1)	0%(0)	0%(0)	4

Total Responsable 4
Filtros aplicados 0

Solo el 25% ha participado en el programa CampoSocial (equivalente a uno de los gerentes que respondió la encuesta); en las respuestas abiertas se expresa esta participación de la siguiente forma:

"Sí, creo que es importante aportar algo a la sociedad y es una experiencia nueva que conlleva aprendizaje"

Por otra parte, el 75% de los encuestados que no participaron del programa explican que no lo hicieron por falta de tiempo o por resultarles innecesario.

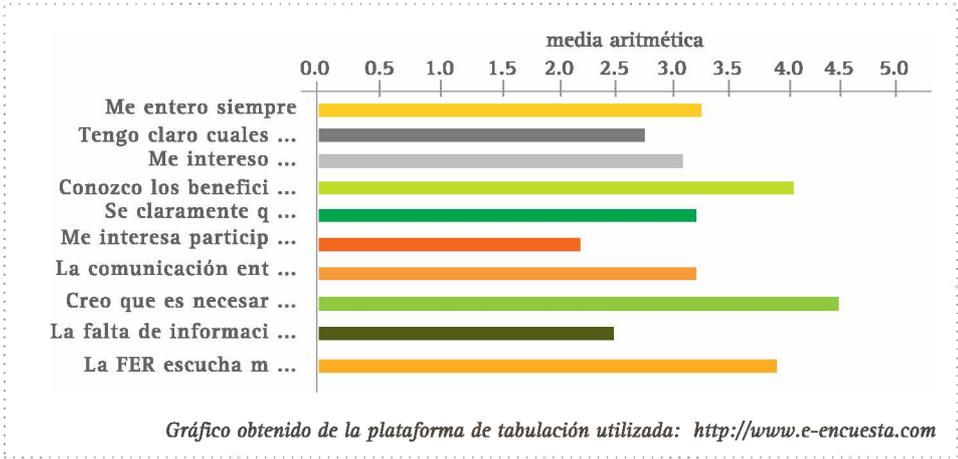
"No, nunca sentí la necesidad"
"No, por falta de tiempo"

Queremos dar especial importancia a la pregunta sobre la aceptación de que los miembros de sus áreas participen del programa de Voluntariado Corporativo, dado que muchos de los colaboradores resaltan desconocer qué opinan sus gerentes. El 100% de las respuestas de gerentes afirman no negarse a que los colaboradores participen (recordando que la muestra está compuesta por 4 de 12 gerentes consultados):

¿Estas de acuerdo en que las personas que integran tu área de trabajo realice actividades de voluntariado corporativo? ¿Por qué?	
0	Si, por que es algo que les puede generar interes, donde pueden interactuar con sus pares e integrarse a la comunidad desde otro aspecto
1	Creo que es muy superador para las personas e incentiva la vision de compartir
2	Si me parece correcto
3	Si, por el mismo motivo que el anterior

Las oraciones 0 y 1 muestran un conocimiento más amplio de los beneficios de la participación en el programa (“*puede generar interés...interactuar con sus pares e integrarse a la comunidad*”; “*es muy superador...incentiva la visión de compartir*”), mientras que los dos últimos (2 y 3) denotan menor interés en el mismo, aunque afirman aprobar la participación de los colaboradores a su cargo (“*Sí, me parece correcto*”).

Los porcentajes de la pregunta 6, que invita al encuestado a marcar en que medida esta de acuerdo o en desacuerdo con las oraciones expresadas, mantiene una relación con las respuestas de la encuesta a los colaboradores; ambos grupos toman una postura intermedia. El siguiente cuadro muestra la media aritmética entre las cinco opciones de respuesta que van del totalmente de acuerdo (5) al totalmente en desacuerdo (1).



En la afirmación “Tengo claro cuales son los objetivos de las campañas “Que Ganen tus Ganas”” el 50% respondió estar bastante de acuerdo, un 25% medianamente de acuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo. Estamos ante un público objetivo que no tiene formada una idea clara y compartida del programa. Sin embargo el 75% de los gerentes encuestados dijo estar informado acerca de los beneficios del programa para con la comunidad, y lo que implica para los colaboradores ser un Voluntario Corporativo.

A la hora de involucrarse en el programa, los porcentajes están divididos: 25% bastante de acuerdo, 25% medianamente de acuerdo, 25% bastante en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo. De estos datos hacemos una lectura negativa de la postura relacionada con participar activamente del programa. El 100% considera necesaria la profundización de la relación entre las instituciones. Por último, se realizó una pregunta abierta sobre modificaciones que se realizarían al programa, el 50% de los encuestados que respondieron al cuestionario completaron esta pregunta:

¿Qué aspectos mejorarías del programa de voluntariado Campo Social?	
0	Creo que el enfoque y la dispersion, realizarias menos cosas pero mas importantes
1	Mejoraria la comunicacion y buscaria una nueva manera de motivar a los equipos comenzando por los gerenetes

Los datos más importantes que extraemos son la necesidad de buscar nuevas herramientas de comunicación y mejorar la motivación a la participación activa del programa, al mismo tiempo que reducir la cantidad de proyectos y mejorar calidad de los mismos.

4.2.3. Focus Group

Esta herramienta fue pensada y planificada a partir de los resultados arrojados por la encuesta a colaboradores; su finalidad era despejar temáticas y poder abordar y profundizar la perspectiva que tenían los colaboradores sobre el programa CampoSocial y la comunicación entre instituciones. La misma se realizó con tres grupos distintos: oficinas de Carlos Casares (público objetivo de nuestro trabajo), Planta de Carlos Casares y Molinos Cánepa en Chivilcoy.

Cabe destacar que nuestro grupo de interés/ público es el de las oficinas de Carlos Casares ya que acotamos nuestro trabajo de tesis a este recorte para focalizar las estrategias de comunicación; pero justamente, para poder ver las diferencias y similitudes con los otros perfiles/ grupos/ público que forman parte de LGA nos resultó interesante extender el focus tanto a la planta de Carlos Casares como al molino, dado que enriquecerían la investigación y permitirían pensar singularidades para una aplicación del programa que abarque estos perfiles.

Los grupos estaban compuestos por colaboradores que actualmente participan en el proyecto, colaboradores que alguna vez participaron y aquellos que nunca lo hicieron; la heterogeneidad de perfiles buscaba enfrentar posturas y generar un diálogo e intercambio de ideas sobre lo que se entiende por Voluntariado Corporativo en general y sobre el programa CampoSocial en particular.

La metodología de trabajo consistió en sentar a los participantes en una mesa redonda, compartir un mate y generar un clima informal y relajado de charla. Si bien todos los presentes se conocen dentro del ámbito laboral, pertenecen a diferentes áreas de la empresa.

Llevamos adelante la coordinación del Focus, donde realizamos una presentación introductoria y propusimos temáticas a lo largo de la charla para dejar que los colaboradores discutieran entre ellos las situaciones planteadas. La división de roles en esta metodología fue la siguiente, mientras una de nosotras hacía de presentadora y moderadora oficial, la otra hacía intervenciones esporádicas para generar alguna nueva perspectiva y, además, se encargaba de tomar notas y llevar un diario de campo con gestos y acotaciones relevantes a la investigación.

Es menester destacar las particularidades de cada grupo, en el caso de las Oficinas de Carlos Casares tuvimos un grupo de 7 colaboradores; todos tenían un grado de información parejo del programa, inclusive uno de ellos tenía muy poco tiempo trabajando para la empresa. En este grupo las opiniones fueron más diversas y todos aportaron perspectivas enriquecedoras al debate.

El caso de la Planta de Carlos Casares, el grupo de trabajo era más reducido (3 personas), por tratarse de una planta con pocos empleados el clima que se percibe es de carácter familiar, este año era la primer vez que se involucraban en el programa CampoSocial y lo abordaron como una cuestión que involucraba a todos los colaboradores de la planta. Con la dificultad que al tratarse de trabajos manuales y con mucha carga horaria, la predisposición a las actividades extra laborales se ve reducida; sin embargo buscaron estrategias para incorporar en alguna actividad a los colaboradores con mayores dificultades para participar.

Por último, el grupo en el Molino Cánepa de Chivilcoy (perteneciente al grupo de empresas de Los Grobo Agropecuaria), no trabaja con el programa de voluntariado corporativo CampoSocial, sino con los programas de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo:

. Escuela CDI (Centro para la Democratización Informática) Eureka

. NUTRÍO: Programa de Capacitación y Difusión de Buenas Prácticas de Alimentación

La perspectiva aportada ayudó a ver las particularidades de la relación comunicacional entre las instituciones, sobre todo en los casos de toma de decisiones. Por otro lado, se vive una relación de conflicto con los colaboradores que no participan en ninguno de los proyectos.

A partir del trabajo realizado con los tres grupos, se sintetizó la información en un cuadro (67) con las temáticas abordadas:

- **Voluntariado:** qué es ser un voluntario corporativo; por qué participar, por qué no; qué percepción tiene el equipo de trabajo diario sobre el voluntariado.

- **Comunicación:** cómo es; ventajas y desventajas; apropiación de espacios; usos; estado de la relación con la Fundación.

- **Gerentes:** cómo intervienen los gerentes en el voluntariado o qué impronta tienen sobre la participación de sus equipos de trabajo.

- **Fundación:** cómo es la relación; cómo es la comunicación; que función cumple; que debería mejorar (del programa, de la relación).

- **Motivación:** cómo incorporar nuevos voluntarios; cómo mantener a los que están trabajando; efectividad del programa para responder a las necesidades de los colaboradores.

El cuadro comparativo se encuentra en el Anexo de la presente tesis, ya que aquí expondremos los aspectos más relevantes del focus realizado en las oficinas de Carlos Casares por tratarse de nuestro público de interés específico.

El cuadro de análisis comparativo de los tres focus group se encuentra en Anexos

Cuadro Voluntariado:

VOLUNTARIADO:

- . "No hay continuidad con los proyectos" "No hay seguimiento de proyectos, no se sigue trabajando con instituciones a largo plazo"
- . "Desorganización"
- . "Hay mucha gente que participa en el momento nada más"
- . "No tenemos tiempo"
- . "La gente no sabe lo que es ser un voluntario corporativo"
- . "La asistencia debería ser obligatoria"

(67) El cuadro de análisis comparativo de los tres focus group se encuentra en el anexo de la presente tesis.

No hay una comprensión acabada de lo que significa ser un voluntario corporativo, ni los alcances y limitaciones del mismo. Sumado a ello, la rotación de los empleados causa debilidad en el programa dado que limita las posibilidades de continuidad en los proyectos y las capacitaciones. Los empleados nuevos, no son capacitados ni informados acerca del voluntariado en la etapa de inducción; y los que se interiorizan por su cuenta, y desean participar, no tienen forma de sumarse a los proyectos que ya están en marcha debido a que no está contemplado desde la coordinación.

Por otro lado, surge como una debilidad del programa el hecho de no haber un referente de la Fundación en la localidad de Carlos Casares. Todos los participantes del focus group manifestaron la necesidad de la presencia de un referente de la FERLG, dado que CampoSocial se coordina desde Buenos Aires. Si bien cuentan con los medios de comunicación necesarios (como correo electrónico, teléfono, entre otros) para estar en contacto con Nicolás Tortolini de la Fundación, expresan que es necesario el contacto diario y cara a cara para llevar adelante sus proyectos. Además, en muchas ocasiones se deben tomar decisiones o solucionar problemas de manera inmediata y no se puede, ya que Gestión de Talentos no cumple la función de nexo entre los voluntarios y la Fundación, ni tampoco hay una persona en ese sector abocada al programa de voluntariado.

Esa desvinculación y dispersión geográfica incide en la comprensión del programa, en lo que implica ser un voluntario corporativo y en su funcionamiento, por ejemplo, cuando uno de los participantes dice "la asistencia debería ser obligatoria".

Algo a tener en cuenta del focus group, cuando se habla de los proyectos y la continuidad o profundización relacionado con el rol del voluntariado, uno de los empleados que nunca participó del programa, pero que tiene más años de antigüedad dentro de la empresa, parecía tener una idea más clara del mismo: "Los proyectos tienen que ser autosustentables, si no es filantropía absoluta. Hay que hacer girar la rueda para que funcione solo".

Cuadro Comunicación:

COMUNICACIÓN:

- . "La gente no sabe lo que es ser un voluntario corporativo"
- . "La empresa no se caracteriza por las comunicaciones"
- . "En las plantas falta comunicación porque no tienen computadoras como nosotros"
- . "Comunicación es María"
- . "Hace falta presencia de gestión de talentos"
- . "Distancia"
- . "Muchas veces no abrimos los mailing de CampoSocial o los Newsletter, porque todas las semanas hay algo nuevo para leer."

Nuevamente surge la falta de referentes claros y la necesidad de mayor articulación entre la Fundación y las áreas de la empresa, específicamente con Gestión de Talentos. Ven en María Cuesta toda la responsabilidad en lo que respecta a la comunicación porque Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de la FERLG, no está presente en las oficinas de Carlos Casares, y si bien tienen comunicación vía mail, demandan mayor presencia y contacto diario con él para que el flujo de información sea dinámico. De este modo, también manifestaron la ausencia de Gestión de Talentos para acompañarlos en los proyectos locales, entendiendo que desde Buenos Aires, es imposible que Nicolás Tortolini lo haga.

Además, coincidieron en que las distancias no ayudan en la comunicación. El establecimiento de la FERLG en Buenos Aires y la distribución de las plantas a kilómetros de distancia, hace que el contacto no sea personal y diario, por lo que ellos aluden a eso algunas deficiencias en la comunicación. Por otra parte, si bien, el mailing y la intranet son el canal de comunicación por excelencia, muchas veces hay una saturación del uso de este recurso (la mayoría de los participantes del focus group manifestaron no abrir los newsletters o mailings en varias ocasiones) y una falta de estrategia complementaria y diferenciadora con otros espacios de comunicación (ej. Carteleras).

Cuadro gerentes:

GERENTES:

- . "Estaría bueno saber que piensan los gerentes" (si se acompaña o no el voluntariado)
- . "Los gerentes deberían tener que comunicar y fomentar"

Coinciden en que los gerentes no participan y no sienten el respaldo de los mismos cuando se involucran en el voluntariado. Todos expresan no tener conocimiento acerca de qué opinión tienen los gerentes sobre el voluntariado y su participación; a la hora de destinar horas de su trabajo en algún proyecto del programa, no saben cómo actuar porque no existe un apoyo explícito para que lo hagan. Se reclama el apoyo de los mismos, al igual que consideran sumamente necesario y positivo que se involucren en los proyectos, al menos de manera pasiva acompañándolos en alguna tarea como observadores para que sepan en lo que se está trabajando, ya que no se trata de utilizar el tiempo de trabajo en "un recreo"; se toma a la actividad seriamente y no consideran que sea una pérdida de tiempo.

En el focus group, al hablar de la actitud de los gerentes, se percibe cierto temor de los colaboradores a la hora de participar del programa y de hecho uno de ellos manifiesta que algunos de sus compañeros directamente "no participan para no tener problemas con los gerentes". Existe en el imaginario la idea de que involucrarse en un proyecto trae como consecuencia ponerse en contra al jefe de quien depende la continuidad de los mismos en la empresa.

Cuadro Fundación:

FUNDACIÓN:

- . "Hacen falta encuentros con la gente de la FERLG"
- . "Respaldo"
- . "No hay continuidad con los proyectos" "No hay seguimiento de proyectos, no se sigue trabajando con instituciones a largo plazo"
- . "Desorganización"

Reclaman mayor presencia de la gente de la FERLG en Carlos Casares. Consideran que no hay un referente que esté diariamente en las oficinas y por eso manifiestan que no sienten el respaldo de la fundación.

En cuanto al trabajo de la FERLG manifiestan que no ven que sea un trabajo en conjunto con la empresa; esto debilita la comprensión de la articulación de ambas organizaciones y, por ende, que el voluntariado corporativo es parte de las finalidades de la empresa. En este punto, se señala que Gestión de Talentos debería hacerse cargo de los huecos que deja la fundación por la distancia lo que conduciría a realizar un verdadero trabajo en conjunto, pero actualmente no funciona como nexo entre ellos y la fundación, ni tampoco dando soporte a los proyectos de la zona y a las acciones que se generan desde Buenos Aires.

En su mayoría reconocen que la FERLG tiene buenas propuestas, pero nuevamente hincapié en que necesitan el respaldo y soporte constante de GT, por ser el área que se encuentra físicamente en Carlos Casares y cuenta con las herramientas para hacer operativo el programa de voluntariado.

Cuadro Motivación:

MOTIVACIÓN:

- . "No hay continuidad con los proyectos" "No hay seguimiento de proyectos, no se sigue trabajando con instituciones a largo plazo"
- . "Desorganización"
- . Capacitaciones: "Siempre quedan en lo mismo. Contar las experiencias y nada más."
- . "Hace falta presencia de gestión de talentos"
- . "GT pareciera estar ausente en lo q respecta al voluntariado, María es comunicación, Nicolás y Silvio están en lo que pueden por la distancia y RSE nos financia los proyectos, pero GT no articula y nos podría acompañar en lo diario por estar físicamente en las oficinas"
- . "Gerentes"
- . "Hay muchas ideas, pero implica sentarse a escribir"

Manifiestan que no existe un nexo entre la FERLG y la empresa, aludiendo a Gestión de Talentos la responsabilidad de no mediar e involucrar a los gerentes. De este modo, consideran sumamente importante la participación de los gerentes para motivar a los colaboradores a involucrarse y no sentir miedo o presión a la hora de colaborar en proyectos de voluntariado.

Reclaman una manera más práctica para armar y presentar proyectos, de modo que los colaboradores se involucren. El armado de los proyectos y su presentación les implica mucho tiempo y les quita energía para luego llevarlos adelante, por lo que consideran esa etapa como desmotivadora al momento de decidir si participan o no.

En cuanto a las capacitaciones, manifiestan que no les aportan conocimientos nuevos, y sólo quedan en transmisión de experiencias; es por ese motivo que el porcentaje de asistencia a las mismas es muy bajo.

Así mismo, se plantea que hacer proyectos que consistan en donaciones no los motiva, pero consideran que desde la FERLG se debería trabajar en involucrarlos en proyectos más profundos, a largo plazo o sustentables.

Además, remarcan que al no contar con un referente de GT o de la FERLG que los acompañe diariamente en los proyectos, baja el nivel de expectativas y el rendimiento para cumplir con los objetivos del programa.

4.2.4. Entrevistas

Las entrevistas fueron pensadas y planificadas en función de obtener las percepciones, significaciones, modos de hacer, representaciones e intereses de las personas que tienen cierto grado de responsabilidad en cuanto al desarrollo del Programa de voluntariado corporativo CampoSocial y, en especial, la campaña "Que ganen tus ganas".

Como se dijo en el Marco Metodológico, en las entrevistas "Se tratará de conocer la dimensión del sujeto a través de las perspectivas, descripciones, explicaciones o evaluaciones que ofrece a partir de su propia vida o experiencia, y lo que es tanto o más importante, tal y como lo expresa con sus propias palabras."⁽⁶⁷⁾

(68) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Pág.94-95. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

Se planificaron cinco entrevistas, dos de ellas a miembros de la FERLG y otras dos a colaboradores de LGA con un cierto rango de responsabilidad en la empresa y en el desarrollo del programa CampoSocial. La quinta entrevista fue pensada para uno de los miembros de la familia Grobocopatel quien nexa la filosofía de la empresa y la fundación:

. Entrevista a Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de FERLG. Nicolás fue el primer entrevistado, ya que es nuestro nexo con la Fundación desde un primer momento y, a su vez, es el encargado operativo de CampoSocial.

. Entrevista a Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de FERLG, quien aporta estratégicamente desde su experiencia en RSE con una visión global acerca de la temática y, además, interviene en la toma de decisiones por su jerarquía dentro de la Fundación.

. Entrevista a Matilde Grobocopatel, Vicepresidente de FERLG, cara visible de la Fundación y miembro de la familia Grobocopatel (hija del fundador de Los Grobo), quien representa con mayor fuerza los valores identitarios del grupo empresario.

. Entrevista a María Cuesta, Responsable de Comunicación de LGA, quien esta en contacto con Nicolás Tortolini y difunde la información del programa de voluntariado a los colaboradores vía e-mail/newsletter.

. Entrevista a Magdalena Eceizabarrena, Gerente de Gestión de Talentos LGA área involucrada en el desarrollo de CampoSocial.

Para los cinco perfiles se planificaron entrevistas abiertas para ser realizarlas en forma personal en el lugar de trabajo de cada uno, pasando por las siguientes temáticas:

- . CampoSocial y el funcionamiento del programa de voluntariado
- . Participación de las distintas áreas
- . Relación entre LGA y FERLG
- . Comunicación
- . Especificaciones de cada área

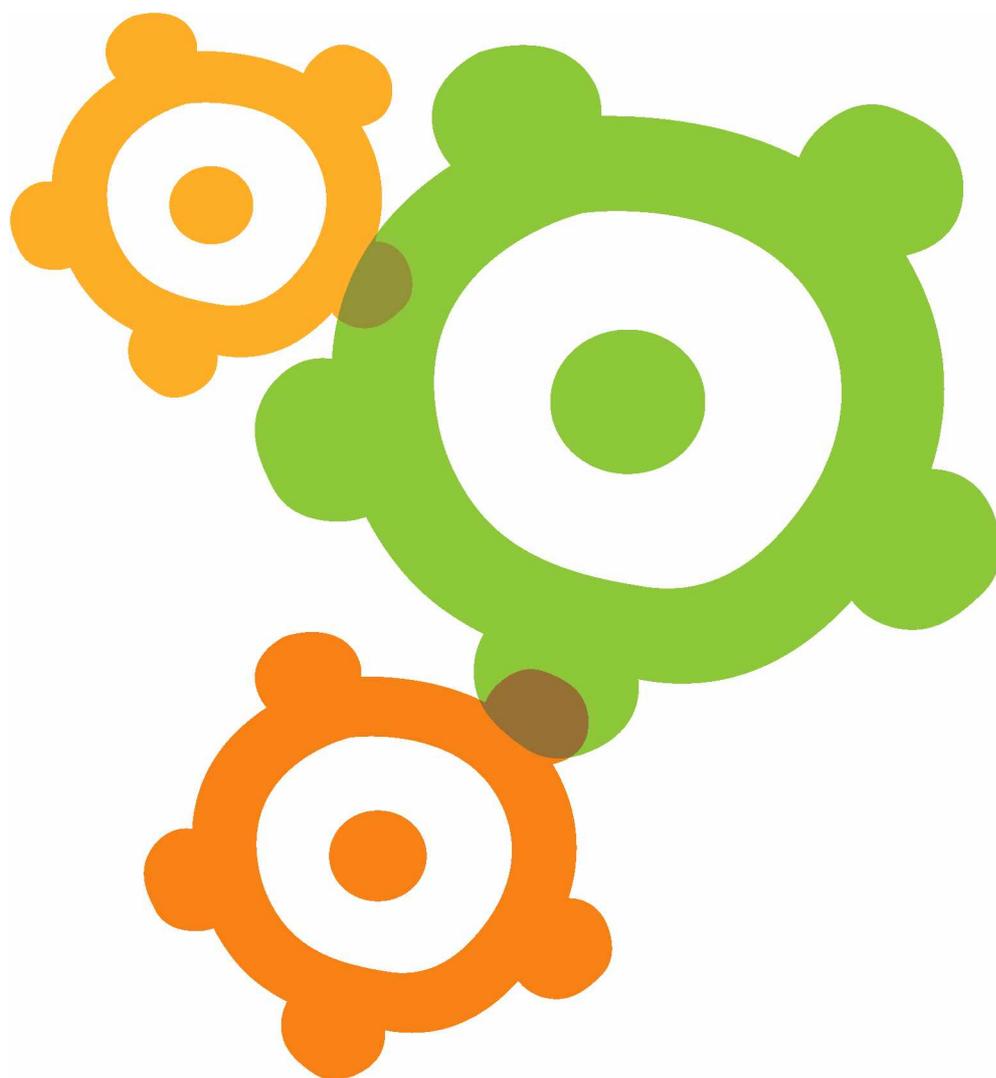
A destacar:

Pese a que todos aceptaron el encuentro, dos reuniones no pudieron concretarse, la entrevista con Matilde Grobocopatel fue suspendida por motivos personales (el fallecimiento de su marido, también directivo del grupo empresario), la Vicepresidente de FERLG estuvo presente en algunos de los encuentros que mantuvimos con Silvio Dalbuoni y Nicolás Tortolini aportando su perspectiva sobre el programa. Tomamos la palabra de Silvio Dalbuoni como la voz autorizada para transmitir el espíritu y singularidad de la entidad.

Por otro lado, la entrevista con la gerente de Gestión de Talentos, Magdalena Eceizabarrena, finalmente no se pudo concretar en forma personal, por lo que realizamos una entrevista vía mail, debido a que no hubo predisposición desde el área para realizarla de otro modo. Al recibir las respuestas y observar la poca profundidad y brevedad en las mismas, se percibe la incomodidad de la gerente de Gestión de Talentos, Magdalena Eceizabarrena, con nuestra intervención, como así también queda expuesta en la falta de predisposición a la hora de concretar una entrevista en forma personal o a través de una teleconferencia.

En cuanto a la entrevista con Nicolás Tortolini, cabe destacar que por ser nuestro referente directo con la organización, mantuvimos reuniones de trabajo cada dos o tres semanas donde nos iba aportando su perspectiva. No se realizó una entrevista formal al mismo, sin embargo, estuvo presente en los encuentros con Silvio Dalbuoni y aportó su opinión personal sobre las temáticas abordadas.

A continuación, presentamos tres tablas comparando y analizando las distintas perspectivas en cuanto a tres temas clave: Voluntariado Corporativo - Relación entre la FERLG y LGA - Comunicación.



Voluntariado Corporativo “CampoSocial”

Silvio Dal Buoni,
Director Ejecutivo de FERLG

“...con el formato de campaña el voluntariado busca que el voluntario sienta q además de trabajar pueda hacer otra cosa si siente ganas de hacerlo y la empresa le facilita los medios para poder hacerlo, lo económico, el tiempo, capacitaciones para q lo hagan de forma planificada y mejor de lo q podría ser sólo a título personal fuera de la empresa... siempre el voluntariado tiene que agregar un valor extra de lo que puede hacer la persona por fuera de la empresa, al ser un voluntario corporativo la persona no sólo esta cumpliendo con su función social de desarrollar acciones de bien en su comunidad sino que también esta representando a la empresa...”

“La mayoría de los que participan son jóvenes, dentro de lo que es estructura de equipo, los mandos medios estan más ocupados en que los promuevan para ser gerentes y los gerentes están enfocados en generar guita para la empresa. ... tenemos el visto bueno absoluto de accionistas, del directorio, para promover el voluntariado la empresa pone recursos, deja que destinen tiempo, pero después hay una cosa que es cómo los gerentes les transmiten a sus equipos, pero si quieres participar y te miran con cara de culo, la próxima vez no decís nada, aunque te paguen”.

“... si, es verdad hay un alto nivel de rotación de empleados y la gente nueva no sabe acerca del programa.”

María Cuesta,
Responsable de Comunicación de LGA

“...es complicado mantener el número de voluntarios en el programa, este año la gente tuvo mucha carga de trabajo, hubo una demanda de personal mayor (un asistente, más gente para el puesto), habría que ver otros factores que influyen en la gente a la no participación, no es solo un tema de comunicación.”

Magdalena Eceizabarrena,
Gerente de Gestión de Talentos LGA

“Funciona bien con muchos aspectos. Campo Social nos permitió que mucha gente se comprometiera con las distintas realidades sociales de sus comunidades y participara para poder transformarlas.

Aspectos positivos:

- que las personas tienen un lugar de participación y la compañía los acompaña, les da el espacio para que puedan llevar a cabo su proyecto.
- Cuentan con respaldo económico.
- Se aprende con las capacitaciones a como ser voluntario
- Favorece a la retención de los empleados, ya que hoy es una variable tenida en cuenta por los colaboradores.

Aspectos a mejorar:

- La comunicación entre GT, RSE, Fundación.”

Nicolas Tortolini, Responsable de Comunicación de FERLG

“muchos acusan no tener tiempo y contra eso creo que no hay ninguna campaña que funcione porque hay épocas que están tapados de laburo y en lo que menos piensan es en participar, salvo los voluntarios modelo que tenemos que siempre están con un proyecto.”

“...en el hecho de no estar allá se ve el tiempo que se le dedicaba al voluntariado y el tiempo que se le dedica ahora.”

“...los gerentes son los mismos que están desde hace buen tiempo y nunca surgió nada de ellos, no se involucran...”

...los voluntarios hoy son meros canalizadores de recursos están desmotivados porque sienten que no avanzan porque queda sólo en eso, como les pasó a los chicos del merendero.

Observaciones: Del análisis se desprende que la participación en el Voluntariado depende de variables que tienen que ver con: los tiempos que se manejan en la empresa, en cuanto a la carga de trabajo, la comunicación de las acciones e información, la comunicación entre las áreas que forman parte del programa y sus falencias que son percibidas por los colaboradores, el alto porcentaje de rotación de empleados, la profundidad de los proyectos y la no participación e involucramiento de los gerentes, que tiene mucho peso a la hora de que un empleado decida participar del programa. Son factores que inciden en la motivación o desmotivación de los colaboradores y voluntarios.

Las herramientas y medios se encuentran disponibles para llevar adelante el programa de voluntariado, como aclara Silvio Dalbouni *“el programa busca que el voluntario sienta que además de trabajar pueda hacer otra cosa si siente ganas de hacerlo y la empresa le facilita los medios para poder hacerlo, lo económico, el tiempo, capacitaciones para que lo hagan de forma planificada y mejor de lo que podría ser sólo a título personal fuera de la empresa”*. Pero en el presente los factores, que mencionamos unas líneas más arriba, inciden negativamente en su puesta en marcha. *“Tenemos el visto bueno absoluto de accionistas, del directorio, para promover el voluntariado...pero después hay una cosa que es cómo los gerentes les transmiten a sus equipos”*.

María Cuesta, por su parte, atribuye la responsabilidad de la no participación a factores no exclusivamente comunicacionales, *“es complicado mantener el número de voluntarios en el programa, este año la gente tuvo mucha carga de trabajo, hubo una demanda de personal mayor”*. Por otro lado, Magdalena Eceizabarrena, comenta que el programa *“Favorece a la retención de los empleados, ya que hoy es una variable tenida en cuenta por los colaboradores”*. La gerente de GT no reconoce o manifiesta aspectos negativos en profundidad del funcionamiento del programa.

La lectura que hace Nicolas Tortolini sobre la realidad de los voluntarios es negativa en función de que manifiesta que existe un clima de insatisfacción general con el programa; si bien algunos de ellos tienen una actitud proactiva, continúan trabajando en las instituciones y presentando proyectos, son casos escasos y puntuales: *“los voluntarios hoy son meros canalizadores de recursos, están desmotivados porque sienten que no avanzan”*.



Relación entre la FERLG y LGA...

Silvio Dal Buoni,
Director Ejecutivo de FERLG

Formalmente, si ven la política de voluntariado, van a encontrar que dice: “El voluntariado corporativo es un programa de gestión colectiva y asociada entre el área de RRHH, Fundación y Comunicación”. Lo cierto es que no es así...
... En RRHH conocen el programa, están al tanto de todo, pero el tema es cómo se hace operativo eso, tendría que haber una persona dentro de RRHH que se dedique a eso...
... Siempre hay una lucha en cuanto a quién pone a disposición del programa los recursos, entonces hay que negociar y estructurarlo...

María Cuesta,
Responsable de Comunicación de LGA

“La gran dispersión geográfica [de Los Grobo Agropecuaria] hace que sea complicada la representación, si a eso vos le sumas que la Fundación tiene su oficina en Buenos Aires complica más la cosa, se entiende que tienen la mayor parte de la actividad en Buenos Aires por las instituciones con las que se relacionan, pero queda lejos de la gente, hay que estar moviéndose todo el tiempo. Cuando se instalaron allá, no pensé que iba a ser un impedimento y menos con las herramientas de comunicación que tenemos hoy en día, pero sí lo noto cuando hacemos Focus Group, reuniones de trabajo o reuniones de voluntariado, lo primero que ellos reclaman es que la gente de la fundación se acerque y supervise más los proyectos, lo ven como una dificultad, una necesidad. Es difícil porque no podemos tener una sucursal de la Fundación en cada lugar, pero es una demanda que está.”
“Gestión de Talentos participa de las reuniones con la Fundación sobre el voluntariado, pero es un área que tiene mucho trabajo y no puede organizar actividades para los colaboradores o acompañarlos en los proyectos constantemente porque están excedidos”

Magdalena Eceizabarrena,
Gerente de Gestión de Talentos LGA

“Buena”
Sin embargo marca como un aspecto a mejorar:
• La comunicación entre GT, RSE, Fundación.

Nicolas Tortolini, Responsable de Comunicación de FERLG

Con María (Responsable de Com. De LGA) y el diseñador tengo contacto permanentemente para pasarles información del voluntariado... y con GT es más complicado, tenemos reuniones pero por ejemplo a la hora de armar las capacitaciones deberíamos trabajar en conjunto y eso no pasa. Terminamos armando todo desde la fundación y les avisamos a ellos.”

Observaciones:

Hay una clara desvinculación de las áreas involucradas en el programa CampoSocial, contrariamente a lo establecido en la Política de Voluntariado Corporativo(69), donde se plantea un trabajo en conjunto. Este distanciamiento operativo, trae como consecuencia que la mayor cantidad de trabajo recaiga sobre las personas que asumen la responsabilidad y llevan adelante el programa (Nicolás Tortolini y Silvio Dalbuoni). Esta situación crea, en los colaboradores, una imagen distorsionada acerca de los procesos, procedimientos y modos de hacer en relación a CampoSocial.

La FERLG es la cara visible del programa y quién centraliza los procesos que se van dando en torno a este, ya sea la evaluación de los proyectos, el seguimiento, la campaña de lanzamiento, etc. Los voluntarios acuden a Nicolás Tortolini o Silvio Dalbouni para despejar cualquier duda o requerimiento sobre el programa. Para el Director Ejecutivo de la Fundación esta situación es *“una lucha en cuanto a quién pone a disposición del programa los recursos, entonces hay que negociarlo y estructurarlo”*; a su vez, comenta como una posible solución: *“En GT conocen el programa, están al tanto de todo, pero el tema es cómo se hace operativo eso, tendría que haber una persona dentro de GT que se dedique a eso”*.

Por su parte, Nicolás Tortolini remarca la buena relación laboral que mantienen con las personas de Comunicación Institucional de LGA; María Cuesta expresa que los problemas laborales que puede encontrar en relación al funcionamiento del programa están en *“La gran dispersión geográfica [de Los Grobo Agropecuaria] que hace que sea complicada la representación, si a eso vos le sumas que la Fundación tiene su oficina en Buenos Aires complica más la cosa (...) Es difícil porque no podemos tener una sucursal de la Fundación en cada lugar, pero es una demanda que está”*.

Las declaraciones de la Gerente de Gestión de Talentos sobre este tema son poco significativas al análisis.



(69) Ver política de voluntariado en el punto 4.1.5

Comunicación

Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo de FERLG	María Cuesta, Responsable de Comunicación de LGA	Magdalena Eceizabarrena, Gerente de Gestión de Talentos LGA	Nicolas Tortolini, Responsable de Comunicación de FERLG
<p>“La comunicación en campo social es sumamente estratégica para que funcione el programa, si nosotros no comunicamos claramente qué es lo que esperamos de los voluntarios, obviamente van a venir con proyectos que no tienen nada que ver con los que queremos financiar.”</p> <p>En cuanto a la comunicación vía mailing o Newsletter: “... está sobresaturado, te llega el institucional semanal, el institucional mensual, todos los comunicados institucionales de sistemas, notigrobo”.</p> <p>En cuanto a las carteleras y comunicación en distintos espacios dentro de LGA: “... la empresa está dispuesta a hacer cosas y adaptarse a todas las ideas nuevas, pero cuando se hace, se hace de una manera desquiciada, no planificada. Entonces se hacen banners para todo, hay información de todo tipo con los mismos colores y se sobre carga, en vez de realmente planificar las acciones...”</p> <p>“Es complicado porque hay mucha comunicación no escrita y no planificada que tiene que ver con el tipo que está frente al equipo, si el gerente piensa que eso es una boludez, aunque la empresa, el directorio lo estén promoviendo, y no le ve el sentido, probablemente la gente no participe porque se siente observada ante un comentario de un gerente que dice “uh otra vez el voluntariado”.</p>	<p>“...ahora está la figura del Chino (Nicolás Tortolini) haciendo comunicación dentro de la fundación.”</p> <p>“La Fundación define el contenido y nosotros les damos el asesoramiento de diseño y lo comunicamos a través de los canales institucionales, primero a nivel interno a través de comunicados institucionales, la intranet (desde hace dos años), mailing, cartelera, todos los medios que nosotros tenemos y utilizamos, se usan también para CampoSocial, cuando ya el proyecto está creciendo y está la comunidad involucrada y el voluntario está haciendo cosas ahí, ahí si les damos una mano para publicaciones externas, en medios locales.”</p> <p>“Muchas veces estamos desbordados y en mi caso que en Comunicación Institucional estoy sola, intento cubrir todos los baches y responsabilidades pero no es fácil porque desde acá se maneja toda la comunicación de Los Grobo, tanto interna como externa junto al diseñador que está contratado”.</p>	<p>“La relación con comunicación es buena y si se realizan acciones de comunicación”</p>	<p>“Es difícil que nos presten atención, depende para que cosa por ejemplo con la encuesta justo estaba en Casares y fui uno por uno. Cuando hay que comunicar se hace abierto a todos, incluyendo gerentes, a través de un mail que llega a la red, osea no hay filtro de nada. Después por la relación que tengo con cada uno de ellos, los llamo por teléfono, si no entienden algo tengo un trato más personal, con algunos hay relación casi de amistad y con los nuevos por ser abierto y entrar en confianza enseguida, algunos se prenden, yo les digo que se sumen y algunos han presentado proyectos muy buenos.”</p> <p>“...y hay un tema histórico que es que no leen los mails, los empleados están saturados.”</p>

Observaciones:

Los entrevistados entienden el valor estratégico de la comunicación para lograr un eficiente funcionamiento del programa de voluntariado, Silvio Dalbuoni lo expresa de la siguiente manera: *“La comunicación en CampoSocial es sumamente estratégica para que funcione el programa, si nosotros no comunicamos claramente qué es lo que esperamos de los voluntarios, obviamente van a venir con proyectos que no tienen nada que ver con los que queremos financiar”*.

De modo que, según nos cuentan ellos mismos, desde la FERLG se piensa y elabora el contenido a comunicar y luego Comunicación Institucional LGA, específicamente María Cuesta y el diseñador, le dan formato y lo vuelcan en un Newsletter, Mailing, Intranet o en cartelera para llegar a los colaboradores. *“La Fundación define el contenido y nosotros les damos el asesoramiento de diseño y lo comunicamos a través de los canales institucionales, primero a nivel interno a través de comunicados institucionales, la intranet (desde hace dos años), mailing, cartelera, todos los medios que nosotros tenemos y utilizamos, se usan también para CampoSocial; cuando ya el proyecto está creciendo y está la comunidad involucrada y el voluntario está haciendo cosas ahí, ahí si les damos una mano para publicaciones externas, en medios locales”,* manifiesta María Cuesta quien nos cuenta, además, que generalmente suman las noticias o informaciones del voluntariado a las plantillas que ya tienen armadas para la comunicación de la empresa, y sólo en ocasiones especiales, arman productos comunicacionales diferenciados. En relación a esto, María deja en claro que lo realizan de ese modo debido a que ella es la única persona que se encarga de *“toda la comunicación de Los Grobo, tanto interna como externa junto al diseñador que está contratado”*.

Tanto Nicolás Tortolini como Silvio Dalbuoni pronuncian su descontento en relación a la existencia de una saturación de información por parte de la compañía hacia los empleados. En palabras de Silvio: *“... está sobresaturado, te llega el institucional semanal, el institucional mensual, todos los comunicados institucionales de sistemas, notigrobo”*. Nicolás: *“...y hay un tema histórico que es que no leen los mails, los empleados están saturados.”*

En las entrevistas con las dos personas de la Fundación y en la de María Cuesta, se les hace mención a que en la encuesta a los colaboradores, las carteleras y otros productos gráficos en distintos espacios físicos dentro de LGA no aparecen dentro de los más utilizados ni tenidos en cuenta por los empleados. Ante esto, María vuelve a hablarnos de que hacen y desarrollan productos en la medida en que pueden; Nicolás Tortolini y Silvio Dalbuoni por su cuenta vuelven a apuntar a la saturación. Silvio señala: *“ la empresa está dispuesta a hacer cosas y adaptarse a todas las ideas nuevas, pero cuando se hace, se hace de una manera desquiciada, no planificada. Entonces se hacen banners para todo, hay información de todo tipo con los mismos colores y se sobre carga, en vez de realmente planificar las acciones...”*.



A su vez, y tal vez como una consecuencia de todo lo expresado anteriormente existe cierta comunicación informal. Un caso es el de Nicolás Tortolini, cuando dice *“Es difícil que nos presten atención, depende para que cosa, por ejemplo, con la encuesta justo estaba en Casares y fui uno por uno... por la relación que tengo con cada uno de ellos, los llamo por teléfono, si no entienden algo tengo un trato más personal, con algunos hay relación casi de amistad y con los nuevos, por ser abierto y entrar en confianza enseguida, algunos se prenden, yo les digo que se sumen ...”*. Si bien es sumamente positivo que él pueda acercarse a los colaboradores y tenga un trato directo, esto debería llevarse a cabo para reforzar las acciones formales de comunicación, y no algo forzado para un Responsable de Comunicación de una fundación de la envergadura de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo. Pero como expone Nicolás, es una de las herramientas que tiene para salir de esa situación de sobre saturación.

Otro caso de comunicación informal que incide de forma claramente negativa tiene que ver con la opinión y no participación de los gerentes en el programa, según dice Silvio Dalbuoni: *“Es complicado porque hay mucha comunicación no escrita y no planificada, que tiene que ver con el tipo que está frente al equipo; si el gerente piensa que eso es una boludez, aunque la empresa, el directorio lo estén promoviendo, y no le ve el sentido, probablemente la gente no participe porque se siente observada ante un comentario de un gerente que dice “uh otra vez el voluntariado”*”. Podemos decir que para los tres entrevistados que se explayaron sobre la temática comunicación, los gerentes son un eslabón comunicacional muy importante para el buen funcionamiento del voluntariado, dado que de alguna manera se los puede catalogar como líderes de opinión por incidir en el accionar de la gente de sus equipos, y si ellos, que son la autoridad más próxima de los colaboradores, no motivan y generan un clima tenso a la hora de participar, realmente se producen deficiencias en el funcionamiento de CampoSocial.

Por último, cabe destacar que la Gerente de Gestión de Talentos, Magdalena Eceizabarrena, no desarrolló su opinión en cuanto a la temática en cuestión, por lo que insistimos en que su postura apática va de la mano de su poca intervención en el programa de voluntariado. Por este motivo, nos parece pertinente volcar la entrevista completa de Magdalena.

Entrevista a Magdalena Eceizabarrena, Gerente de Gestión de Talentos LGA área involucrada en el desarrollo de campo social.

Gestión de Talentos – Los Grobo Agropecuaria

- 1- ¿Cómo es la relación entre la FERL y LGA?
- 2- ¿Cómo funciona Campo Social?
- 3- Podrías mencionar cuáles son las cosas buenas (aspectos positivos) de Campo Social y qué cosas habría que mejorar.
- 4- ¿Cuál es el rol actual de Gestión de Talentos en el programa Campo Social? ¿Cuál debería ser?
- 5- Cómo es la relación con el área de comunicación? ¿realizan acciones en conjunto para el programa?
- 6- ¿Qué importancia se le da al voluntariado como herramienta de motivación?
- 7- Según tu percepción, ¿qué importancia le dan los gerentes al voluntariado? ¿qué importancia deberían darle? ¿Qué participación tienen los gerentes en el programa de voluntariado?
- 8- ¿Qué apertura tienen los gerentes a que los empleados de sus áreas participen del voluntariado?
- 9- ¿Qué se podría hacer desde el área de Gestión de Talentos para mejorar el programa de voluntariado?

Respuestas:

1. Buena
2. Funciona bien con muchos aspectos. Campo Social nos permitió que mucha gente se comprometiera con las distintas realidades sociales de sus comunidades y participara para poder transformarlas.
3. Aspectos positivos:
 - . que las personas tienen un lugar de participación y la compañía los acompaña, les da el espacio para que puedan llevar a cabo su proyecto.
 - . Cuentan con respaldo económico.
 - . Se aprende con las capacitaciones a como ser voluntario
 - . Favorece a la retención de los empleados, ya que hoy es una variable tenida en cuenta por los colaboradores.
- Aspectos a mejorar:
 - . La comunicación entre GT, RSE, Fundación.
4. Desde Gestión de Talentos promovimos, facilitamos el espacio, brindamos herramientas para poder llevar adelante los proyectos (movilidad, etc) entre otras acciones. El rol fundamental sería el de promoción y de involucrar a los empleados a participar.
5. La relación es buena y si realiza acciones de comunicación.
6. Como dije antes, creo que es alta.
7. Los gerentes en general creo le dan una importancia baja, su nivel de involucramiento y de promoción para que sus equipos participen es baja, tendría que ser diferente, ser parte del programa.
8. Media.
9. Bajar las tareas operativas del área para poder involucrarnos mucho más con los participantes y sus acciones.

Aspectos a destacar:

Si bien Magdalena manifiesta que la relación entre FERLG y LGA es buena, al igual que la relación entre GT y el área de comunicación de LGA, marca como un aspecto a mejorar la comunicación entre GT, RSE y FERLG.

Por otro lado, no profundiza sobre el rol del área en el programa y sostiene que fundamentalmente promocionan e involucran a los colaboradores para que participen del programa. Sin embargo, al hablar de los gerentes expresa la falta de involucramiento de los mismos, al igual que el poco apoyo para que sus equipos se incorporen al programa. Esto deja en evidencia que no existe un trabajo en conjunto con los gerentes, que el rol de GT de “promocionar” e “involucrar”, que también incluye a gerentes, no está se está desarrollando de manera eficaz y tampoco es reconocido como una falla propia desde el área. Pero cabe destacar, que deja expuesto que el área de GT se encuentra excedida en cuanto a las tareas operativas que realiza, por lo que en consecuencia, no pueden involucrarse con los participantes y acciones del programa.

4.2.5. Análisis de contenido

“Al conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de refutación aplicadas a productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) o a procesos singulares de comunicación que, previamente registrados, constituyen un documento, con el objeto de extraer y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior, se le llama análisis de contenido”(70) .

(70) Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos.* Pág.281. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.

Realizamos un análisis sobre los productos comunicacionales utilizados en la campaña “Que ganen tus ganas” para poder relevar los aspectos positivos y aquellos a mejorar. Como así también, otras herramientas comunicacionales que aplican en el programa CampoSocial.

Política de participación en el programa CampoSocial Voluntariado Corporativo

En primer lugar, nos parece de suma importancia referirnos a la Política de Voluntariado Corporativo, dado que existe un documento comunicacional de la empresa sobre dicha política, pero el mismo no fue entregado a los colaboradores de LGA según lo expresaron, y lo corroboramos con Nicolás Tortolini. En este sentido, cuando Silvio Dalbuoni nos manifiesta la existencia de este documento, dice que se la enviaría a Nicolás para que llegue a nuestras manos, por lo que podemos dilucidar que tampoco está al alcance del Responsable de Comunicación.

En cuanto al documento(71) en sí, es pertinente analizar el punto 3 (tres) que describe qué función cumple cada área involucrada en el programa.

3. Gestión

CampoSocial es un programa llevado adelante por: el Área de Gestión de Talentos, Responsabilidad Social Empresaria, Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y Relaciones institucionales y Comunicación.

- ¿Qué hace la Fundación?

Gestión y acompañamiento integral de las acciones que los voluntarios promueven. Monitoreo, evaluación y reporte.

- ¿Qué hace Gestión de Talentos?

Capacitaciones para voluntarios y administración del tiempo dedicado a acciones voluntarias.

Reconocimiento a unidades de negocio, áreas y voluntarios.

- ¿Qué hace RSE?

Financiamiento y aprobación de las acciones llevadas adelante.

- ¿Qué hace RRIyC?

Promoción y difusión de acciones sociales.

- ¿Qué hacen los voluntarios (unidades de negocio / áreas / personas)?

Diseñan junto a la Fundación y lideran sus propios proyectos de inversión social en beneficio de la comunidad.

Trabajan en los programas e iniciativas sociales de la Fundación.

De acuerdo con los resultados del focus y las encuestas, sumado al análisis de las entrevistas, podemos decir que la Fundación realiza toda la gestión del programa, haciéndose cargo también del rol que debería cumplir Gestión de Talentos. La Fundación organiza y coordina las capacitaciones para voluntarios, GT sólo valida esas capacitaciones; en cuanto a la administración del tiempo dedicado a acciones de voluntariado, GT no cuenta con ninguna herramienta para medir y cargar esas horas, por ese motivo (entre otros) desde la FERLG se pensó en la Plataforma Web de voluntariado para que los voluntarios autogestionen sus proyectos desde allí y carguen las horas dedicadas.

En cuanto a RSE, podemos decir que cumple con la función expresada formalmente en la Política de voluntariado, al igual que RRIyC (Comunicación- María Cuesta), más allá de las deficiencias que pueden existir en el desarrollo de la comunicación como expusimos en los incisos anteriores(72), lo cumplen.

(71) El documento completo “Política de participación en el programa CampoSocial Voluntariado Corporativo” se encuentra en el Anexo.

(72) Ver observaciones de Focus Grupo (4.1.3) y Entrevistas (4.1.4)

Por último, los voluntarios diseñan y llevan adelante sus proyectos, pero como bien manifiestan en el focus, “no se realizan proyectos a largo plazo” ni se profundiza en los mismos, por lo que muchas veces tienen como resultado una donación. Nicolás Tortolini asintió: “los voluntarios hoy son meros canalizadores de recursos, están desmotivados porque sienten que no avanzan”.

Página web y plataforma de voluntariado

Analizamos la página web de CampoSocial Programa de voluntariado corporativo (<http://voluntariado.losgrobo.com/>) para ver cómo comunican las acciones del proyecto “Que ganen tus ganas”. Este sitio web se creó con la finalidad de exponer el avance de los proyectos llevados adelante por los voluntarios, se la presenta como una herramienta de comunicación externa, para el resto de la empresa, para los stakeholders, para otras fundaciones, etc. Por otra parte, a través de ella los voluntarios pueden acceder a la plataforma del voluntariado, el usuario y contraseña son asignados a partir de la aprobación de los proyectos; en la misma los colaboradores deben cargar las horas que dedican al proyecto, armar un calendario de acciones a seguir e ir actualizando los avances logrados.



Página web del programa de Voluntariado Corporativo de la empresa Los Grobo Agropecuaria y la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo: CampoSocial.

De acuerdo a lo observado, durante la campaña del primer semestre de 2011 en el sitio web sólo se publicaron en “Novedades” el afiche de la campaña con los requisitos y el cronograma de campo social. Notamos que se hace referencia o se invita a participar a quienes ya son voluntarios, por lo que en el mensaje se está dejando de lado a los que aún no han participado del programa de voluntariado de Los Grobo: “Ya sos voluntario y sabes que colaborar está bueno”.

Resaltamos el carácter negativo de la frase *“Estás dispuesto a destinar tu tiempo y trabajo para que las ideas se hagan realidad”*, dado que en las encuestas entre las respuestas más frecuentes sobre la no participación del programa son: la falta de tiempo y la carga laboral que tienen actualmente. Sumado a ello, el desconocimiento de las pautas del programa que prevee la utilización de tiempo dentro del horario que deben cumplir los colaboradores, para la participación en proyectos. En este sentido, nos parece que la frase antes mencionada *“destinar tu tiempo y trabajo”* puede no ser atractiva y tener una lectura negativa para los empleados de Los Grobo, ya que piensan que ser voluntario les implicaría destinar tiempo extra del horario de trabajo. Por otro lado es importante que los colaboradores no asocien el voluntariado a la idea de trabajo extra, sino a la idea de colaborar con la comunidad de la que forman parte, como una actividad que desean hacer y la fundación ayuda a gestionar.

También observamos que en el home, en la parte inferior sobre el margen izquierdo hay un recuadro titulado *“¡Sumate!”* para invitar a los colaboradores de Los Grobo a ser voluntarios, sin embargo no se explica lo que significa ser un voluntario corporativo.



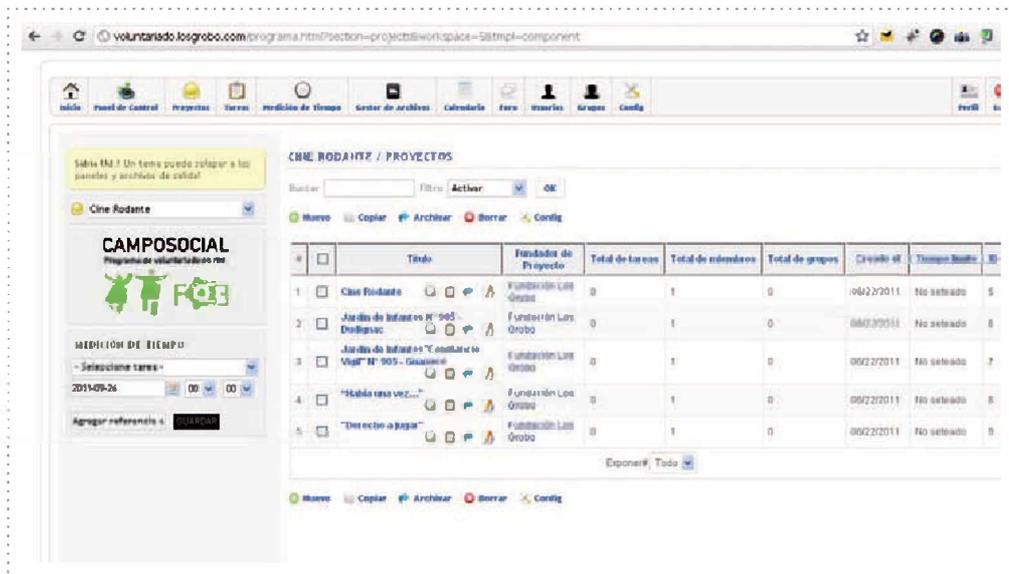
La plataforma contiene un buen número de imágenes (fotos de voluntarios) y poca información en cuanto al contenido del programa de voluntariado, o sobre las distintas opciones para sumarse a alguna campaña o a proyectos en curso. En la plataforma hay una solapa llamada Voluntarios, pero sólo hay un listado de los voluntarios con sus datos y una foto de cada uno, y ninguna información del programa ni de cómo sumarse, por lo que se estaría desaprovechando el espacio.

Por lo que se observa en el home del sitio esta herramienta está siendo desaprovechada como canal de comunicación externa e interna, no hay un objetivo claro de utilidad del mismo y las acciones no llegan a tener una orientación; se pierde de vista si se comunican con el público interno, con el externo o solo con voluntarios. Hace falta definir con claridad el/los público/s al que va destinada la información allí publicada y repensar las funcionalidades de la misma.

Por otra parte, el sitio cuenta con un logger para acceder a más funcionalidades de la plataforma web, si bien no está aclarado en la página, el acceso es restrictivo, solo tienen usuario y contraseña los voluntarios que se encuentran trabajando en algún proyecto.

La plataforma de voluntariado está configurada para acceder a los proyectos, cargar las horas de trabajo dedicado, organizar las tareas que realiza cada miembro del grupo, compartir archivos, también cuenta con una pestaña de foro de debate. Se puede ver el avance del proyecto propio y de los proyectos que realizan los otros voluntarios.

Las funcionalidades para el usuario son varias y benefician tanto al equipo de trabajo como a los coordinadores de la Fundación, que pueden realizar un seguimiento y control a partir de esta plataforma.



Vista de la plataforma de voluntariado CampoSocial.

Tanto la página web como la plataforma de voluntariado no fueron lanzadas oficialmente. El sitio se encuentra disponible en la Web, es de acceso libre pero no fue promocionado. La plataforma, en cambio, no fue puesta en funcionamiento; los voluntarios no fueron informados de la misma, sólo se cargaron los proyectos pero no hubo gestiones. Se trata de una herramienta que, a simple vista, aparenta estar completa y resolver la autonomía de los equipos de trabajo respecto de la Fundación, al mismo tiempo que brinda canales de comunicación y debate para los involucrados. Como no ha sido utilizada no podemos evaluar si fue funcional para los interesados.

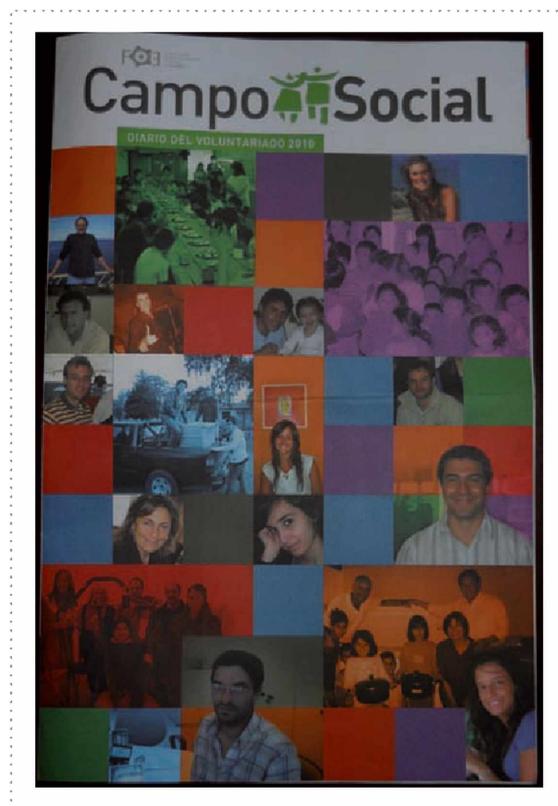
Campaña Gráfica

En la primer edición del año 2011 del programa CampoSocial, se utilizó como herramienta de comunicación interna los afiches en los pasillos y carteleras institucionales.



Esta herramienta refuerza otras y es complementaria en la campaña, su objetivo es acercar información a los públicos internos para que luego puedan interiorizarse en el tema (comunicándose con el área de Gestión de Talentos, con la Fundación o ingresando al sitio web). Los espacios propuestos para la publicación de estas piezas gráficas son las carteleras institucionales, por un lado los colaboradores saben que allí encuentran información y novedades; por otra parte se pierde entre información de otra índole y resta relevancia. La fundación y/o el programa no cuentan con un espacio exclusivo de publicación de las novedades.

La pieza gráfica responde a la estética planteada en el total de la campaña y se corresponde con la página web, generando un sentido de referencia en los públicos. El mensaje es claro y conciso, invita a sumarse al programa presentando un proyecto en equipo.



Cabe destacar, que una de las piezas gráficas que tuvo mayor impacto en LGA fue el diario del voluntariado realizado para el cierre del ciclo del año 2010, en el que se sintetizó el trabajo anual y se dieron a conocer las caras de los colaboradores que habían participado. Durante el Focus Group algunos colaboradores comentan que no todos los voluntarios habían trabajado con la misma intensidad y que la aparición de algunos compañeros en el diario les parece incorrecta. Sin embargo el material generó un impacto en el fortalecimiento del programa y la visibilidad de la Fundación.

Newsletter

Esta herramienta de comunicación institucional es gestionada por el área de Comunicación y Relaciones Institucionales de Los Grobo Agropecuaria, el newsletter es enviado vía mail semanalmente a todos los empleados de LGA, y tiene una edición mensual con un resumen de las noticias más relevantes.

Todas las áreas publican novedades en el diario interno. Se trata de la herramienta más efectiva en las oficinas, no así en las plantas donde el material gráfico impreso tiene más llegada por las características del trabajo que realizan, y la falta de acceso en el puesto laboral a computadoras.

La Fundación trabaja con el área de Comunicación de la misma manera que los gerentes y directivos, se publica contenido sólo cuando hay un factor noticiable de relevancia. Esta herramienta es utilizada en época de campaña para llegar a los colaboradores con la propuesta del programa CampoSocial, manteniendo la estética del resto de la campaña en un banner linkado a la página web del programa.

Durante el período de campaña, la elección de los ganadores y la gestión de los proyectos presentados en el primer semestre, el programa CampoSocial tuvo veinte (20) apariciones.

Del 8 al 13 Mayo 2011

Campo Social: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

CICLO DE CAPACITACIONES PARA VOLUNTARIOS

[Cronograma de la jornada](#)

ENTRÁ AQUÍ PARA VER EL CRONOGRAMA DE LA JORNADA

13 MAY

Resumen de la semana

Lunes 9	Martes 10	Miércoles 11	Jueves 12	Viernes 13	Sábado 14	Domingo 15
Eventos						
De miércoles 11 a domingo 15 100º ANIVERSARIO DE LA LOCALIDAD DE SUTIN Ver cronograma						
10:30 hs. CICLO DE CAPACITACIONES PARA VOLUNTARIOS Ver cronograma Lugar: Auditorio de Carlos Casares.						
Colaboradores						
Fabrizio Burchi LGA	Sergio Pascimino Halleo Campo	Pablo Eduardo Leão LGA	Juliano Vecini LGA	Adrián "Pajarco" Salente LGA	Walter Oscar López LGA	
Juan Emilio Catti Halleo Campo	Juan Carlos Buacco Halleo Campo		Juan Avendaño LGA			

(¡Mucha suerte los miembros colaboradores para recibir un trabajo por email a fin de semana!)

Fechas importantes de esta semana

Miércoles 11
100º Aniversario de la localidad de Sutin

Viernes 13
Día del Ahijado

Darse Cuenta, según Liberman

Dc Desde el punto de vista de una acción eficaz, darse cuenta es un proceso que requiere: estar atento, darse cuenta y hacerse cargo. En términos de la catar, no andar burlándose, no ser bobado y no hacerse el bobado.

En cuanto a los inconvenientes que impiden darse cuenta, dice Liberman que el individuo adopta "rutinas defensivas", que le ayudan a sobrevivir. Esto indudablemente limita el proceso de aprendizaje.

[Seguir leyendo en Intranet](#)

Nota recomendada

"Un paso para crecer"
Publicado en la revista Pymes de Clarín en mayo 2010 | Por Rosa Londra
[Descargar nota desde Intranet \(pdf\)](#)

Reportes de desarrollo

Anualmente la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, realiza un reporte de cierre del ciclo anterior, publicando los resultados alcanzados por cada uno de los programas que llevan adelante. Tomamos como referencia las publicaciones de los últimos dos años (reportes 2009 y 2010) que se encuentran en la página Web.

Reporte 2009: Se dedican 8 páginas al programa CampoSocial. En la carátula se destacan las características principales del programa y los resultados obtenidos en el período tomado en consideración.



En el reporte se hace referencia a los proyectos llevados a cabo en conjunto con otras áreas de la empresa involucradas. En un apartado se profundiza sobre la implementación de la campaña “Que ganen tus ganas” acompañado con fotos.

“Durante la segunda mitad del año se lanzó la campaña “Que ganen tus ganas” que convoca a los colaboradores a presentar proyectos en beneficio de organizaciones locales, y luego votar vía web la propuesta preferida. Se presentaron ocho proyectos y resultaron elegidos tres, a ser implementados en la localidad de Carlos Casares y Saladillo. Las instituciones beneficiarias fueron el “Hogar Mi Casa Grande” y “Jardín de infantes N°906 Tamborcito de Tacuarí” y el “Hogar de niños Golondrina””(74) .

También, se muestran otras acciones llevadas adelante como parte del voluntariado corporativo, pero por fuera de la campaña “Que ganen tus ganas”.

Al reporte completo se puede acceder desde el sitio web de la FERLG <http://www.fundacionlosgrobo.org.ar/>. Su presentación es en pdf, está organizado para ser impreso, sin embargo se dispuso entregarlo a las instituciones y colaboradores de la FERLG en un soporte digital, eligiendo un pendrive con los logos institucionales.

Reporte 2010: Esta edición del reporte se la presentó en formato de microsítio, con la posibilidad de descargarlo desde la web (<http://fundacionlosgrobo.org.ar/memoria/>). El apartado sobre CampoSocial puede encontrarse en la pestaña de “Programas”.

(73) Reporte de desarrollo comunitario 2009, memorias y estados contables. Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo.

(74) Reporte de desarrollo comunitario 2009, memorias y estados contables. Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo



Se puede acceder a la información sobre los proyectos financiados, a que institución, cantidad de beneficiados y nombre de los voluntarios involucrados. Por otra parte, se destina un espacio a los “Testimonios” de los voluntarios, tanto con lo que respecta a los proyectos que llevaron a cabo, como a las capacitaciones recibidas.

Este informe presenta una serie de gráficos de evolución de los programas de la FERLG, en cuanto a inversión total, localidades de alcance y beneficiarios de los programas. En el caso específico del programa CampoSocial:

- . 62 colaboradores involucrados (19% de la compañía).
- . 45 Instituciones beneficiadas.
- . 3602 beneficiarios indirectos.
- . \$200.000 en beneficio del Programa de Voluntariado.

Programas e iniciativas	2006	2007	2008	2009	2010
CampoSocial (voluntarios)	37	40	43	56	62

(75)

A simple vista, el número de voluntarios involucrados incrementó, mientras que el porcentaje de colaboradores involucrados del total de la compañía es menor, esto se debe a la rotación de los empleados explicada anteriormente y la cantidad de empleados total que ha aumentado en el ciclo 2010.

(75) Reporte de desarrollo comunitario 2010, memorias y estados contables. Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo. <http://fundacionlosgrobo.org.ar/memoria>

4.3. Conclusiones

Hasta aquí hemos presentado las herramientas metodológicas utilizadas para intervenir en Los Grobo Agropecuaria y Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, con sus respectivas observaciones, a fin de arribar a la realidad del Voluntariado Corporativo de Los Grobo.

En este apartado, presentamos las conclusiones a las que llegamos tras cruzar los resultados de las distintas herramientas, resaltando los aspectos positivos del actual programa de Voluntariado Corporativo CampoSocial y los aspectos a mejorar del mismo. A partir de lo cual se pretende elaborar las estrategias de planificación pertinentes.

ASPECTOS POSITIVOS

Las siguientes características de la actual realidad del programa CampoSocial, son aquellas que resultan exitosas a los fines evaluativos del programa. Es decir, dichos aspectos que destacamos favorecen la concreción de los objetivos de la FERLG. La futura planificación pretende sostener estas características ya que son fortalezas del programa.

. En cuanto al porcentaje de participación en el Programa de Voluntariado Corporativo de CampoSocial, podemos afirmar que desde el año 2009 se mantiene en un 23% promedio (aproximadamente 60 colaboradores). En comparación con las tasas de participación de los programas de voluntariado que ofrecen otras empresas en la Argentina, se observa una respuesta positiva por parte de los colaboradores a la participación dentro de CampoSocial.

. En el trabajo realizado con los colaboradores durante el Focus Group, destacamos que aquellos que son voluntarios tienen una motivación real para trabajar en el programa.

. La Plataforma virtual de voluntariado, reúne todas las condiciones para que los voluntarios tengan autonomía y los coordinadores puedan hacer seguimiento del trabajo, al mismo tiempo que muestra el avance de cada proyecto y propone espacios de debate.

. Los colaboradores de LGA y las personas que trabajan en la FERLG tienen un trato ameno y cordial, siendo posible gracias a que se conocen personalmente, esto favorece los vínculos comunicacionales y el clima laboral. Todos reconocen en Nicolas Tortolini una persona de confianza para consultar por el programa de Voluntariado.

. La comunicación interna de los equipos de trabajo es excelente, cada grupo de voluntarios genera sus propias estrategias para generar flujos de información y mantener el clima de trabajo.

. La Política de Voluntariado es completa y resaltamos en ella el hecho de involucrar distintas áreas de trabajo con perfiles que enriquecen el desarrollo del programa por la colaboración interdisciplinaria. La "Política de Voluntariado Corporativo" propone una estructura de trabajo en la que intervienen el Área de Gestión de Talentos (GT), Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG) y Relaciones institucionales y Comunicación (RRIIyC).

. Según los datos arrojados por la encuesta realizada a los colaboradores, hay un 46,15% del público objetivo, susceptible a ser voluntario corporativo.

ASPECTOS A MEJORAR

Durante la auditoría percibimos características del programa CampoSocial y de los actores involucrados que no son satisfactorias, y que se puede trabajar sobre ellas para mejorar el funcionamiento y los alcances del programa; como así también, satisfacer las demandas de dichos actores.

. Existe un 23% de participación en el programa CampoSocial, que si bien remarcamos como un aspecto positivo la motivación de los voluntarios, ésto no implica un involucramiento real por parte de los mismos. Por un lado, se observa en el Focus Group y en las encuestas la necesidad de proyectos a largo plazo que generen sustentabilidad en las organizaciones sociales beneficiadas; por otro, los proyectos presentados para su evaluación son en relación a acciones de donación o refacción. No se realizan planificaciones de impacto social en la comunidad en el mediano o largo plazo, ni continuidad de la relación con las instituciones.

. La estructura de trabajo propuesta en la “Política de Voluntariado Corporativo” define los roles de las áreas involucradas a modo de trabajo en conjunto(76). Sin embargo, por lo observado en la auditoría realizada, esta propuesta no se lleva a ejecución del modo planteado.

Según la información recabada de las entrevistas, las encuestas y los resultados del focus, podemos señalar que la estructura no está funcionando del modo formalmente expuesto en la Política; las áreas y la fundación están desvinculadas, por lo que la FERLG lleva adelante la mayor parte de las actividades que deben realizarse para el funcionamiento del programa. Esto implica que la Fundación ponga a disposición casi todos sus recursos en uno solo de sus programas, debido a la gran actividad que representa CampoSocial.

A su vez, esta desvinculación entre las partes provoca confusión en los voluntarios sobre los responsables del programa. Los colaboradores no reconocen en Gestión de Talentos una figura representativa y, por este motivo, exigen a los miembros de la FERLG mayor presencia local.

GT sólo avala el programa, participa de las reuniones y aprueba las capacitaciones que son organizadas por Nicolás Tortolini y Silvio Dalbuoni. Concretamente, GT no cumple con su rol formal dentro de la Política de participación del Voluntariado por dos razones, de acuerdo a lo investigado: Por un lado, es un área con mucha carga de trabajo y, por otro, como consecuencia de lo recién expuesto, la gerente no puede involucrarse en el programa con el interés necesario ya que tiene otras prioridades diarias en las que debe poner toda su atención.

“Formalmente, si ven la política de voluntariado, van a encontrar que dice: “El voluntariado corporativo es un programa de gestión colectiva y asociada entre el área de RRHH, Fundación y Comunicación”. Lo cierto es que no es así...

... En RRHH conocen el programa, están al tanto de todo, pero el tema es cómo se hace operativo eso, tendría que haber una persona dentro de RRHH que se dedique a eso...”

Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de la FERLG

“Con María (Responsable de Com. De LGA) y el diseñador tengo contacto permanentemente para pasarles información del voluntariado... y con GT es más complicado, tenemos reuniones pero por ejemplo a la hora de armar las capacitaciones deberíamos trabajar en conjunto y eso no pasa. Terminamos armando todo desde la fundación y les avisamos a ellos”.

Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de la FERLG

(76) Fundación: Gestión y acompañamiento integral de las acciones que los voluntarios promueven. Monitoreo, evaluación y reporte. Gestión de Talentos: Capacitaciones para voluntarios y administración del tiempo dedicado a acciones voluntarias.

Reconocimiento a unidades de negocio, áreas y voluntarios.

RSE: Financiamiento y aprobación de las acciones llevadas adelante.

RRH y C: Promoción y difusión de acciones sociales.

Voluntarios: Diseñan junto a la Fundación y lideran sus propios proyectos de inversión social en beneficio de la comunidad. Trabajan en los programas e iniciativas sociales de la Fundación.

“La gran dispersión geográfica [de Los Grobo Agropecuaria] hace que sea complicada la representación, si a eso vos le sumas que la Fundación tiene su oficina en Buenos Aires complica más la cosa...”

Gestión de Talentos participa de las reuniones con la Fundación sobre el voluntariado, pero es un área que tiene mucho trabajo y no puede organizar actividades para los colaboradores o acompañarlos en los proyectos constantemente porque están excedidos” .

María Cuesta, Responsable de Comunicación de LGA

“Desorganización”

“Hace falta presencia de Gestión de Talentos”

“GT pareciera estar ausente en lo q respecta al voluntariado, María es comunicación, Nicolás y Silvio están en lo que pueden por la distancia y RSE nos financia los proyectos, pero GT no articula y nos podría acompañar en lo diario por estar físicamente en las oficinas”

María Cuesta, Responsable de Comunicación de LGA

. Entre los colaboradores de LGA existe un clima de desconfianza y desconocimiento respecto de lo que los gerentes opinan acerca del Voluntariado Corporativo. En el focus group surge, por parte de los voluntarios, la idea de que muchos de sus compañeros no se involucran por temor a que los gerentes tomen esa participación de forma negativa e influya en la relación laboral y crecimiento dentro de la empresa.

Este malestar de los colaboradores se traduce en una clara desmotivación para participar en el programa.

La encuesta a los gerentes tuvo un índice de respuesta muy bajo, de 12 gerentes a los que se les consultó su opinión sobre el programa, sólo 4 contestaron la misma.

Los encuestados que respondieron afirman creer que la campaña “Que ganen tus ganas” es una buena propuesta, sin embargo hay un desconocimiento general del programa, sus alcances y el rol de los colaboradores como voluntarios corporativos.

“... los gerentes están enfocados en generar gaita para la empresa.

... tenemos el visto bueno absoluto de accionistas, del directorio, para promover el voluntariado la empresa pone recursos, deja que destinen tiempo, pero después hay una cosa que es cómo los gerentes les transmiten a sus equipos, pero si quieres participar y te miran con cara de culo, la próxima vez no decís nada, aunque te paguen”.

Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de la FERLG

“...los gerentes son los mismos que están desde hace buen tiempo y nunca surgió nada de ellos, no se involucran...”

Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de la FERLG

“Los gerentes, en general, creo le dan una importancia baja, su nivel de involucramiento y de promoción para que sus equipo participen es baja, tendría que ser diferente, ser parte del programa”

Magdalena Eceizabarrena, Gerente de Gestión de Talentos LGA

No existe nexo entre GT y los gerentes de LGA para fomentar la participación de los equipos de trabajo en CampoSocial. La responsable de GT manifiesta que tendrían que involucrarse como parte activa del programa, sin embargo como encargada de recursos humanos, contando con la jerarquía y las herramientas estratégicas para poder hacerlo, no propone ninguna actividad o idea para lograrlo.

A su vez, el área de Comunicación (RRIIyC), en la figura de María Cuesta, que trabaja en el mismo espacio físico que GT, tampoco promueve o promociona ninguna actividad para involucrar a los gerentes.

Desde la FERLG, argumentan que el desinterés de los gerentes se debe a la preocupación por hacer que el negocio funcione, crezca y genere ganancias. No existe ningún tipo de plan estratégico formal, ni informal, para involucrarlos al voluntariado como actores importantes e influyentes.

. En cuanto a las estrategias de comunicación de la Fundación para promover el programa o anunciar las novedades, se observa una saturación de mensajes por los distintos canales (internet, gráfica, etc.). Los grupos de voluntarios ya conformados utilizan Internet como canal de comunicación principal (77) para el intercambio de ideas, material, propuestas, etc. Los grupos nuevos (como el caso de la planta de Carlos Casares, que es la primera vez que participan en el programa) son los que tienen mayor cantidad de dudas y expresan la necesidad de contar con un referente o una guía; tienen inseguridades que no les permiten manejarse con mayor autonomía, por lo que prefieren el trato personalizado por Internet o teléfono con la Fundación.

Si bien más del 80 % de los colaboradores de LGA utiliza el mail y la Intranet para enterarse de las novedades de CampoSocial, en el focus group detectamos que existe una excesiva cantidad de información circulando por estas vías, lo que hace que en ciertas ocasiones los empleados no chequeen los correos, o marquen como “no deseado” lo que proviene de la FERLG.

“Muchas veces no abrimos los mailing de CampoSocial o los Newsletter, porque todas las semanas hay algo nuevo para leer.”

Focus Group, oficinas LGA Carlos Casares

Este dato lo relacionamos con las palabras de los referentes de la Fundación:

En cuanto a la comunicación vía mailing o Newsletter: “... está sobresaturado, te llega el institucional semanal, el institucional mensual, todos los comunicados institucionales de sistemas, notigrobo...”

Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de la FERLG

“...y hay un tema histórico que es que no leen los mails, los empleados están saturados.”

Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de la FERLG

(77) Dato obtenido de las encuestas a los colaboradores.

El programa de voluntariado corporativo de CampoSocial comunica la información a través de:

- . **Página Web** El sitio web no fue lanzado oficialmente para que el público general acceda al mismo, actualmente esta disponible para el acceso a la plataforma de voluntariado. No tiene actualizaciones.
- . **Intranet** de LGA donde se publican novedades entre la información relacionada de la empresa.
- . **Micro-sitio:** Plataforma de voluntariado herramienta de comunicación interna del programa de Voluntariado Corporativo, solo de acceso para voluntarios, hasta el momento no fue utilizada pero sus funcionalidades son adecuadas.
- . **Campaña Gráfica** (afiches, carteleras) Herramienta de llegada masiva pero disfuncional dada la saturación del espacio.
- . **Mailings** semanales, mensuales que en ciertas ocasiones no son visualizados por los colaboradores por la saturación de información.
- . **Newsletters** semanales, mensuales de acuerdo a la actividad del programa; al igual que los mailings no son vistos en su totalidad.
- . **Reportes de desarrollo** que se encuentran colgados en la Web como un archivo más entre tanta información. Además, se entregó a los colaboradores en un pendrive.
- . **Política** de participación en el programa Campo Social de Voluntariado Corporativo: no se encuentra al alcance de los empleados.

Podemos afirmar que existe un gran flujo de información que no está siendo eficientemente comunicada y como consecuencia se produce una saturación informativa. Por otro lado, documentos vitales para el funcionamiento del voluntariado (como la Política), no son puestos al alcance de los colaboradores por lo que no se promueve la información esencial del programa generando ciertos vacíos y desinformación en los empleados-voluntarios.

Es necesario reevaluar la utilidad y finalidad, como también el alcance de cada herramienta y a qué público/s está destinada.

. En cuanto a las capacitaciones brindadas hay dos puntos que nos gustaría tomar en cuenta, uno de ellos es la limitación por tiempo y/o distancia (en el caso de las plantas) de presentarse a las mismas. Por otra parte, aquellos que presenciaron las capacitaciones no consideran que éstas hayan aportado los contenidos que se necesitan para desarrollar el trabajo de voluntariado.

Cabe destacar que, según la Política de Participación, las capacitaciones deberían ser planificadas y gestionadas por Gestión de Talentos, pero actualmente son realizadas por la gente de la Fundación en la medida que consideran necesaria la intervención.

Los contenidos se basan en experiencias de voluntariado, de modo que se muestran casos de éxito y en varias oportunidades son los mismos protagonistas quienes narran las propias vivencias (ej: responsable de voluntariado de Telecom).

Los voluntarios hacen hincapié en que serían más útiles capacitaciones relacionadas con el armado de proyectos, presupuesto, entre otras. Se trata de capacitaciones técnicas.

LÍNEAS DE ACCIÓN

-Reestructurar el modelo de voluntariado redefiniendo los vínculos comunicacionales del programa y la empresa.

-Proponer estrategias de medios y mensajes para los distintos públicos internos de la organización.

4.4. Resumen Ejecutivo (presentado como documento adicional)

5

NUEVO
ESCENARIO



5

NUEVO ESCENARIO

“LA ACCIÓN ES PRODUCTORA DE REALIDAD. LA COMUNICACIÓN ES PRODUCTORA DE SENTIDO, DE DIMENSIÓN Y UBICUIDAD” (78)

Joan Costa. La Comunicación en acción

Finalizado nuestro trabajo de diagnóstico elaboramos un Resumen Ejecutivo para ser presentado en la reunión de Directorio de la fundación con la presencia del Presidente del Grupo Los Grobo, Gustavo Grobocopatel. (Ver informe presentado como pieza adicional al cuerpo de la Tesis)

Nuestro informe fue presentado por Nicolás Tortolini, Responsable de Comunicación de FERLG y por Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de FERLG, quienes nos solicitaron que realicemos una presentación digital para poder exponerlo con claridad.

Posterior a la exposición del diagnóstico, se decidió por unanimidad de los miembros del Directorio que el programa de Voluntariado Corporativo “Campo Social” pase a estar en manos de Gestión de Talentos y Comunicación Institucional de Los Grobo Agropecuaria, a partir del año 2012.



(78) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Pág.130.

6

PLANIFICACIÓN 2012

6.1. Escenario apuesta - Situación deseada

6.2. Objetivos y metas

6.3. Propuesta



6



PLANIFICACIÓN 2012

Vamos a abrir un ciclo más en este proceso integral de planificación: Esta etapa de planificación, concretamente, no es un momento estanco, sino una continuidad; todas las decisiones tomadas dentro de la etapa se sustentan en el diagnóstico previo.

Al inicio de este trabajo planteamos por objetivo diagnosticar la realidad comunicacional con el fin de desarrollar estrategias comunicacionales, basadas en la planificación, que permitan promover el Voluntariado Corporativo en la empresa Los Grobo Agropecuaria (LGA) de Carlos Casares, en el marco del programa Campo Social de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG).

Las conclusiones del diagnóstico influyeron en un cambio esencial del escenario donde trabajamos; esta realidad dinámica nos confronta con el desafío de plantear una estrategia susceptible a los cambios del entorno:

Por una parte, proponemos elaborar una nueva estructura de trabajo del programa de Voluntariado Corporativo con un anclaje mayor de su gestión en Los Grobo Agropecuaria.

Por otro lado, planteamos un plan de acciones tendientes a incorporar al programa a un sector que no tenía participación en el mismo, desmotivando al público interno: los gerentes; y al mismo tiempo, acciones para sumar más colaboradores enfatizando la sustentabilidad de los proyectos.

Asimismo, entendemos que es imprescindible repensar la utilización de medios y mensajes de acuerdo a los distintos perfiles-públicos internos de LGA en relación al programa (gerentes, colaboradores, voluntarios). Por tal motivo, proponemos la elaboración de un esquema-guía de comunicación interna.

Para la propuesta realizamos una calendarización anual acorde a la situación deseada en función del contexto del año 2012, susceptible a ser modificada. Como sostuvimos hasta ahora, la planificación no es un proceso concluyente, sino un proceso continuo de planificación, gestión, evaluación, en función de alcanzar un objetivo, una situación deseada⁽⁷⁹⁾.

Durante este proceso dinámico, los cambios en el contexto (político, social y económico) como los cambios internos del espacio y sus actores, nos llevaron a modificar el escenario deseado que pensamos en un principio. Retomando a Héctor Poggiese, *“En este momento el objetivo es formular ordenada e integralmente el conjunto de acciones y actividades que configuran la realización de las estrategias ya evaluadas como viables”*⁽⁸⁰⁾.

A raíz del cambio de escenario, definimos la nueva Situación Deseada/Escenario Apuesta ⁽⁸¹⁾:

⁽⁷⁹⁾ *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 28.*

⁽⁸⁰⁾ Héctor Atilio Poggiese. *METODOLOGÍA FLACSO DE PLANIFICACIÓN-GESTIÓN (PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y GESTIÓN ASOCIADA)*. FLACSO Serie documentos e informes de investigación n° 163. Versión digital. 1993. Pág. 11. http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Metodologia.FLACSO.de.planificacion.gestion.pdf

⁽⁸¹⁾ Washington Uranga, titular del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) de la UNLP, utiliza el término “ESCENARIO APUESTA” para referirse a una situación futura deseada, mientras que el equipo de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos de la misma institución, utiliza “SITUACIÓN DESEADA”.

6.1. Escenario apuesta – Situación deseada:

A través de nuestra intervención en la realidad del Programa de Voluntariado Corporativo de Los Grobo Agropecuaria, con una auditoría comunicacional en profundidad y posteriormente con una planificación basada en un nuevo Modelo de Voluntariado promovido directamente por la empresa, se espera que para mediados de 2012 se haya realizado con éxito la transición del programa y se encuentre funcionando articuladamente entre las áreas involucradas.

Por medio de la implementación del Nuevo Modelo, y a través de acciones comunicacionales estratégicas, se espera que los gerentes se encuentren involucrados en el proyecto apoyando a los colaboradores de sus áreas. Esa ingerencia es fundamental para mantener el vínculo de los empleados con el programa, por lo que se aspira a que los gerentes sean canalizadores de motivación. En consecuencia, el nivel de participación se incrementaría obteniendo un trabajo en conjunto y a conciencia.

Por otro lado, ya que el Nuevo Modelo prevee una profundización del voluntariado en instituciones de la zona en las que ya se ha intervenido, se espera generar un impacto social significativo en la comunidad de Carlos Casares (más avanzado el año, fines de 2012, una vez realizadas las obras).

A través de las recomendaciones realizadas (basadas en el diagnóstico comunicacional de la realidad del programa de voluntariado), y de la sugerencia para la implementación eficiente de las herramientas comunicacionales, de acuerdo a los distintos perfiles detectados (gerentes, colaboradores y voluntarios), se pretende que la comunicación del programa se encuentre organizada y sin saturación.

6.2. Objetivos y metas

Objetivo General:

Elaborar un nuevo modelo de Voluntariado Corporativo en Los Grobo Agropecuaria, oficinas Carlos Casares, haciendo énfasis en la comunicación efectiva de los actores involucrados, y promoviendo dicho programa a través de un plan estratégico de comunicación interna.

Objetivos Específicos:

- Estructurar un nuevo esquema de relaciones comunicacionales que fortalezca el programa de Voluntariado Corporativo.
- Definir los públicos internos objetivos e involucrar a los gerentes en el programa para motivar a los colaboradores a participar.
- Diseñar lineamientos de usos de herramientas comunicacionales para los distintos públicos internos.
- Generar acciones de comunicación en función de llegar a los colaboradores que aún no forman parte del voluntariado para que participen.
- Gestionar acciones de comunicación concretas y específicas para informar las nuevas condiciones del voluntariado.

Metas:

- Estructurar un documento sobre el nuevo modelo de Voluntariado Corporativo.
- Diseñar un esquema-guía de herramientas comunicacionales de acuerdo a los tres públicos internos definidos.
- Elaboración de un plan de acciones comunicacionales en función de fomentar la participación de colaboradores y gerentes; y por otro lado, para realizar la transición del voluntariado de la Fundación a LGA.

6.3. PROPUESTA:

La siguiente propuesta fue pensada para el primer semestre de 2012, en función de que en la segunda mitad del año se ponga en marcha el nuevo programa de voluntariado

. Actividades:

1- Proponer un nuevo modelo de Voluntariado Corporativo en función de los lazos comunicacionales existentes y la estructura propia de la empresa.

-Realizar una reunión con voluntarios, representantes de las áreas involucradas y la FERLG para definir los alcances y limitaciones del nuevo modelo de Voluntariado Corporativo, promoviendo la construcción común de significados sobre los propósitos y necesidades de tal programa dentro de la empresa.

Se propone que la reunión sea guiada por la gerente de Gestión de Talentos, Magdalena Eceizabarrena, con el aporte del Director Ejecutivo de la Fundación, Silvio Dalbuoni. De acuerdo a la experiencia, posibilidades y recursos de cada sector, se pretende consensuar, entre los actores, los roles y limitar las actividades de cada área.

Para la misma se les facilitaría el documento, elaborado por la FERLG, "Política de participación en el programa Campo Social de Voluntariado Corporativo" que determina el modelo de voluntariado actual, para que en función de esa información se revean los roles, alcances y limitaciones de cada área involucrada y se elabore un nuevo documento a través del debate y consenso de ideas.

Resultado esperado: Se busca involucrar a los actores implicados y unificar sentidos, es decir, definir y consensuar en conjunto los significados sobre lo que implica ser un voluntario corporativo, de qué se trata la Responsabilidad Social Empresaria, etc. De esta forma, se formaliza un vocabulario común entre los públicos a fin de reducir la incertidumbre, la libre interpretación y la confusión sobre términos que son centrales para el funcionamiento del programa.

Además, con el nuevo documento de Política de Voluntariado, se busca que todos reconozcan la estructura y pauten las metodologías de trabajo propias y adecuadas para el funcionamiento del programa.

- A fin de involucrar activamente en el programa al público objetivo compuesto por los Gerentes de las distintas áreas operativas de LGA, se propone realizar un desayuno / actividad recreativa con ellos, de modo que se incorpore el programa de Voluntariado Corporativo como un objetivo de área y dentro de los objetivos de la planificación anual.

La actividad puede ser llevada a cabo en una estancia de la zona que cuente con espacios de recreación. Para la misma se recomienda el siguiente plan de actividades:

- Desayuno con Gustavo Grobocopatel, Presidente del Grupo Los Grobo, para que los gerentes escuchen a la autoridad máxima de la empresa y tomen la incorporación al programa de voluntariado como parte de los objetivos de la compañía, y de cada área en particular. Además, se podría contar con la presencia de Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de la FERLG, para acompañar al Presidente desde la experiencia en el programa.

Cabe destacar que la gerente de Gestión de Talentos forma parte de los 12 gerentes, por lo que estaría presente coordinando las actividades y presentando el nuevo modelo del programa donde quede claro que se trata de una invitación a participar o acompañar el voluntariado corporativo.

Se pretende que el desayuno sea una actividad relajada donde los gerentes puedan expresar su punto de vista.

- Actividades recreativas recomendadas para realizar luego del desayuno: cabalgatas, tennis, golf, masajes.

- Almuerzo: Asado con la presencia de Silvio Dalbuoni y María Cuesta, Responsable de Comunicación.

- Cierre: Brindis y mesa de dulces a cargo de la gerente de GT invitando a firmar un “Contrato de Compromiso Voluntario”.

Resultado esperado: Esta actividad busca incorporar y comprometer a los gerentes al programa de voluntariado. Consecuentemente, se espera reducir la incertidumbre de los colaboradores sobre la opinión de los gerentes en lo relativo a su participación, y promover que los mismos realicen acciones de voluntariado, trabajando a la par de sus equipos del área y de otras áreas.

Esta acción tiene también por finalidad fomentar la comunicación interna dentro de las áreas de trabajo y la libertad de expresar opiniones y perspectivas. De esta forma, se fortalecen las áreas y los grupos de trabajo y se generan climas laborales propicios de diálogo y comunicación, reduciendo así mismo la incertidumbre.

2- Transición administrativa entre FERLG y LGA

- Construcción de un perfil de puesto para coordinar el programa de voluntariado desde el área de Gestión de Talentos.

Para tal fin, el personal de GT se plantea pedirle a Nicolas Tortolini, Responsable de Comunicación de la FERLG, que realice una ficha con un detalle de sus tareas como coordinador del programa de Voluntariado, y así adaptar sus funciones a las necesidades detectadas en el diagnóstico y los nuevos requisitos del área en función del Nuevo Modelo: tener a cargo el desarrollo del programa de Voluntariado Corporativo, unificando y centralizando las áreas involucradas y las demandas de los colaboradores y voluntarios, como también de las organizaciones sociales beneficiadas por el programa

Desde Gestión de Talentos se evaluaría la ficha de perfil para elaborar una nueva y luego poder organizar un proceso de búsqueda interno.

Resultado esperado: Con la incorporación de un coordinador del programa de voluntariado, que dependa directamente de GT, se busca que se centralice en una figura específica todo lo relacionado a la actividad del voluntariado. Como también reducir el impacto negativo y dispersión geográfica que tenía el programa. Se pretende que la persona encargada del programa tenga un trato cotidiano con los voluntarios y así disminuir dudas e incertidumbres que puedan surgir en el día a día.

- Elaboración de un informe de las instituciones con las que se colaboró en los últimos cuatro años y los proyectos realizados en dicho período.

El mismo debería ser realizado por la Fundación para ser entregado a LGA con el traspaso de información y herramientas.

Resultado esperado: El informe servirá de guía para profundizar las acciones sociales realizadas hasta el momento y elaborar proyectos sustentables.

- Reunión entre Gestión de Talentos, Comunicación Institucional y representantes de la FERLG para realizar el traspaso de las herramientas administrativas y comunicacionales del programa (plataforma de voluntariado, sitio web, información administrativa y gerencial).

Para la misma, se propone que la FERLG realice un informe sobre el estado de las herramientas, con un cronograma de transferencia estimativo para hacerlo en forma gradual y la empresa pueda incorporar toda la información para comenzar la nueva gestión organizadamente. A su vez, elaborar otro informe con los datos de las instituciones que se trabajó en los últimos años, con una descripción de los proyectos llevados a cabo para poder darle continuidad a los mismos o bien profundizarlos.

En cuanto a las herramientas de comunicación, María Cuesta, Responsable de Comunicación Institucional, está interiorizada dado que se encarga de promover la información del voluntariado, pero a raíz del cambio de escenario será la encargada de elaborar el contenido junto con el nuevo coordinador de GT, figura que se incorporará posteriormente. Por tal motivo, se recomienda que Tortolini asista al área de Comunicación durante los primeros meses para mantener la identidad comunicacional del programa.

Resultado esperado: A través de la reunión, se espera realizar el traspaso de conocimientos específicos del manejo del programa a fin de facilitar la nueva gestión del mismo, evitando la dependencia de la FERLG.

3- Comunicación del nuevo modelo

- Elaboración de una campaña de transición dirigida al público interno. La estrategia a implementar en una primera instancia es la “generación de incógnita” para lograr la atención de los colaboradores.

LGA Casares cuenta con un comedor amplio donde colaboradores y gerentes pasan diariamente la hora de almuerzo, debido a que las oficinas se encuentran sobre la ruta a unos 5 kilómetros de la ciudad. Por este motivo, se propone tomar este espacio físico como propio del programa para exponer la información y los productos gráficos:

- Banners: con mensajes que hagan alusión a futuros cambios y novedades dentro del programa de voluntariado, generando expectativa en los colaboradores.
- Ploteos: el comedor se encuentra vidriado e invita a los empleados a ver el hermoso paisaje del campo. Por lo que los vidrios son un espacio propicio para plotear con mensajes comunicacionales, ya que tienen visibilidad asegurada. En este caso, también se generaría incógnita en los colaboradores.

Para develar la incógnita se plantea entregar una pieza gráfica individual para cada colaborador, con la intención de hacer explícito que son ellos los protagonistas del cambio e invitándolos a una jornada de presentación del nuevo programa. (A modo de ejemplo, la pieza podría ser una tarjeta que contenga en la tapa la frase “El protagonista del cambio es ...” ; y en el interior de la tarjeta se encuentre un pequeño espejo que refleje la cara de quien lo mire, de modo que el protagonista del cambio sea cada uno de los empleados que abra la tarjeta y se refleje allí).

- En una segunda instancia se propone realizar una actividad/ jornada en el auditorio con los colaboradores y gerentes de LGA para comunicar oficialmente el nuevo modelo y lanzamiento oficial del sitio web y plataforma de voluntariado.

Para tal actividad se plantea realizar una presentación para proyectar en la pantalla del auditorio. La misma debería explicar el nuevo funcionamiento del programa, haciendo hincapié en las mejoras pensadas en función de las demandas de los colaboradores y la optimización de funciones.

Se recomienda realizar un cierre informal con una mateada y medialunas para descontracturar la formalidad de la presentación y se plantee al voluntariado como una actividad que conlleva una parte recreativa ayudando a la comunidad.

Resultado esperado: Se pretende que los colaboradores aprehendan el nuevo modelo de voluntariado, del mismo modo se apropien de la esencia (significados y sentidos) que atraviesan el programa. Por otro lado, se espera que los colaboradores tomen una actitud activa hacia el programa y puedan utilizar esta jornada como un espacio de diálogo para despejar dudas y dar sugerencias en esta nueva etapa del voluntariado corporativo.

4- Elaborar un esquema de utilización eficiente de medios de acuerdo a los públicos.

- Generar una guía de medios, mensajes y públicos para simplificar y mejorar las relaciones comunicacionales internas de LGA, en función del voluntariado corporativo.

Para la misma, se propone una clasificación y descripción de los públicos internos (gerentes, colaboradores, voluntarios) sobre la que, posteriormente, se pretende definir las herramientas de comunicación eficientes acordes a cada perfil y así poder cumplir con los objetivos planteados.

Resultado esperado: Se busca brindar un esquema de utilización y optimización de recursos y herramientas de comunicación, acorde a los distintos perfiles internos.

Se pretende que el producto elaborado sea utilizado a modo de guía por el área de Comunicación Institucional, para no sobresaturar de información a los públicos internos.

Calendarización

ACTIVIDAD / CALENDARIO	2011 DIC	ENERO 12 1 al 15 / 15 al 31	FEBRERO 12 1 al 15 / 15 al 31	MARZO 12 1 al 15 / 15 al 31	ABRIL 12 1 al 15 / 15 al 31	MAYO 12 1 al 15 / 15 al 31	JUNIO 12 1 al 15 / 15 al 31	
1- Proponer un nuevo modelo de Voluntariado Corporativo en función de los lazos comunicacionales existentes y la estructura propia de la empresa.								
Reunión con voluntarios, representantes de las áreas involucradas y la FERLG para definir los alcances y limitaciones del nuevo modelo de Voluntariado Corporativo.				■				
Desayuno / actividad recreativa con gerentes para involucrarlos activamente al programa			■					
2- Transición administrativa entre FERLG y LGA								
Construcción de un perfil de puesto para coordinar el programa de voluntariado desde el área de Gestión de Talentos.			■					
Elaboración de un informe de proyectos e instituciones con las que se colaboró durante los últimos 4 años				■	■			
Reunión entre GI, RRH y representantes de la FERLG para realizar el traspaso de las herramientas administrativas y comunicacionales					■			
3- Comunicación del nuevo modelo								
Campaña de transición dirigida al público interno. Estrategia a implementar: "generación de incógnita"						■	■	
Actividad/jornada en el auditorio con colaboradores y gerentes de LGA para comunicar oficialmente el nuevo modelo y lanzamiento oficial del sitio web y plataforma de voluntariado.							■	
4- Elaborar un esquema de utilización eficiente de medios de acuerdo a los públicos								
Generar una guía de medios, mensajes y públicos para simplificar y mejorar las relaciones comunicacionales internas de LGA, en función del voluntariado corporativo.	■							



7

NUEVO MODELO

7.1. Nueva Política de participación en el programa de voluntariado corporativo

7.2. Guía de recomendaciones: las herramientas comunicacionales en el programa de Voluntariado Corporativo de Los Grobo Agropecuaria y sus usos



7

NUEVO MODELO



“LA POSIBILIDAD DE MIRAR COMUNICACIONALMENTE UN ESCENARIO, NOS FACILITA LA DEFINICIÓN DE CANALES Y ACTORES DE LA COMUNICACIÓN, LOS CÓDIGOS, LOS MODOS, LOS CONTEXTOS. ESTA MIRADA NOS PERMITE PROPONER NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN, DESDE LA PRODUCCIÓN DE MENSAJES Y LA PROMOCIÓN DE REDES QUE CONTRIBUYAN A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.” (82)

Sembrando mi Tierra de Futuro.

Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local.

A partir de los cambios sucedidos, se plantea la discusión de un nuevo modelo adaptado a las particularidades del nuevo escenario. Como ya se dijo, en 2012 el programa de Voluntariado Corporativo pasa a formar parte de Los Grobo Agropecuaria, desligando a la Fundación Emprendimientos Rurales de su gestión y seguimiento, quedando en manos del área de Gestión de Talentos y Comunicación Institucional.

Esta nueva estructura de organización disminuye los efectos de la dispersión geográfica y fortalece la relación entre los voluntarios y la empresa, que a partir de las decisiones del Directorio se hará cargo de la gestión del programa.

Tomando como base la Política de Voluntariado Corporativo de CampoSocial, proponemos una adaptación de este producto, a los cambios del contexto y a las singularidades que detectamos durante nuestra intervención en las instituciones.

Por otra parte, construimos una guía de recomendaciones sobre cómo gestionar la comunicación de acuerdo a los recursos y los públicos(83). La misma se basa en la segmentación de perfiles objetivos del voluntariado y la optimización de herramientas comunicacionales.

Se propone tomar el primer semestre del año 2012 a modo transición, en esta etapa la Fundación Emprendimientos Rurales tiene dos responsabilidades principales: pasar a la nueva coordinación los conocimientos y herramientas para la gestión del programa; y, acompañar por el período de tiempo señalado tanto a las áreas que toman la responsabilidad sobre el proyecto, como a los voluntarios y colaboradores que requieran respuestas y ayuda para continuar trabajando.

(82) *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 15.*

(83) *La guía se presenta como documento adicional*

7.1. Nueva Política de participación en el programa de Voluntariado Corporativo

1. Descripción y alcance

El programa de voluntariado promueve las acciones solidarias de las personas que trabajan en Grupo Los Grobo facilitando la concreción de sus ideas.

El voluntario corporativo es aquella persona que, promovida por la empresa, destina parte de su tiempo laboral en beneficio de la comunidad dónde vive.

A través del programa de voluntariado corporativo Los Grobo tiende puentes que le permiten vincular las necesidades de la comunidad con los deseos de los colaboradores y pone a disposición de los mismos recursos para el logro de objetivos sociales.

2. Características generales del programa

1. La actividad voluntaria es no remunerativa.

2. La actividad se realiza con apoyo y autorización de la empresa. La misma destina horas laborales y recursos económicos para que los voluntarios logren sus objetivos. El voluntario se vincula con las organizaciones de su comunidad en representación de la compañía.

3. La actividad social debe emprenderse de forma voluntaria y responsable conforme a la libre voluntad de las personas y en el marco del código de ética de la compañía.

4. La actividad debe beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario, sin perjuicio de que esa tarea suponga un enriquecimiento para el voluntario.

El programa de voluntariado corporativo no se limita a brindar ayuda económica a organizaciones locales a través de los voluntarios sino que los mismos deben comprometerse de tal manera que se logre alcanzar un desarrollo sostenido en el vínculo voluntario – organización local.

3. Gestión

El Voluntariado Corporativo es un programa llevado adelante por: el Área de Gestión de Talentos, Responsabilidad Social Empresaria y Relaciones institucionales y Comunicación. El área de Gestión de Talentos tiene la función de acompañamiento integral de las acciones promovidas por los voluntarios, su monitoreo, evaluación y reporte, como también la responsabilidad de brindar capacitaciones acorde a las necesidades. El programa forma parte de las actividades de motivación y clima laboral. En tanto el área de RSE tiene la responsabilidad sobre el financiamiento y aprobación de los proyectos presentados y su alineación con las estrategias globales de la empresa. Relaciones Institucionales y Comunicación cumple el rol de promoción y difusión de las acciones sociales, a través de la planificación y calendarización de acciones, plan de medios y contenido de los mensajes.

Los voluntarios diseñan (coordinados por el equipo de trabajo anteriormente descrito) y lideran sus propios proyectos de inversión social en beneficio de la comunidad. A su vez, pueden acompañar y participar de proyectos presentados por la empresa.

4- Alcance del programa

Pueden participar del programa todos los colaboradores de las empresas que componen Grupo Los Grobo, las particularidades del programa serán presentadas a los nuevos colaboradores en el proceso de inducción a la empresa junto con los contenidos de identidad y cultura. Las acciones de voluntariado deben realizarse en beneficio de la comunidad dónde trabajan o su zona de influencia.

5- Beneficiarios de subsidios y acompañamiento por parte de voluntarios

Pueden recibir subsidios Instituciones locales sin fines de lucro que persigan fines sociales tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

6- Modo de participación

Para poder participar en el programa las personas interesadas en ser voluntarios, deben ponerse en contacto con los miembros de las áreas coordinadoras, ya sea para presentar un proyecto o para sumarse a la gestión de algún proyecto en marcha.

Los voluntarios se comprometen a acompañar la implementación de las iniciativas que promueven a través del programa.

7- Financiamiento y/o acompañamiento de ideas

Pueden ser financias ideas que contemplen

Realización de eventos con fines sociales, educativos y culturales, de promoción de la salud, el deporte o el cuidado del medioambiente en beneficio de la comunidad.

Incorporación de tecnología y equipamiento, herramientas tecnológicas de información y comunicación que permitan ofrecer mejores servicios a la comunidad, ampliar la oferta educativa o mejorar el desempeño de la organización.

Infraestructura, arreglos o mejoras edilicias cuyo monto financiado no supere el 80% del total requerido para su realización

Capacitaciones financiamiento de cursos, jornadas, seminarios, etc. que sean abiertos a la comunidad

Viáticos relacionados a la promoción y difusión de actividades de interés comunitario

Materiales didácticos relacionados con las actividades desarrolladas por la institución o grupo beneficiario

No se financian

Ideas que requieran cubrir gastos asociados a sueldos, pago de servicios (luz, gas, teléfono etc.), conexiones a internet u otros costos fijos.

Ideas que contradigan los valores que persigue Grupo Los Grobo expresadas en el Código de Ética o que atenten contra la moral pública.

8- Presentación de ideas

Pueden presentarse ideas e iniciativas de los voluntarios y de terceros apadrinadas por el/los voluntario/s, siempre que el monto requerido para su implementación este disponible al momento de su presentación según las distintas campañas organizadas por Los Grobo Agropecuaria.

9- Implementación de ideas

- Ideas financiadas

Las ideas son implementadas a partir que las aprueban las áreas coordinadoras.

Los fondos son entregados a los beneficiarios de la idea a través de los voluntarios promotores de la misma.

Los voluntarios son responsables de la implementación de la idea y de la rendición de gastos del desembolso.

Caso de no implementación de ideas seleccionadas

Si las ideas no son implementadas en los plazos previstos el voluntario deberá reintegrar los fondos y la idea no podrá volver a ser presentada, excepto que la no implementación de la idea este debidamente justificada y validada.

Si la no implementación de la iniciativa se debe a una negligencia del voluntario comprobada por los administradores del programa el mismo no podrá presentar más ideas en el programa.

10- Registro de horas

Los voluntarios activos cuyos proyectos se encuentren aprobados y en etapa de ejecución deben registrar las horas destinadas a la comunidad en intranet completando los campos obligatorios:

Fecha

Institución / organización / causa por la que trabaja como voluntario.

Nº de horas destinadas

Horario

Tareas realizadas

Las horas dedicadas al voluntariado corporativo son tomadas en cuenta en las Evaluaciones de Desempeño de los colaboradores, no siendo considerado como negativo no participar de las mismas.

11- Capacitación

Los voluntarios registrados acceden a las capacitaciones brindadas por Gestión de Talentos con el objetivo de ampliar sus capacidades de diseñar, implementar y evaluar proyectos de impacto comunitario.

Los voluntarios registrados podrán ser invitados por la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo a dictar talleres y capacitaciones en organizaciones de la comunidad en la materia de su especialidad e interés para no perder el vínculo con la FERLG y seguir aportando a la comunidad. Asimismo, podrán participar de visitas de seguimiento a proyectos en marcha y de reuniones con especialistas tendientes a aportar herramientas de gestión para sus tareas como voluntarios.

12- Reconocimiento

Los Grobo contempla reconocer individualmente a los voluntarios más activos y comprometidos con las causas sociales que promueven.

El nuevo programa de Voluntariado Corporativo no sólo plantea un cambio en la coordinación del programa, sino también en el cronograma de acciones. En lugar de dos períodos de presentación de programas llamados “Campaña Que Ganen Tus Ganas”, se buscará dar continuidad a los proyectos que actualmente están realizando los colaboradores o bien retomar el trabajo que se haya hecho con organizaciones de la zona en períodos anteriores. A este fin se propondrán acciones financiadas por la empresa en 4 (cuatro) oportunidades del año, durante las cuales el voluntario con el beneficiario deben resolver actividades que busquen dar continuidad al proyecto y amplificar el impacto, dando continuidad al proyecto y fomentando nuevas acciones.

Se buscó dar respuesta a las necesidades planteadas en el diagnóstico, por un lado este nuevo modelo responde a la necesidad de un anclaje mayor dentro de las oficinas de Carlos Casares. Por otro lado a fin de disminuir el impacto negativo en la participación por la rotación de empleados, se incorpora la política de voluntariado en los manuales entregados a los colaboradores al ingresar a la empresa, tanto en el manual de la compañía como en el manual de ética que sustenta las acciones de Los Grobo Agropecuaria, también se trabajará con los gerentes para incorporar como temática en el desayuno con los nuevos colaboradores, y de este modo disminuir el impacto inconsciente de considerar que los gerentes no apoyan la participación en el voluntariado.

Para mantener la relación y trabajo en conjunto con la Fundación se plantea que los voluntarios que han recibido capacitaciones pueden ser invitados a participar de otros programas impulsados por FERLG, ya sea como multiplicadores, capacitadores o colaboradores.

7.2. Guía de recomendaciones: las herramientas comunicacionales en el programa de Voluntariado Corporativo de Los Grobo Agropecuaria y sus usos

Luego de la auditoría en comunicación interna realizada en las entidades: Los Grobo Agropecuaria y Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, sugerimos las siguientes herramientas de comunicación y buenas practicas de uso de las mismas, para favorecer el flujo de información entre las entidades mencionadas y sus colaboradores, en relación al programa de Voluntariado Corporativo.

Teniendo en cuenta las características de la empresa Los Grobo Agropecuaria en la localidad de Carlos Casares y en función del programa antes mencionado (que ha pasado a formar parte de las actividades del área de Gestión de Talentos en colaboración directa con el área de Comunicación y Relaciones Institucionales), se propone una clasificación y distinción de los públicos⁽⁸⁴⁾ / grupos de interés sobre los que trabajar para plantear una propuesta de usos de las herramientas/medios de comunicación.

(84) Según M. Bongiovanni, en “Auditoría de Comunicación” (Amado Suarez A., DIRCOM, La Crujía, Bs. As., 2008) alguno de los aspectos clave a tener en cuenta de los públicos son los siguientes:

- . Los públicos son siempre construcciones que realiza la organización, al identificar roles y status de sus públicos.
- . El concepto de público es más abarcador y complejo que el concepto de receptor. Los públicos no solo reciben mensajes de la organización.
- . Los públicos son muy dinámicos.
- . Cada organización en cada situación particular define públicos.
- . Están unidos por un interés común en relación a la organización.
- . Los públicos legitiman los procesos de comunicación de la organización.
- . Ninguna estrategia de comunicación es posible sin una adecuada identificación de los públicos.
- . El esfuerzo comunicacional de las organizaciones se resuelve en imagen pública de los distintos públicos.

Públicos:

Proponemos la siguiente división del público interno del programa de Voluntariado Corporativo en focos objetivos:

Gerentes: Este público está compuesto por los gerentes de las áreas de trabajo de la empresa, se trata de un grupo reducido de 12 personas con un grado de responsabilidad alto en la toma de decisiones y manejo de los equipos de trabajo. Por su puesto estratégico dentro del funcionamiento de la organización tienen amplio impacto e influencia en el alcance de los objetivos empresariales y en los colaboradores a su cargo. Su carga laboral y responsabilidad final en el trabajo del área los convierte en un público difícil de atraer para garantizar su participación en proyectos fuera del ámbito de los negocios y actividad laboral específica.

Otra característica es la gran saturación de información que reciben a diario y la necesidad de unificar y simplificar información y mensajes para facilitar la toma de decisiones.

Recomendaciones: utilizar canales directos y personalizados, mensajes breves y concisos. Proponer la temática del voluntariado dentro de las reuniones formales de gerentes y realizar reuniones personalizadas con aquellos perfiles específicos que requieran mayor información o presenten más dudas sobre el programa, sus alcances, limitaciones, etc.

Colaboradores de las oficinas de Carlos Casares: Es el público más amplio y generalizado, se trata del total de recursos humanos de la empresa, actualmente conforman un total de 120 (ciento veinte). Las particularidades del mismo son: se trata de un grupo heterogéneo en edad, sexo, actividad laboral y predisposición al voluntariado. En su totalidad son potenciales voluntarios.

Actualmente, expresan una saturación de comunicación por la cantidad excesiva de mails y herramientas de comunicación gráfica utilizadas en pos de hacerles llegar información variada de distinta índole.

Recomendaciones: Reducir la cantidad de mails enviados unificando información y utilizando las herramientas formales y generales que están pautadas por el área de comunicación (Newsletter semanal y mensual, carteleras). Generar en un lugar de distensión del grupo (por ejemplo el comedor), un espacio dedicado al programa de Voluntariado Corporativo, de esta forma se busca que los colaboradores interesados reconozcan un espacio clave donde buscar información al respecto. Utilizar el sitio Web para captar nuevos perfiles interesados en el voluntariado.

Fomentar la participación de los gerentes de cada área como interlocutores directos, para generar apatía con el programa.

Voluntarios: Actualmente este grupo está compuesto por el 23% de los colaboradores que participan del programa CampoSocial; las características son las mismas que el anterior público con la distinción que al ser más reducido en número tienen mayor comunicación informal intergrupala y cuentan con una expresa predisposición para la realización de acciones sociales. Ellos mismos son canalizadores del programa con sus compañeros.

Recomendaciones: Fomentar la promoción del programa entre compañeros de área, utilizar canales de comunicación directos hacia el grupo general de voluntarios y hacia los grupos más pequeños de cada proyecto particular. Poner en funcionamiento la Plataforma de Voluntariado para revitalizar la comunicación interna de este grupo. Promover el trabajo que realizan los voluntarios en el sitio web del programa, fomentando que ellos generen material para el mismo. Utilizar las reuniones formales para evaluar los avances y planificar las acciones a seguir, al tiempo que promover las reuniones informales para profundizar la vinculación de los voluntarios y la conformación del equipo.

Públicos y herramientas de comunicación:

El siguiente cuadro representa una propuesta de utilización estratégica de las herramientas/medios comunicacionales que posee Los Grobo Agropecuaria, en función de los públicos internos del programa de Voluntariado Corporativo, permitiendo así adecuar el mensaje según corresponda.

HERRAMIENTAS / PÚBLICOS	TEL.	MAIL	NEWSLETTER	MICROSITIO	PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO	REUNIONES FORMALES	REUNIONES INFORMALES	COM. INFORMAL	AFICHES
GERENTES	■	■	■	■		■			
COLABORADORES			■	■		■		■	■
VOLUNTARIOS	■	■	■	■	■	■	■	■	

A destacar: Tanto el Newsletter como el Micrositio son de acceso a todo el público interno, pero su ingreso es voluntario, por lo tanto se debería atraer a los grupos de interés a estos espacios de difusión donde se actualizan periódicamente los contenidos en relación a la actividad de la empresa y el programa de Voluntariado Corporativo.

En el caso del Newsletter se recomienda que éste vincule al Micrositio (a través de un link de acceso) para ampliar la información allí publicada. Por su parte, el Micrositio debe ser un espacio que responda las preguntas más frecuentes sobre el programa (de qué se trata, qué alcance tiene, quienes pueden participar, etc) de forma clara.

Gerentes: Para la especificidad de este grupo recomendamos introducir la temática del voluntariado en la agenda de las reuniones formales de gerentes para favorecer el intercambio de opiniones entre los pares y buscar adhesión y compromiso con el programa.

Por otra parte, con el mail, Gestión de Talentos puede mantener contacto con este grupo de manera personalizada para transmitir los lineamientos de forma directa sin intermediarios. Del mismo modo, los gerentes deberían utilizar este medio para informar a los colaboradores de sus áreas acerca de las novedades para que los mismos incorporen al voluntariado dentro de las temáticas diarias. Los correos deberían tener una redacción formal y ampliar la información sobre el programa, ya que es importante la participación de los colaboradores y el apoyo de los niveles gerenciales; así mismo se debería aclarar que ante dudas o consultas existe una persona de contacto directo a quien pueden acudir y facilitarles lo necesario.

El teléfono lo señalamos como un medio útil, dado que hablamos de una difusión no-masiva y, en caso de considerarse necesario ampliar un tema o despejar una duda, es una vía de comunicación efectiva y eficaz.

Colaboradores: Para los mismos se debería realizar una campaña de difusión masiva. La misma debe ser planificada con un alto grado de coherencia interna y visualmente en sistema; las herramientas como afiches o piezas comunicacionales propias de la campaña deberían poseer un lenguaje coloquial que busque atraer la atención de los colaboradores.

El boca a boca es un tipo de comunicación informal que podría ser promovido para que los colaboradores que hayan sido voluntarios inviten a sus compañeros a involucrarse en el programa y en sus proyectos.

Las reuniones formales servirían para que se informen en cuanto a los aspectos formales del voluntariado, como también para despejar cualquier inquietud con respecto a la opinión de los gerentes sobre la participación en el Programa de Voluntariado.

Voluntarios: La Plataforma de Voluntariado es una herramienta exclusiva de este grupo. La misma contiene información que no se publica por otros medios logrando cierta privacidad en el manejo de información de los proyectos. Por otro lado, sirve para desarrollar un sentido de pertenencia ya que para ingresar y gestionar se accede sólo con un usuario y clave asignada a cada voluntario.

En lo que respecta a cada grupo de trabajo y su organización interna, se debería promover el uso del mail y teléfono, de modo que para los casos urgentes puedan despejar dudas que hacen a la gestión de los proyectos y su puesta en acción.

Promover las reuniones informales entre voluntarios es una forma de fortalecer los lazos grupales y compartir el avance de los proyectos de modo coloquial y entre pares.

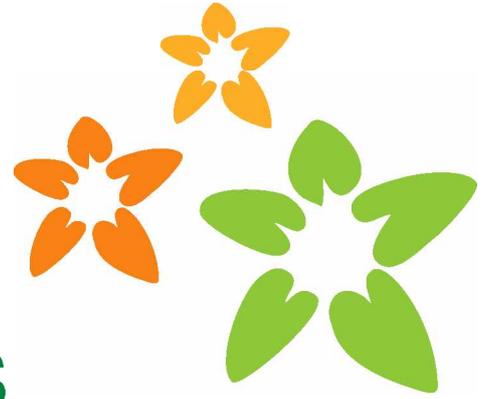
Los herramientas/medios y los usos presentados hasta aquí representan una guía dado que el entorno es dinámico y la realidad cambia constantemente. La adaptabilidad de la misma dependerá de los actores involucrados.

8

CONSIDERACIONES FINALES



8



CONSIDERACIONES FINALES

“LA COMUNICACIÓN EN ACCIÓN PUEDE SIGNIFICAR DOS COSAS CONTRARIAS AL MISMO TIEMPO (Y ÉSTA ES UNA PEQUEÑA TRAMPA SEMÁNTICA): PRIMERA, QUE LA COMUNICACIÓN PUEDE NO ACTUAR, ES DECIR, QUE PUEDE PERMANECER INACTIVA - LO CUAL ES FALSO PORQUE LA COMUNICACIÓN SÓLO EXISTE ACTUANDO- ; Y SEGUNDA: PUEDE, AL CONTRARIO, SIGNIFICAR ALGO INSIGNIFICANTE: LA INMANENCIA, LO QUE ES INHERENTE, O SEA QUE LA COMUNICACIÓN ESTÁ EN ACCIÓN PORQUE NO PUEDE ESTAR DE OTRO MODO. ENTONCES, ELLA ES UNA ACCIÓN.” (85)

Joan Costa. La Comunicación en acción.

Hoy, culminando el proceso de tesis, sostenemos y afirmamos con fuerza que la comunicación es acción. Nuestro paso por Los Grobo Agropecuaria implicó una real intervención en el escenario planteado al comienzo del trabajo, de modo que nuestro aporte como profesionales incidió en la realidad del programa de voluntariado corporativo.

Realizamos un análisis en profundidad en cuanto al cómo se comunica en relación al programa; en consecuencia, elaboramos un diagnóstico que determinó los aspectos positivos y negativos de la realidad indagada. Esto no hubiese sido posible sin la apertura de la Fundación y la Empresa, lo cual nos llenó de satisfacción ya que llegamos a funcionar como un equipo de trabajo profesional al que se le demandó opiniones y posibles soluciones para continuar adelante.

No caben dudas que el Resumen Ejecutivo realizado para la reunión de Directorio tuvo un gran impacto afirmando ciertas ideas que tenían en la Fundación y develando falencias que, sólo con una auditoría comunicacional, pudieron ser detectadas. En este sentido, nuestro trabajo condicionó las decisiones a tomar y los cambios sucedidos; por lo que es aquí donde destacamos el rol del comunicador y su influencia en los contextos de intervención.

Cabe resaltar que, debido a los cambios contextuales, no pudimos llegar al momento específico de gestión como planteamos en el inicio de la tesis. La realidad está en constante movimiento, y es justamente eso lo que determinó la dinamicidad de nuestro escenario, lo cual implicó hacer revisiones sobre el rumbo del trabajo para adaptar la planificación comunicacional. La misma fue presentada a LGA, a fin de ser evaluada para ser llevada adelante por Gestión de Talentos.

(85) Joan Costa. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999. Cap I, Pág. 53.

Del mismo modo, hacemos hincapié en remarcar la importancia del proceso integral de planificación con todos los momentos que lo componen y desde el que siempre intentamos “introducir organización y racionalidad a la acción”⁽⁸⁶⁾. Asimismo, en todo momento tuvimos en cuenta que nuestro trabajo debía ser pensado en función de reafirmar la cultura e identidad de la organización.

Nos encontramos cerrando un ciclo académico, y nos resulta importante poder expresar el valor de la tesis para poder desarrollar los conocimientos obtenidos en la carrera de un modo práctico, en este caso mediante una tesis de producción, que nos permitió trabajar de lleno en el campo de la comunicación.

Este trabajo significó un gran desafío por tratarse de una intervención en una empresa de gran envergadura y líder en el sector de la agroindustria (sector que, por cierto, ha sido bastante cuestionado en los últimos años luego del debate de la Resolución 125, al igual que la empresa en sí misma y la figura del empresario Gustavo Grobocopatel). Tanto Los Grobo Agropecuaria, como la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo cuidan su identidad y se ocupan por mantener determinada imagen por la actividad que realizan; por lo que el desafío fue aún mayor y exigió el máximo profesionalismo en nuestra intervención debido a que no formamos parte de la organización y trabajamos como equipo de consultoría externa.

Más allá de tomarlo como producción de tesis, para nosotras se trató de desarrollar nuestra actividad profesional con todas las letras y todos sus momentos. Por un lado, funcionamos como un muy buen equipo de trabajo dividiéndonos y compartiendo tareas, estructurando y planificando las actividades, además de complementarnos en general; y, por el otro, nuestra seriedad y responsabilidad a la hora de presentarnos y gestionar en las entidades tuvo una respuesta positiva para poder llevar adelante la auditoría y posterior consultoría, que devinieron en el presente informe que nos enorgullece plasmar aquí.

La comunicación es acción y nuestro accionar significó estar aquí y ahora haciendo lo que más nos gusta hacer... COMUNICACIÓN!

⁽⁸⁶⁾ Cecilia Ceraso en “Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. Año 2002. Pág. 29

9

BIBLIOGRAFÍA



- . Amado Suarez, Adriana. *Auditoría de Comunicación*. DIRCOM, La Crujía Ediciones. Bs. As., 2008.
- . Amado Suárez Adriana y Castro Zuñeda Carlos. *Comunicaciones Públicas, El modelo de la comunicación integrada*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. 1999.
- . Brandolini, A. - González Frigoli, M. "Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa". DIRCOM. La Crujía Ediciones. Bs. As. 2009.
- . Chaves, Norberto. *La Imagen Corporativa*. Gustavo Gili, España. 2006.
- . Cocca, Anabel. Tesis FPyCS, UNLP: "Acciones que comunican". 2009.
- . Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Ed. La Crujía Ediciones, Buenos Aires. 2009.
- . Costa, Joan. *La Comunicación en acción*. Ed. Paidós, España, 1999.
- . Debeljuh, Patricia; *El Voluntariado Corporativo; Seminario de Ética y Práctica Profesional*; Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Bs. As.; 2003
<http://www.gdfe.org.ar/files/Doc27%20El%20voluntariado%20corporativo.pdf>
- . Etkin, Jorge. <http://www.redunirse.org/files/Gestión%20del%20Capital%20Social.pdf>, *GESTION DEL CAPITAL SOCIAL Y LA ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE . La superación de ambivalencias en la dimensión humana y cultural*.
- . Gaitán Moya, Juan Antonio y Piñuel Raigada José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Ed. Síntesis SA. Madrid. 1998.
- . Iñiguez Nathalie y Mochen Matías. *El sistema productivo como espacio de intervención desde la comunicación institucional*, Revista Question, 2007.
- . Iñiguez Nathalie. *La comunicación y las Pymes: un desafío permanente. El desafío está en la comunicación*. Anuario de Investigaciones 2004. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. (documento de cátedra).
- . Los Grobo 25 Años imaginando y construyendo el futuro. Año 2009, editado y producido por Grupo Los Grobo, coordinación Paula Marra.
- . Pere Soler Pujals. *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*. Editorial Paidós, 1997. Barcelona, España.
- . Poggiese, Héctor Atilio. *Metodología FLACSO de Planificación-Gestión (planificación participativa y gestión asociada)*. FLACSO Serie documentos e informes de investigación n° 163. Versión digital.1993.
http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Metodologia.FLACSO.de.planificacion.gestion.pdf
- . Proyecto de Ley número 3735/05 RSe Senado de la Nación, María L. Capitanich y Jorge M. Leguizamón.
<http://www.codigor.com.ar/leyrse.htm#Fundamentos>
- . Sánchez M, Luis Fernando. *Estrategia - La inflexión entre el pensamiento vertical y el lateral (Síntesis de ideas de Kenichi Omahe y Eduard de Bono)*.
[http://www.degerencia.com/articulo/estrategia la inflexion entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral](http://www.degerencia.com/articulo/estrategia%20la%20inflexion%20entre%20el%20pensamiento%20vertical%20y%20el%20pensamiento%20lateral)
- . TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. "Comunicación Interna y Externa. dos caras, una moneda". Documento de cátedra. 2007.
- . Taylor, Steven y Robert Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós. Barcelona. 1998.
- . Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata. *Sembrando mi Tierra de Futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*. Año 2002.
- . Uranga, Washington. *Prospectiva Estratégica desde la comunicación*. Facultad de Bellas Artes, UNLP. Versión digital. 2009.

10

ANEXOS



10

ANEXOS



ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES DE LGA CARLOS CASARES FORMULARIO ⁽⁸⁷⁾ :

Encuesta de comunicación CampoSocial

1- Sexo

- Femenino
 Masculino

2- Edad: _____

3- Antigüedad: _____

4- Gerente: (marcar solo en caso de ocupar esta posición y aclarar en que área)

Sector: (marcar solo una opción)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Originación de granos | <input type="checkbox"/> Administración Operativa |
| <input type="checkbox"/> Producción agrícola | <input type="checkbox"/> Gestión de talentos |
| <input type="checkbox"/> Insumos | <input type="checkbox"/> Control de Gestión |
| <input type="checkbox"/> Operaciones | <input type="checkbox"/> Tesorería |
| <input type="checkbox"/> Administración Contable | <input type="checkbox"/> Sistemas |
| <input type="checkbox"/> Plantas | <input type="checkbox"/> Otras |

5- ¿Como te enteras de las novedades de Campo Social? (marcar al menos uno)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reuniones | <input type="checkbox"/> Newsletters/mailling |
| <input type="checkbox"/> Comentarios de mis compañeros | <input type="checkbox"/> Carteleras |
| <input type="checkbox"/> Comentarios de compañeros de otros sectores | <input type="checkbox"/> Intranet |

Otro, ¿Cuál? _____

6- ¿qué canal de comunicación usas más?

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mail | <input type="checkbox"/> Carteleras |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Teléfono |
| <input type="checkbox"/> Reuniones | |

Otro, ¿Cuál? _____

(87) El modelo de encuesta fue tomado del libro Brandolini, A. - Gonzalez Frigoli, M. "Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa" para ser adaptado a nuestro trabajo.

7- ¿Participaste de algún proyecto de campo Social en alguna de sus ediciones?

Sí ¿Por qué? _____

No ¿Por qué? _____

8- Encerrar con un círculo el número que corresponda según cuan de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación:

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me entero siempre de todas las novedades de Campo Social	5	4	3	4	1
2. Tengo claro cuales son los objetivos de las campañas "Que Ganen Tus Ganas"	5	4	3	4	1
3. Me intereso en informarme sobre los proyectos de Campo Social y las novedades	5	4	3	4	1
4. Conozco los beneficios que brinda a la comunidad el programa de voluntariado	5	4	3	4	1
5. Se claramente lo que implica ser un voluntario corporativo	5	4	3	4	1
6. Me interesa participar en el programa y presentar un proyecto	5	4	3	4	1
7. La comunicación entre Fundación Emprendimientos Rurales en Los Grobo agropecuaria es muy buena	5	4	3	4	1
8. Creo que es necesario profundizar el vínculo entre la Fundación y la empresa	5	4	3	4	1
9. La falta de información no me motiva a participar	5	4	3	4	1
10. La Fundación escucha mis propuestas y consultas	5	4	3	4	1

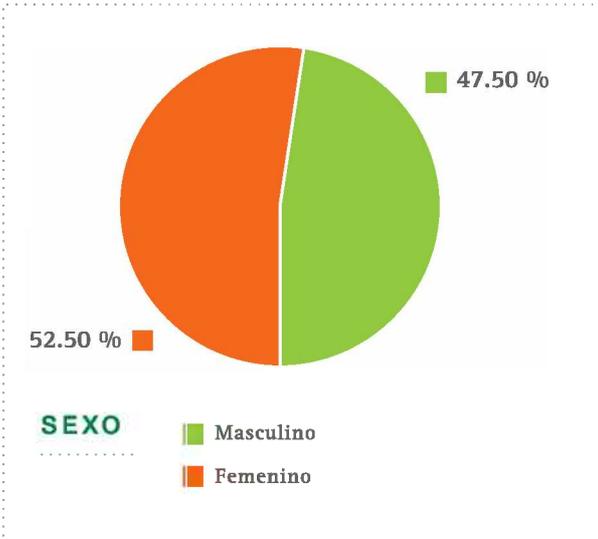
9- ¿Qué aspectos mejorarías del programa de voluntariado CampoSocial?

¡Muchas Gracias!

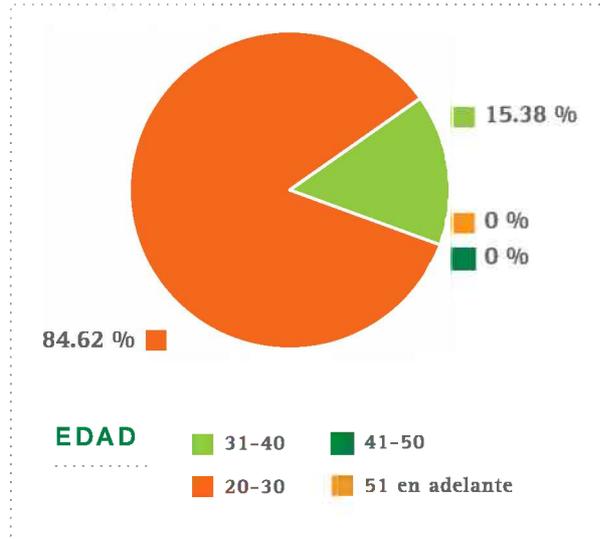
(87) El modelo de encuesta fue tomado del libro Brandolini, A. - Gonzalez Frigoli, M. "Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa" para ser adaptado a nuestro trabajo.

Gráficos encuestas a colaboradores

1) SEXO

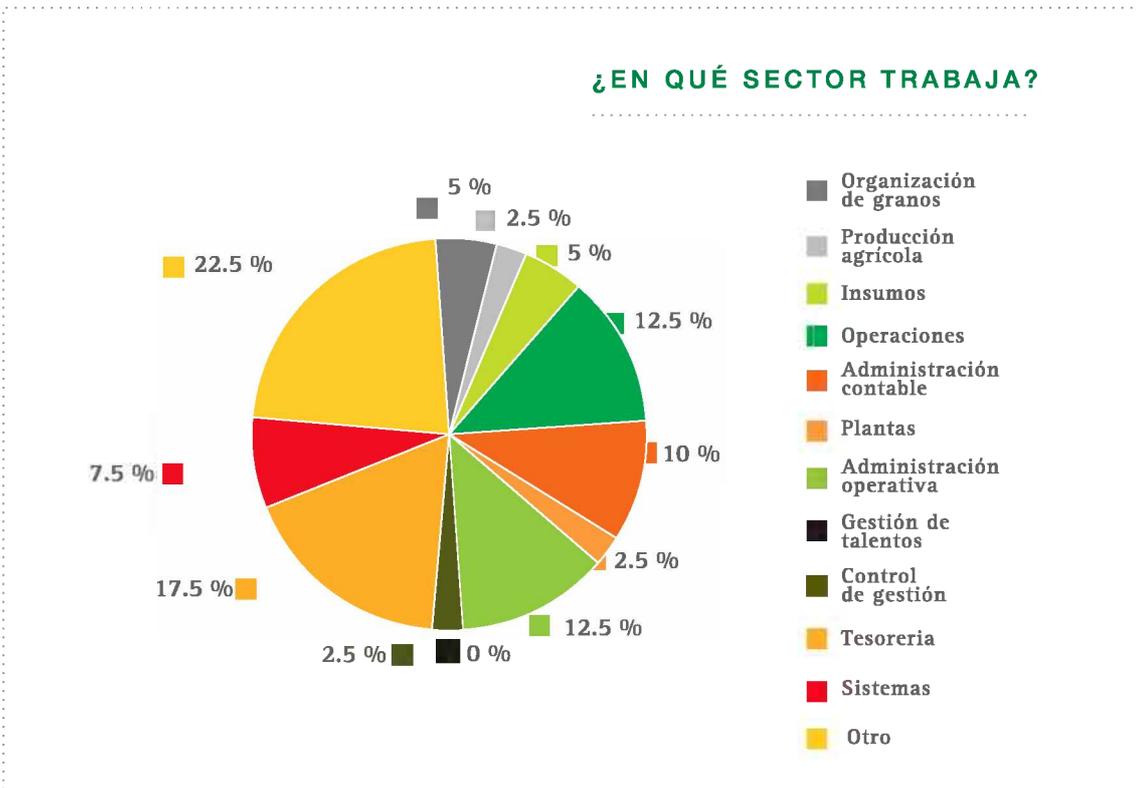


2) EDAD



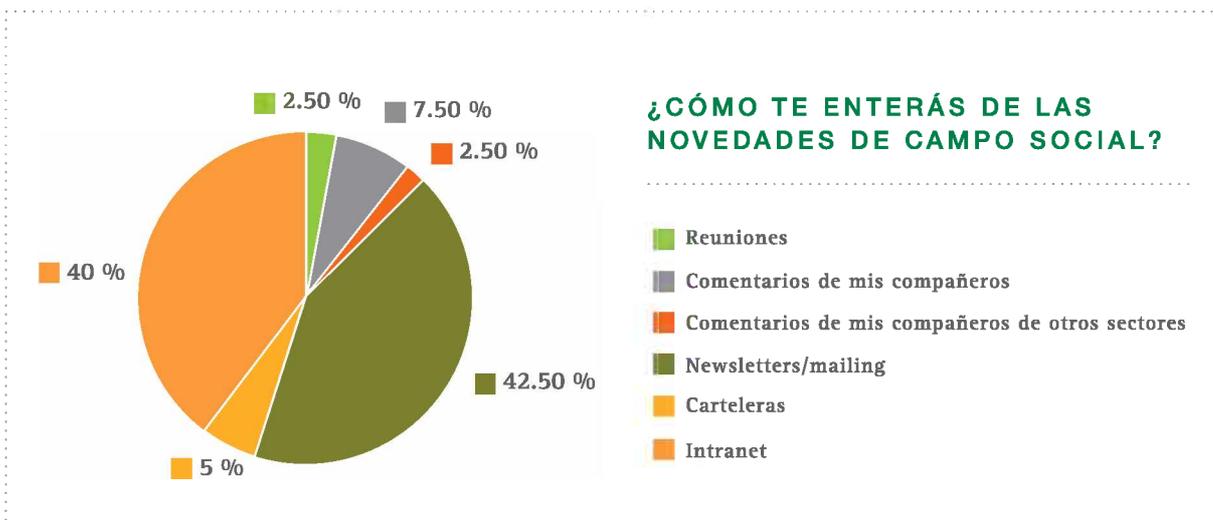
3) SECTOR

¿EN QUÉ SECTOR TRABAJA?

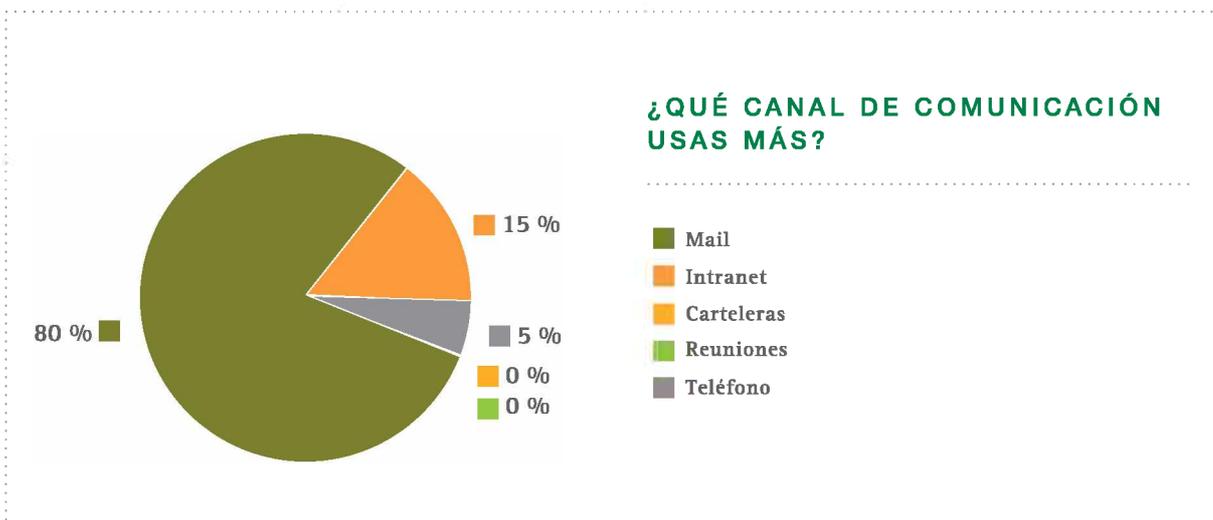


Gráficos encuestas a colaboradores

5) ¿CÓMO TE ENTERAS DE LAS NOVEDADES DE CAMPOSOCIAL?

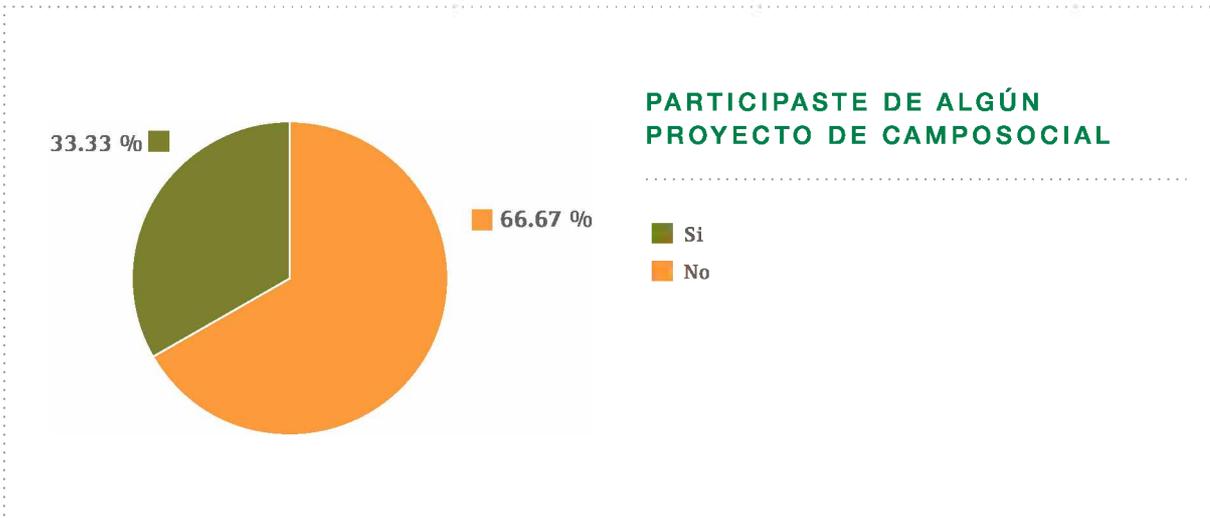


6) ¿QUÉ CANAL DE COMUNICACIÓN USAS MÁS?



Gráficos encuestas a colaboradores

7) ¿PARTICIPASTE DE ALGÚN PROYECTO DE CAMPOSOCIAL EN ALGUNA DE SUS EDICIONES?



Si. porqué?

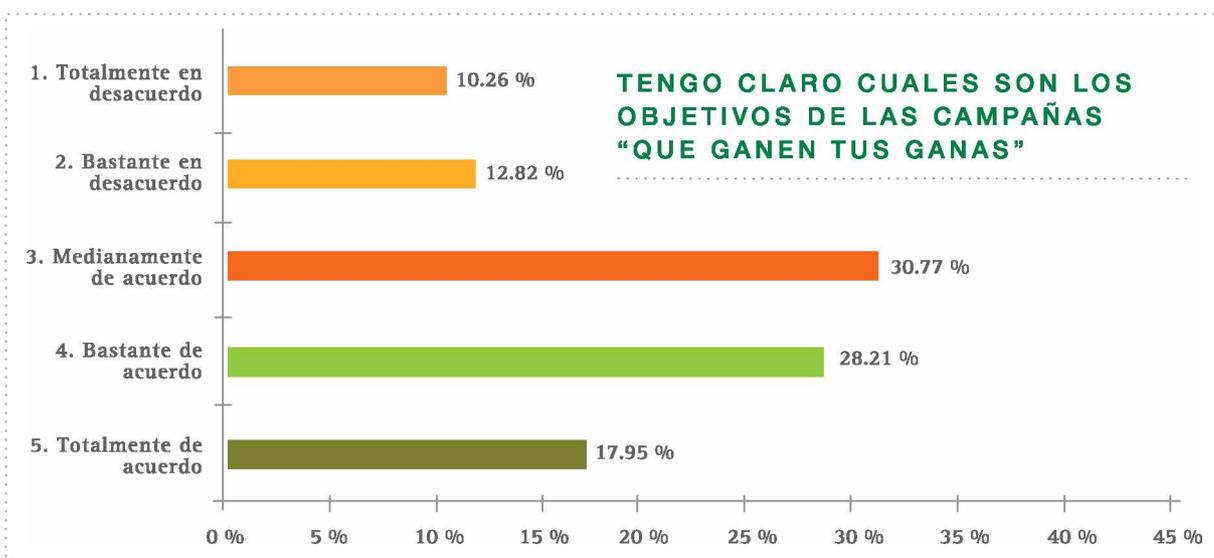
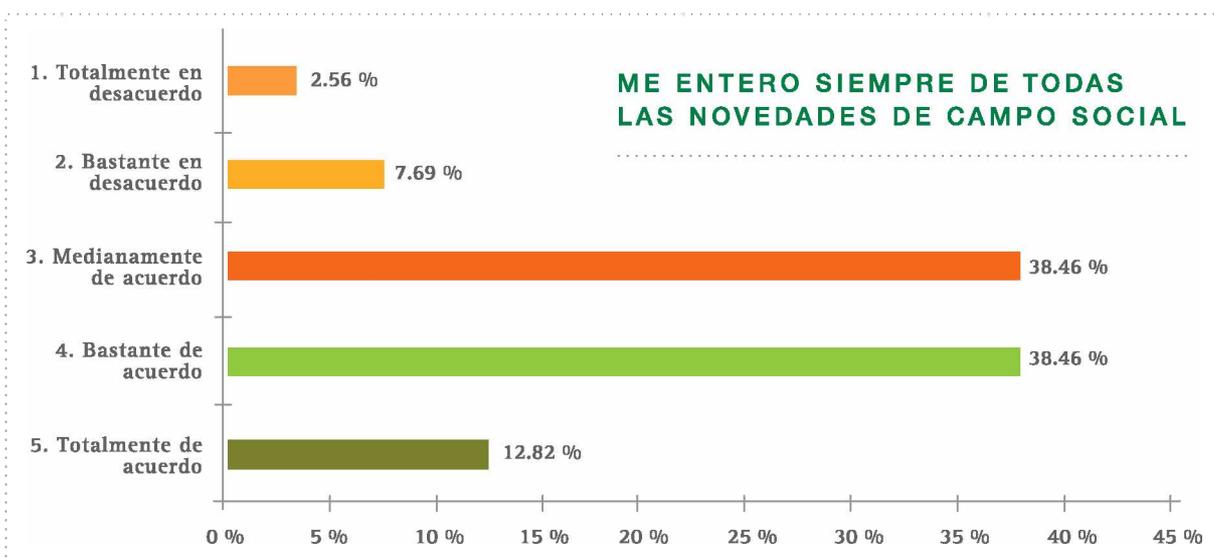
- 0 --
- 1 me parece una buena forma de colaborar con la empresa
- 2 porque tuve una propuesta para ayudar mediante la Fundación, me interesó y decidí sumarme.
- 3 xq me interesan las actividades q se realizan para la comunidad
- 4 xq me parece una idea interesante para ayudar a la comunidad y darle vida a tales en algunos casos.
- 5 xq me da satisfacciones y me gusta colaborar en lo que pueda
- 6 me interesa ayudar y me parece enriquecedor
- 7 porque da placer poder ayudar a los demás
- 8 para llevar a cabo un proyecto cultural
- 9 me gusta colaborar, en las instituciones donde lo hice siempre tenia alguien de mi familia trabajando y tengo un contacto más directo para saber cuales son las necesidades
- 10 surgió una necesidad

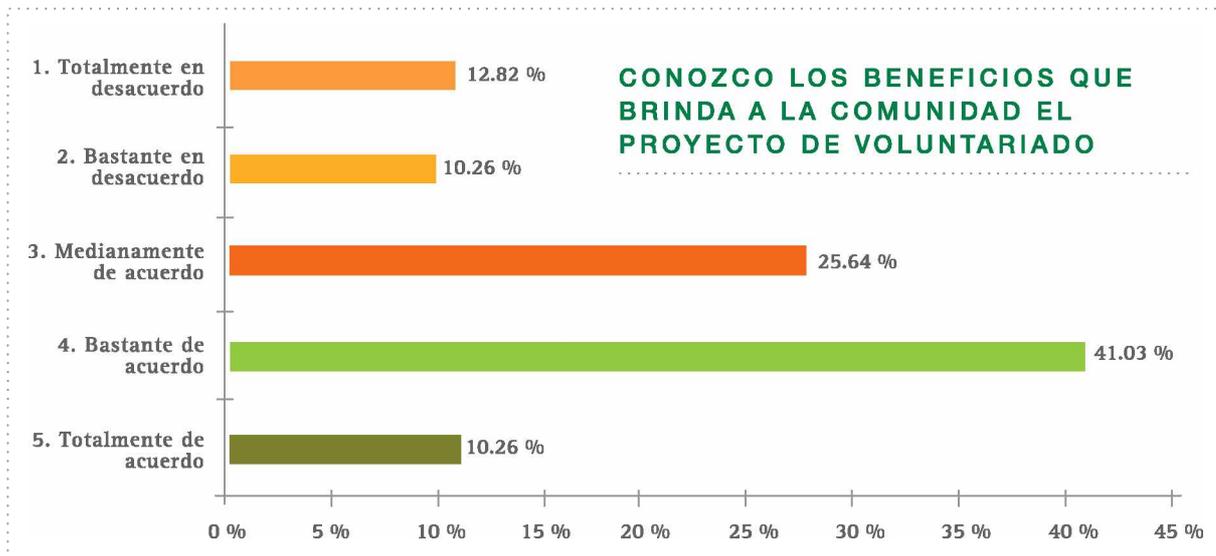
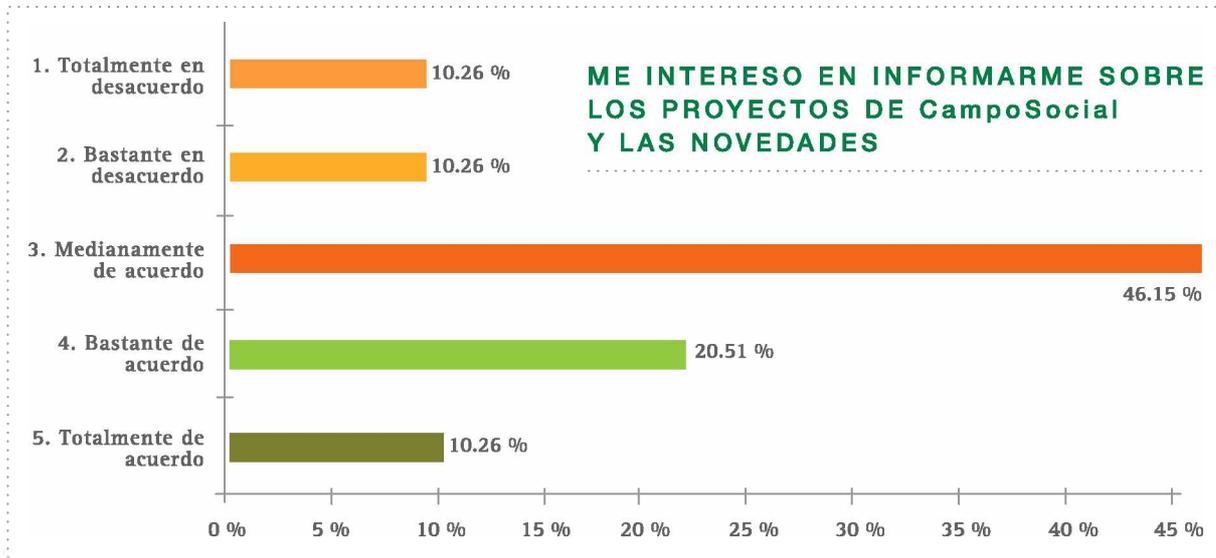
No. porqué?

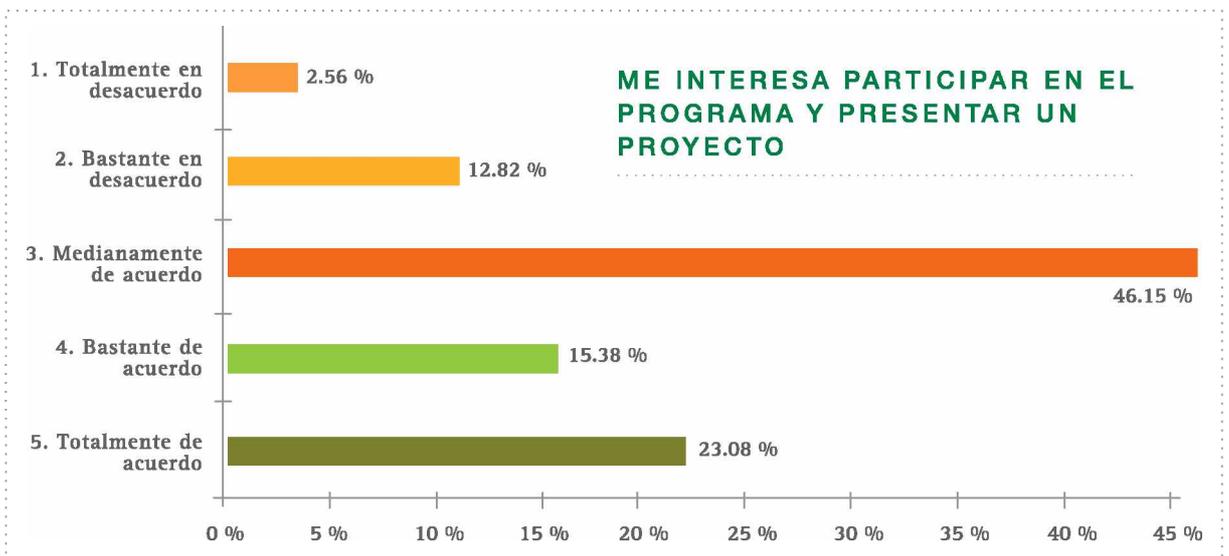
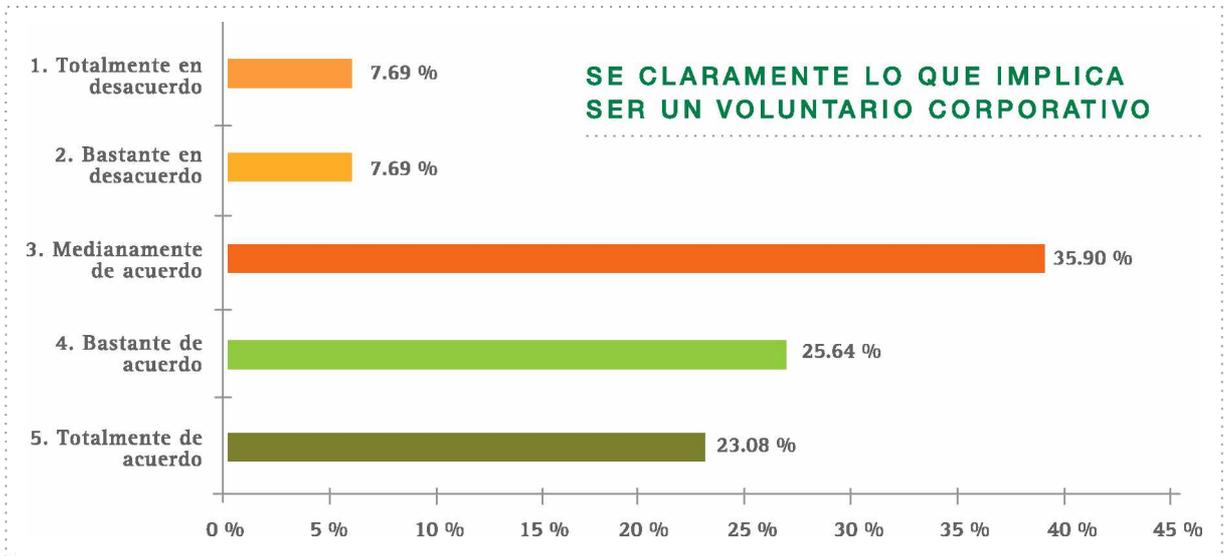
- 0 nunca me invitaron, ni me ofrecieron participar
- 1 por falta de tiempo
- 2 hace poco que trabajo en la empresa
- 3 Falta de iniciativa y tiempo
- 4 problemas personales para disponer de tiempo
- 5 --
- 6 falta de tiempo y falta de interes
- 7 poruqe no
- 8 xq ingrese hace poco y recién estoy conociendo de qué se trata.
- 9 no me he involucrado
- 10 no dispongo de mucho tiempo libre
- 11 falta de tiempo
- 12 entre a la empresa hace poco tiempo
- 13 no tengo tiempo
- 14 todavia no he tenido oportunidad (5 meses de antigüedad)
- 15 porq no me entero.
- 16 x
- 17 xq ya estaba en proceso al momento de mi ingreso a la compañía (9 meses de antigüedad)
- 18 fue el año pasado, que recién ingresaba a la compañía, no estaba enterada ni involucrada de las actividades de la fundación
- 19 x

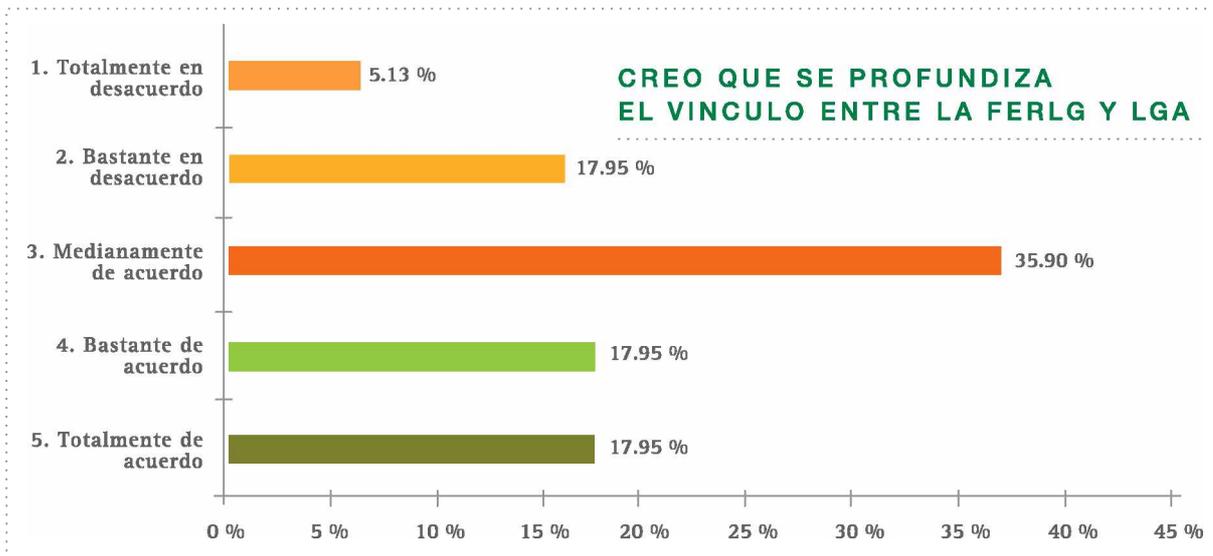
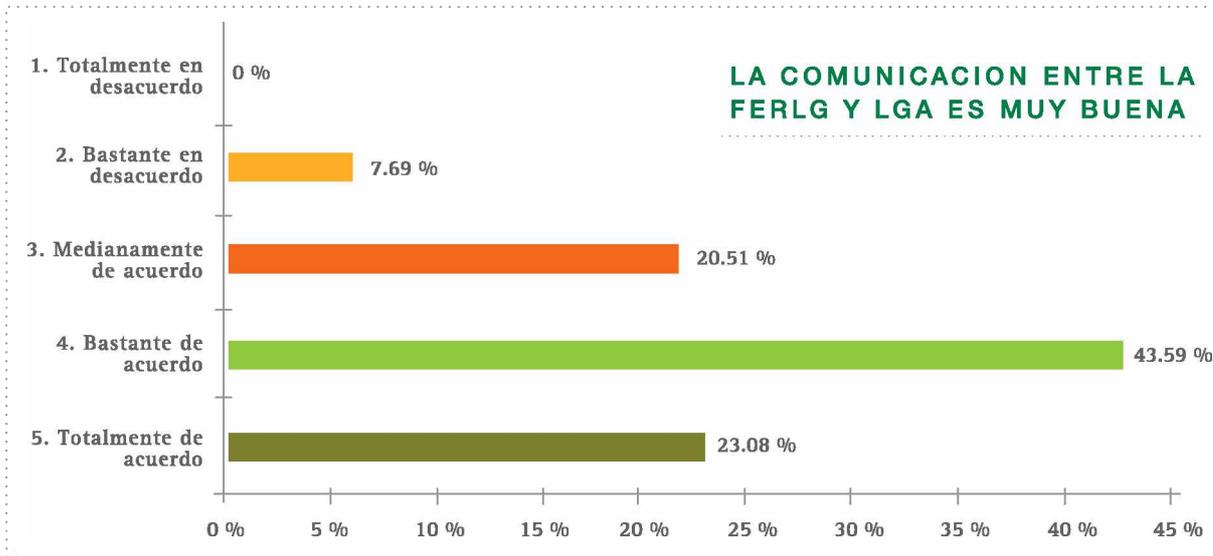
Gráficos encuestas a colaboradores

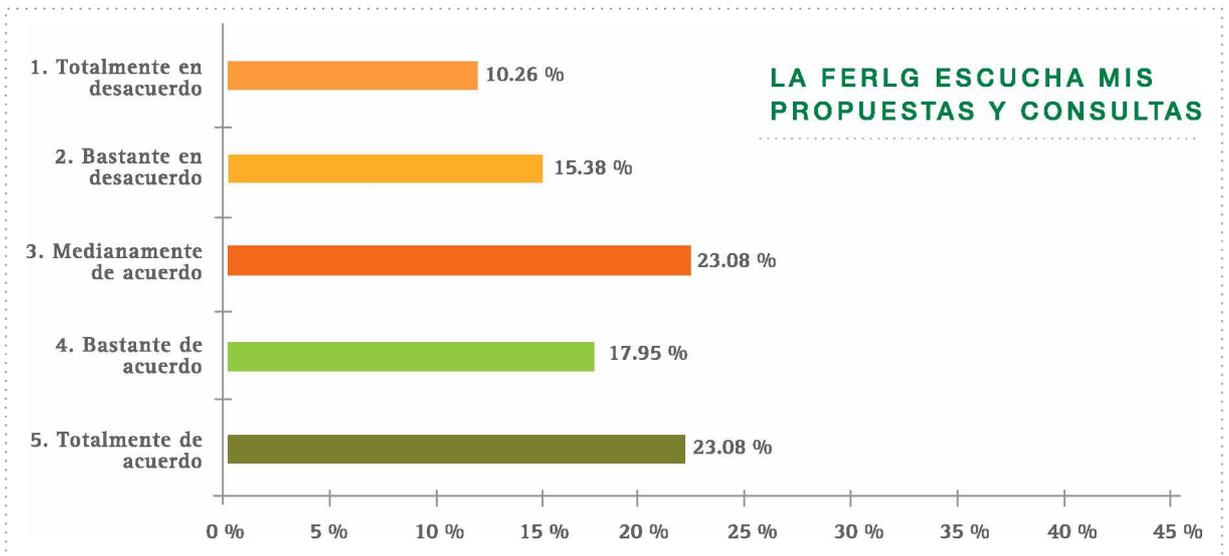
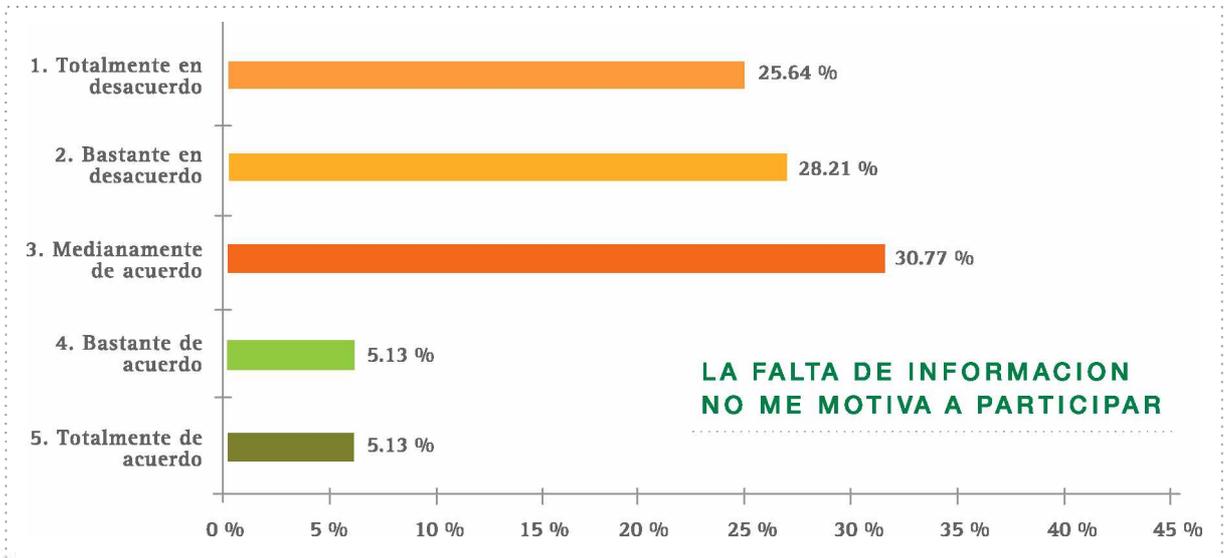
8) ENCERRAR CON UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE CORRESPONDA SEGÚN CUAN DE ACUERDO ESTÉS CON LAS AFIRMACIONES QUE PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN:











Gráficos encuestas a colaboradores

9) ¿QUÉ ASPECTOS MEJORARÍAS DE LA CAMPAÑA “QUE GANEN TUS GANAS”?

0 para mi no habría q mejorar nada, esta claro cuales son los objetivos, esta bien comunicado, etc.

1 Al no haber participado anteriormente no tengo un criterio objetivo para opinar.

2 No puedo opinar porque no me interiorizo en el tema. Creo que debería hacerlo

3 Al no participar nunca no se si habría q mejorar algo.

4 no tengo información como para opinar sobre mejoras

5 mayor motivación a los empleados para participar.

6 quizás que sea más abierto para que, como fue mi caso, aquellos que ingresan a la compañía puedan tener acceso a los proyectos que ya están en marcha.

7 Reuniones más seguidas con directores de la fundación

8 la información

9 ninguna

10 desconozco el programa por falta de interés personal

11 me encantaría que se sume mucha más gente !

12 no tengo mucha info para poder opinar sobre las mejoras

13 me gustaría sumarme y dar una mano, y conocer desde adentro antes de hacer cualquier propuesta de mejora, me parece bárbaro y super productivo lo q aportan a la comunidad.

Encuesta a Gerentes

Encuesta gerentes

1. Encuesta

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Los resultados serán procesados y analizados por un equipo de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunidad interna entre Los Grobo Agropecuaria y la Fundación Emprendimientos Rurales.

1. Sexo

- Femenino
 Masculino

2. ¿Cómo te enteras de las novedades de campo social?

3. ¿Qué canal de comunicación usas más?

4. ¿Participaste de algún proyecto de Campo Social?

Si, ¿por qué?

No, ¿por qué?

5. ¿Estas de acuerdo en que las personas que integran tu área de trabajo realicen actividades de voluntariado corporativo? ¿Por qué?

6. Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuán de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación (siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo)

	5	4	3	2	1
Me entero siempre de todas las novedades de Campo Social	<input type="radio"/>				
Tengo claro cuáles son los objetivos de las campañas "que ganen tus ganas"	<input type="radio"/>				
Me interesa en informarme sobre los proyectos de Campo Social y las novedades	<input type="radio"/>				
Conozco los beneficios que brinda a la comunidad el proyecto de voluntariado	<input type="radio"/>				
Se claramente que implica ser un voluntario corporativo	<input type="radio"/>				
Me interesa participar en el programa y presentar un proyecto	<input type="radio"/>				
La comunicación entre FER y LGA es muy buena	<input type="radio"/>				
Creo que es necesario profundizar el vínculo entre FER y LGA	<input type="radio"/>				
La falta de información no me motiva a participar	<input type="radio"/>				
La FER escucha mis propuestas y consultas	<input type="radio"/>				

7. ¿Qué aspectos mejorarías del programa de voluntariado Campo social?

Cuadro comparativo focus group

TEMA
GRUPOS

LOS GROBO

	FOCUS	OBSERVACIONES
VOLUNTARIADO	<p>"No hay continuidad con los proyectos" "No hay seguimiento de proyectos, no se sigue trabajando con instituciones a largo plazo"</p> <p>"Desorganización"</p> <p>"Hay mucha gente que participa en el momento nada más"</p> <p>"No tenemos tiempo"</p> <p>"La gente no sabe lo que es ser un voluntario corporativo"</p> <p>"La asistencia debería ser obligatoria"</p>	<p>Manifestaron que los proyectos del voluntariado no son a largo plazo y terminan donando cosas porque no hay seguimiento de proyectos o profundización en instituciones en las que ya se ha trabajado.</p> <p>Plantean que hay una desorganización del voluntariado, entre otras cosas, porque no hay un referente de la fundación en Casares.</p> <p>Esa desorganización incide en que la gente no sabe bien lo que es ser un voluntario corporativo. De hecho, cuando uno de los participantes dice "la asistencia debería ser obligatoria", muestra que no tiene en claro lo que es ser un voluntario.</p> <p>Algo a tener en cuenta del focus, cuando se hablaba de los proyectos y la continuidad o profundización relacionado con el rol del voluntariado, uno de los empleados que nunca participó del programa pero que tiene más años de antigüedad parecía tener más clara la idea del programa: "Los proyectos tienen que ser autosustentables si no es filantropía absoluta. Hay que hacer girar la rueda para que funcione solo". Ante esto la idea de que el alto índice de rotación de empleados también incide en el hecho de que los empleados no saben bien lo que significa ser un voluntario corporativo.</p>
COMUNICACIÓN	<p>"La gente no sabe lo que es ser un voluntario corporativo"</p> <p>"La empresa no se caracteriza por las comunicaciones"</p> <p>"En las plantas falta comunicación porque no tienen computadoras como nosotros"</p> <p>"Comunicación es María"</p> <p>"Hace falta presencia de gestión de talentos"</p> <p>Distancia</p>	<p>Si bien por un lado dijeron que la comunicación de las campañas vía intranet y mailing es buena, por otro coincidieron en que muchas veces no abren los mails por falta de tiempo. Además, sostuvieron que hace falta profundizar en acciones para dar a conocer lo que significa ser un voluntario corporativo ya que hay mucha rotación de empleados.</p> <p>Personalizan al área de comunicación en María Cuesta y reclaman la presencia de alguien de Gestión de Talentos en el programa de voluntariado, algún referente y así sentirse más "respaldados" y funcione como canal de comunicación.</p> <p>Por otro lado, hicieron hincapié en que la comunicación en las plantas es complicada porque son pocos los que tienen acceso a una PC, ya que hacen otro tipo de trabajo y por ese motivo la participación en el programa de voluntariado es más reducida.</p> <p>Además, coincidieron en que las distancias no ayudan en la comunicación. El establecimiento de la FERL en Bs. As. y la distribución de las plantas a kms de distancia hace que el contacto con no sea personal y diario, por lo que ellos aluden a eso algunas deficiencias en la comunicación.</p> <p>Plantearon cierta informalidad en la comunicación con la FERL, por ejemplo cuando hablaron de la convocatoria para el focus dijeron que en la lista del mail no había ningún gerente copiado. Reclamaron que se les comunique a sus jefes sobre las actividades en relación al programa para mantener activo el flujo de información y no sentir ningún tipo de presión por parte de los mismos.</p>
GERENTES	<p>"Estaría bueno saber que piensan los gerentes" (si se acompaña o no el voluntariado)</p> <p>"Los gerentes deberían tener que comunicar y fomentar"</p>	<p>Coincidieron en que los gerentes no participan y no sienten el respaldo de los mismos cuando se involucran en el voluntariado. Dijeron que no saben qué opinión tienen los gerentes y a la hora de destinar horas de su trabajo para el voluntariado, no saben cómo actuar porque no hay un apoyo explícito para que lo hagan. Manifestaron que en muchos casos no participan del programa por temor, ya que les podría traer problemas en su trabajo.</p> <p>Reclaman el apoyo de los mismos y que también algunos se involucren en los proyectos.</p>
FUNDACIÓN	<p>"Hacen falta encuentros con la gente de la FERL"</p> <p>Respaldo</p> <p>"No hay continuidad con los proyectos" "No hay seguimiento de proyectos, no se sigue trabajando con instituciones a largo plazo"</p> <p>"Desorganización"</p>	<p>Reclaman mayor presencia de la gente de la FERL en Casares. Dicen que no hay un referente que esté diariamente en las oficinas y por eso manifiestan que no sienten el respaldo de la fundación.</p> <p>Al estar Nicolás en Bs. As, se pierde el contacto diario y la motivación para realizar más cosas o de mejor modo.</p> <p>El tema de la distancia lo ven como algo negativo y manifiestan que eso lleva a la desorganización del voluntariado.</p> <p>Además, dicen que la falta de organización del voluntariado hace que no se planifiquen proyectos a largo plazo o con más profundización en las instituciones con las que se trabaja, pero aludiendo total responsabilidad a la fundación, como no generadora de propuestas de este tipo para solucionar problemas de base con proyectos sustentables.</p> <p>En cuanto al trabajo de la FERL manifiestan que no ven que sea un trabajo en conjunto con la empresa.</p>

Cuadro comparativo focus group

TEMA
GRUPOS

LOS GROBO

FOCUS

OBSERVACIONES

MOTIVACIÓN

No hay continuidad con los proyectos "No hay seguimiento de proyectos, no se sigue trabajando con instituciones a largo plazo"

Desorganización

Capacitaciones: "Siempre quedan en lo mismo. Contar las experiencias y nada más."

"Hace falta presencia de gestión de talentos" "GT pareciera estar ausente en lo que respecta al voluntariado, María es comunicación, Nicolás y Silvía están en lo que pueden por la distancia y RSE nos financia los proyectos, pero GT no articula y nos podría acompañar en lo diario por estar físicamente en las oficinas"

Gerentes

"Hay muchas ideas, pero implica sentarse a escribir"

Los participantes del focus hicieron hincapié en la actividad de la empresa en relación a la motivación. "En momentos de mucho trabajo es difícil involucrarse en el programa de voluntariado."

La NO participación de los gerentes en el programa surgió como uno de los factores de desmotivación más importante.

En cuanto a las capacitaciones, manifestaron que no les aportan conocimientos nuevos y sólo quedan en transmisión de experiencias y es por ese motivo que el porcentaje de asistencia a las mismas es muy bajo. "De los 4 o cinco encuentros que tuvimos este año, en todos se habló de lo mismo y no hubo aportes nuevos".

Consideran que no hay un trabajo en conjunto entre la FERL y la empresa, específicamente no ven un nexo entre ambas aludiendo a Gestión de talentos la responsabilidad de no mediar e involucrar a los gerentes. Surgió de la charla que muchos compañeros no participan por temor a que los jefes se molesten si dedican tiempo de su trabajo al voluntariado

Otro cuestión que surgió como desmotivante es que cada grupo tiene que dedicar tiempo a escribir su proyecto y llenar formularios. Ante esto reclamaron una manera más práctica de hacerlo para que la gente se involucre más.

Por otro lado, plantearon que hacer proyectos que consistan en donaciones no los motiva, pero consideran que desde la FERL se debería trabajar en involucrarlos en proyectos más profundos, a largo plazo o sustentables.

TEMA
GRUPOS

PLANTA CASARES

FOCUS

OBSERVACIONES

VOLUNTARIADO

"A veces es complicado, porque uno dice vamos a hacer esto y si les decís que es en horario de trabajo, a lo mejor se prenden todos. En la planta es complicado porque no tenemos fecha, por ejemplo ahora estamos tranquilos, pero si no si estamos cargando trabajamos los domingos también. Integrar a la gente en algo como para colaborar o vamos a pintar un lugar es medio complicado, pero bueno hay que buscar la forma para que tengan iniciativa y ganas de sumarse"

"Sí, acá como somos pocos todos saben lo que es el voluntariado"

"Hay personas que no tienen tiempo y no van a dejar a sus familias, pero aportan de otro lado, por ahí saben de pintura y nos dicen qué es mejor comprar o cuánto, en ese sentido si colaboran, por ahí no disponen de su tiempo fuera de la planta para venir y pintar pero ayudan desde otro lugar"

"En las otras plantas supongo que será como acá, pero también depende mucho del grupo. Acá nosotras tenemos un buen grupo de trabajo, pero en otras plantas no es así y por eso puede que no haya participación por eso."

La planta de Carlos Casares presenta un grupo menor de colaboradores, por lo cual el dinamismo de las actividades cotidianas es diferente que en otras plantas. Por ello también se resalta a lo largo del trabajo de Focus Group que se organizan de un modo más familiar.

Las prácticas de voluntariado son impulsadas por un miembro que hace de "vocero" (ver entrevista a María Cuesta sobre los referentes comunicacionales en las plantas) que presentó una idea e involucro al resto del personal en el proyecto, los otros colaboradores aceptan realizar trabajo voluntariado en la medida en que las actividades puedan ser adaptadas a los tiempos y modos de trabajo.

Se destaca la energía y entusiasmo puesto en que la empresa les da espacios para colaborar con la comunidad de la que ellos forman parte.

Cuadro comparativo focus group

TEMA
GRUPOS

PLANTA CASARES

FOCUS

OBSERVACIONES

COMUNICACIÓN

"Nosotros tenemos una Intranet donde nos enteramos de todo, en realidad una de las personas que entra y la ve soy yo y después está Luciano (jefe de planta) que él es el que más se entera de todo porque es el que más va a la oficina o tiene reuniones y se entera de lo q no se ve en internet. Yo creo q estamos bien en cuanto a la comunicación, pero tal vez lo que más se nos complica es ir a las reuniones , hay muchas que nos perdemos porque o "te quedas voy o voy yo" , es medio complicado para salir de la planta".

"Por ahí no tenemos forma de participar de las reuniones pero sí nos enteramos de los resultados de las reuniones y estamos al tanto de lo que pasa"

"Excluidas no estamos, pero no podemos participar tanto como los chicos de la oficina"

"Comunicación hay y para mi para un proyecto es esencial porque como no estamos en la oficina o no estamos con ellos en la fundación, el mandar un mail y q te lo contesten mañana tal vez no te sirve porque necesitas una respuesta rápida y ellos (FER) también cuando me piden algo. Por eso para mí en ese sentido es espectacular porque también hablamos por teléfono y eso es esencial porque más allá de que recién empezamos dudas hay un montón, a veces parece fácil parece una pavada y te cuesta... es un seguimiento continuo, pero bueno hasta ahora vamos bien"

"El mail nos facilita un montón, eso está bueno"

"Lo imprimí y lo pegué, está ahí"(los proyectos q ganaron)

La comunicación es de carácter informal con respecto a otras estructuras de Los Grobo, dado el tamaño del grupo la información circula a través de los Referentes.

En cuanto a la FER destacan que no siempre pueden estar todos en las reuniones formales. Por esto el flujo de información es unilateral muchas de las veces y su relación con la FER la mantienen en mayor medida vía mail para poder sacarse las dudas y consultas que no pudieron realizar en las reuniones. Es necesario abrir espacios que les permitan un flujo de información más inmediato.

Se resalta la importancia que le dan a la comunicación en la acción de imprimir un mail y pegarlo en la pared (aunque no se trate de un afiche oficial) para que todos puedan estar enterados. Buscan estrategias que los ayuden a mejorar la comunicación interna del grupo.

GERENTES

"Como es chiquito el grupo están todos metidos"

"Luciano (jefe de planta) también está, si bien no participa directamente"

La relación con los superiores es directa y amena, el Jefe de Planta también participa de las actividades de voluntariado.

FUNDACIÓN

"La relación es buena, en realidad con quien hablamos es con Nicolás"

"Comunicación hay y para mi para un proyecto es esencial porque como no estamos en la oficina o no estamos con ellos en la fundación, el mandar un mail y q te lo contesten mañana tal vez no te sirve porque necesitas una respuesta rápida y ellos (FER) también cuando me piden algo. Por eso para mí en ese sentido es espectacular porque también hablamos por teléfono y eso es esencial porque más allá de que recién empezamos dudas hay un montón, a veces parece fácil parece una pavada y te cuesta... es un seguimiento continuo, pero bueno hasta ahora vamos bien"

Tienen una buena imagen de la FER asociada no a los programas de esta sino a sus referentes (Nicolás y Silvio) en la medida que estos responden a las dudas y consultas que van surgiendo durante la gestión de los proyectos.

Cuadro comparativo focus group

TEMA
GRUPOS

PLANTA CASARES

FOCUS

OBSERVACIONES

MOTIVACIÓN

"Ya el año pasado teníamos ganas de hacer algo y nos quedamos"
"Somos nosotras dos y Angie q está en la oficina, somos nosotras porque había que haber 3 colaboradores para participar como mínimo pero después el resto se suma. Ganas hay, lo que pasa es que no te quieren decir que sí para no quedar mal si no pueden venir, pero bueno se arreglan los horarios. No es que nos ponen una fecha para terminar las cosas, así que eso lo vamos a ir arreglando"
"...Integrar a la gente en algo como para colaborar o vamos a pintar un lugar es medio complicado, pero bueno hay que buscar la forma para que tengan iniciativa y ganas de sumarse"
"Por cuestiones de tiempo no puedo, pero vamos a ver si puedo presentar un proyecto el año que viene"
"En la campaña Que ganen tus ganas de planta no pudimos participar el año pasado, eso hubiese estado lindo, pero por cuestiones de tiempo no se pudo. Ahí hubiésemos participado todos"
"Este es el primer proyecto que hacemos y vamos aprendiendo todo de a poco, intentando que nada se nos escape y cuando terminemos la idea es hacer una evaluación para ver qué podemos mejorar para el próximo, qué estuvo bien. Hacer una evolución posterior al resultado"
"Comunicación hay y para mí para un proyecto es esencial porque como no estamos en la oficina o no estamos con ellos en la fundación, el mandar un mail y q te lo contesten mañana tal vez no te sirve porque necesitas una respuesta rápida y ellos (FER) también cuando me piden algo. Por eso para mí en ese sentido es espectacular porque también hablamos por teléfono y eso es esencial porque más allá de que recién empezamos dudas hay un montón, a veces parece fácil parece una pavada y te cuesta... es un seguimiento continuo, pero bueno hasta ahora vamos bien"
"Hay personas que no tienen tiempo y no van a dejar a sus familias, pero aportan de otro lado, por ahí saben de pintura y nos dicen qué es mejor comprar o cuánto, en ese sentido sí colaboran, por ahí no disponen de su tiempo fuera de la planta para venir y pintar pero ayudan desde otro lugar"
"En las otras plantas supongo que será como acá, pero también depende mucho del grupo. Acá nosotros tenemos un buen grupo de trabajo, pero en otras plantas no es así y por eso puede que no haya participación por eso."
"En Monte por ejemplo, los chicos entran a las 8 de la mañana y salen a las 6 de la tarde y trabajan todo el día, entonces no tienen ganas de sumarse, son muchas cosas que influyen para hacer un proyecto"
"En cosecha es imposible"
"Es según, primero el tiempo y después las ganas. Como excusa el tiempo siempre va a ser 'no tengo tiempo' y si tenes un poco de ganas el tiempo te lo haces, pero bueno está en cada uno"
"Como es chiquito el grupo están todos metidos, todos ayudamos desde el lugar que se pueda"

El grupo se manifiesta motivado y con ganas de seguir haciendo actividades a futuro, la falta de contacto con otros voluntarios (de oficina, por ejemplo) ayudaría a despejar dudas en cuanto a gestión, alcance y tipo de proyectos, permitiéndoles realizar acciones más ambiciosas.

Cuadro comparativo focus group

TEMA
GRUPOS

MOLINOS CANEPA

	FOCUS	OBSERVACIONES
VOLUNTARIADO	<p>"El voluntariado lleva mucho esfuerzo entendiendo que es "voluntario" nadie te obliga a hacerlo".</p> <p>"Otros sectores no opinan, no se involucran".</p> <p>"No sabemos como hacer para involucrar más gente".</p> <p>"Hace dos años que trabajamos en voluntariado, estamos aprendiendo a ser fundación".</p>	<p>En este caso no se trata de proyectos de voluntariado por CampoSocial, sino de programas incentivados por la Fundación Emprendimientos Rurales pero que, entre otras características, buscan una gestión más autónoma por parte del grupo a cargo de las iniciativas.</p> <p>Los colaboradores involucrados voluntariamente en los programas se muestran entusiasmados con los objetivos de los mismos, asumiendo el compromiso que representa la gestión de cada programa, lo que les brinda la posibilidad de ejercer posiciones de liderazgo y desarrollar otras habilidades.</p> <p>Reclaman la no participación de otros sectores a la vez que son un grupo ya conformado y cerrado.</p> <p>En la encuesta de clima interno solo un 50% del total de los empleados sabe de los proyectos.</p>
COMUNICACIÓN	<p>"¿Cómo hacemos para involucrar más gente?"</p> <p>De la comunicación se encarga el área de Gestión de Talentos</p> <p>"Cuando salimos en medios o hay fotografías nuestras en las piezas de comunicación institucional nuestros compañeros nos cargan o nos dicen que no estamos trabajando"</p>	<p>Una de las cuestiones que se reiteraban en las conversaciones es la postura de los compañeros sobre su trabajo como voluntarios y la falta de estrategias de comunicación interna para promover la adhesión a los programas o el apoyo de sus pares.</p> <p>Por las percepciones de los voluntarios inferimos que hay una visión negativa del trabajo voluntario, asociada a la pérdida del tiempo laboral. Por otra parte, hay un grado de des comunicación, por ejemplo en el proyecto educativo que están llevando adelante se beca a los hijos de los colaboradores, sin embargo los alumnos de familias que trabajan en el molino son un porcentaje reducido. Lo mismo puede observarse en la encuesta de clima interno donde solo el 50% de los colaboradores conoce de los proyectos que se llevan adelante.</p> <p>Constantemente surge la necesidad de trabajar en una comunicación interna para mostrar los resultados del trabajo que vienen realizando a la vez que motivadora para incorporar nuevos voluntarios y mejorar la percepción general que se tiene sobre al actividad.</p> <p>En cuanto a la comunicación externa para con la comunidad inmediata sobre la que actúan han tenido una recepción positiva.</p>
GERENTES	<p>"No sabemos que opinan los jefes sobre la participación en el voluntariado"</p> <p>"Habría que hablar con ellos y preguntarles"</p> <p>La gerente de Gestión de Talentos está involucrada en el proyecto de voluntariado,</p>	<p>Se observa un desconocimiento sobre la postura de los gerentes en cuanto a las actividades de voluntariado, exceptuando a la encargada del área de Gestión de Talentos que trabaja con los voluntarios en la organización y gestión de proyectos.</p>
FUNDACIÓN	<p>Hasta el año pasado la relación era distante, la organización de las acciones estaba centrada en Silvio y Matilde. A partir de este año ganan una cierta autonomía y surge la figura del "líder" de proyectos.</p> <p>"Falta comunicación a la hora de discutir un presupuesto nos falta información".</p> <p>"La fundación podría organizar actividades que convoquen a la familia de los colaboradores para incentivar"</p> <p>"La FER puede proponer nuevas metodologías de trabajo para incentivar"</p>	<p>Reclaman mayor autonomía para la toma de decisiones. Sin embargo ante consultas específicas no saben a quién dirigirse (Silvio, Matilde, Nicolás), todavía no hay confianza en el grupo para la toma de decisiones.</p> <p>El grupo esta muy consolidado y tiene objetivos claros a mediano y largo plazo.</p>
MOTIVACIÓN	<p>"A lo largo del año se pierde la motivación y no tenes a nadie de FER o RSE que te levante"</p> <p>"Sería piola buscar una herramienta para motivar"</p> <p>"¿cómo hacemos para involucrar más gente?"</p> <p>"La FER organice actividades que involucren a la familia de los colaboradores"</p> <p>"Que la FER proponga nuevas metodologías de trabajo para incentivar"</p> <p>"No se ayuda a nadie del molino, los proyectos ya están enlatados, no se les da ningún beneficio a nadie del molino"</p> <p>"Cuando salimos en medios o hay fotografías nuestras en las piezas de comunicación institucional nuestros compañeros nos cargan o nos dicen que no estamos trabajando"</p> <p>A veces se tienen que quedar por fuera del horario laboral para no atrasarse con su trabajo, el voluntariado es una prioridad como también mantener su trabajo y pasar tiempo con la familia.</p>	

Política de participación en el programa CampoSocial Voluntariado Corporativo

1. Descripción y alcance

CampoSocial, es un programa de voluntariado que promueve las acciones solidarias de las personas que trabajan en Grupo Los Grobo facilitando la concreción de sus ideas.

El voluntario corporativo es aquella persona que, promovida por la empresa, destina parte de su tiempo laboral en beneficio de la comunidad dónde vive.

A través del programa CampoSocial Los Grobo tiende puentes que le permiten vincular las necesidades de la comunidad con los deseos de los colaboradores y pone a disposición de los mismos recursos para el logro de objetivos sociales mediante campañas de Voluntariado Corporativo.

2. Características generales del programa

1. La actividad voluntaria es no remunerativa.

2. La actividad se realiza con apoyo y autorización de la empresa. La misma destina horas laborales y recursos económicos para que los voluntarios logren sus objetivos. El voluntario se vincula con las organizaciones de su comunidad en representación de la compañía.

3. La actividad social debe emprenderse de forma voluntaria y responsable conforme a la libre voluntad de las personas y en el marco del código de ética de la compañía.

4. La actividad debe beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario, sin perjuicio de que esa tarea suponga un enriquecimiento para el voluntario.

El programa de voluntariado corporativo no se limita a brindar ayuda económica a organizaciones locales a través de los voluntarios sino que los mismos deben comprometerse de tal manera que se logre alcanzar un desarrollo sostenido en el vínculo voluntario – organización local.

3. Gestión

CampoSocial es un programa llevado adelante por: el Área de Gestión de Talentos, Responsabilidad Social Empresaria, Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y Relaciones institucionales y Comunicación.

- **¿Qué hace la Fundación?**

Gestión y acompañamiento integral de las acciones que los voluntarios promueven. Monitoreo, evaluación y reporte.

- **¿Qué hace Gestión de Talentos?**

Capacitaciones para voluntarios y administración del tiempo dedicado a acciones voluntarias.

Reconocimiento a unidades de negocio, áreas y voluntarios.

- **¿Qué hace RSE?**

Financiamiento y aprobación de las acciones llevadas adelante.

- **¿Qué hace RRIyC?**

Promoción y difusión de acciones sociales.

- **¿Qué hacen los voluntarios (unidades de negocio / áreas / personas)?**

Diseñan junto a la Fundación y lideran sus propios proyectos de inversión social en beneficio de la comunidad.

Trabajan en los programas e iniciativas sociales de la Fundación.

Política de participación en el programa CampoSocial Voluntariado Corporativo

4- Alcance del programa

Pueden participar del programa todos los colaboradores de las empresas que componen Grupo Los Grobo que cuenten con una antigüedad mayor a tres meses en su puesto de trabajo. Las acciones de voluntariado deben realizarse en beneficio de la comunidad dónde trabajan o su zona de influencia.

5- Beneficiarios de subsidios y acompañamiento por parte de voluntarios

Pueden recibir subsidios Instituciones locales sin fines de lucro que persigan fines sociales tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

6- Modo de participación

Para poder participar en el programa las personas interesadas en ser voluntarios, deben registrarse en Campo-Social ingresando a la Web.

Los voluntarios se comprometen a acompañar la implementación de las iniciativas que promueven a través del programa.

7- Financiamiento y/o acompañamiento de ideas

Pueden ser financiadas ideas que contemplen

Realización de eventos con fines sociales, educativos y culturales, de promoción de la salud, el deporte o el cuidado del medioambiente en beneficio de la comunidad.

Incorporación de tecnología y equipamiento, herramientas tecnológicas de información y comunicación que permitan ofrecer mejores servicios a la comunidad, ampliar la oferta educativa o mejorar el desempeño de la organización.

Infraestructura, arreglos o mejoras edilicias cuyo monto financiado no supere el 80% del total requerido para su realización

Capacitaciones financiamiento de cursos, jornadas, seminarios, etc. que sean abiertos a la comunidad

Viáticos relacionados a la promoción y difusión de actividades de interés comunitario

Materiales didácticos relacionados con las actividades desarrolladas por la institución o grupo beneficiario

No se financian

Ideas que requieran cubrir gastos asociados a sueldos, pago de servicios (luz, gas, teléfono etc.), conexiones a internet u otros costos fijos.

Ideas que contradigan los valores que persigue Grupo Los Grobo expresadas en el Código de Ética o que atenten contra la moral pública.

8- Presentación de ideas

Pueden presentarse ideas e iniciativas de los voluntarios y de terceros apadrinadas por el/los voluntario/s, siempre que el monto requerido para su implementación este disponible al momento de su presentación según las distintas campañas organizadas por la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo. (Que ganen tus ganas)

9- Selección y financiamiento de ideas

La selección de ideas se efectúa según las bases y condiciones de las distintas campañas organizadas por la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo.

Política de participación en el programa CampoSocial Voluntariado Corporativo

10- Implementación de ideas

- Ideas financiadas

Las ideas son implementadas en un periodo de dos a tres meses partir del momento en que se comunican los resultados de las campañas.

Los fondos son entregados a los beneficiarios de la idea a través de los voluntarios promotores de la misma.

Los voluntarios son responsables de la implementación de la idea y de la rendición de gastos del desembolso.

Caso de no implementación de ideas seleccionadas

Si las ideas no son implementadas en los plazos previstos el voluntario deberá reintegrar los fondos y la idea no podrá volver a ser presentada, excepto que la no implementación de la idea este debidamente justificada y validada por los administradores de CampoSocial.

Si la no implementación de la iniciativa se debe a una negligencia del voluntario comprobada por los administradores de CampoSocial el mismo no podrá presentar más ideas en el programa.

11- Registro de horas

Los voluntarios activos cuyos proyectos se encuentren aprobados y en etapa de ejecución deben registrar las horas destinadas a la comunidad en intranet completando los campos obligatorios:

Fecha

Institución / organización / causa por la que trabaja como voluntario.

Nº de horas destinadas

Horario

Tareas realizadas

12- Capacitación

Los voluntarios registrados acceden a las capacitaciones brindadas por Gestión de Talentos y Fundación Los Grobo con el objetivo de ampliar sus capacidades de diseñar, implementar y evaluar proyectos de impacto comunitario.

Los voluntarios registrados podrán ser invitados por la Fundación a dictar talleres y capacitaciones en organizaciones de la comunidad en la materia de su especialidad e interés. Asimismo, podrán participar de visitas de seguimiento a proyectos en marcha y de reuniones con especialistas tendientes a aportar herramientas de gestión para sus tareas como voluntarios.

13- Reconocimiento

Los Grobo contempla reconocer individualmente a los voluntarios más activos y comprometidos con las causas sociales que promueven.

Entrevista a María Cuesta, responsable del área de Comunicación Institucional y Relaciones Institucionales, dentro del área de Gestión de Talentos.

¿Cómo es el trabajo en conjunto entre las áreas de Gestión de Talentos, Comunicación Institucional y la Fundación?

La relación con la Fundación surge de la empresa, al principio estaba en Carlos Casares y estaba muy alineada, nosotros, el nacimiento de la fundación, surge casi paralelamente con la formalidad del área de comunicación, lo que yo estoy haciendo ahora con ciertos procesos antes se hacía a través de diferentes áreas, Paula Marra, que ahora es directora del área de Gestión de Talentos y Comunicación Institucional lo hacía como podía en conjunto con otras actividades que le demandaba su puesto. Una vez que la empresa tomo otro paso en la profesionalización, ven la necesidad de un área de comunicación funcionando internamente. En ese momento también comenzamos a ofrecer servicios en comunicación a la fundación, empezamos a trabajar muy alineados.

Llego un momento en que la empresa tuvo un gran crecimiento regional, tuvimos que atender otras cuestiones y la fundación necesitaba más atención y seguimiento día a día, la comunicación la hacía Silvio (Dal Buoni) en un principio, nosotros le dábamos una mano y asesoramiento, por ejemplo a través de qué medios lo comunicamos, de qué manera, lo que si damos es asistencia para el diseño gráfico, lo seguimos haciendo de hecho. Siempre fueron bastante autónomos en esto de generar el contenido por ellos mismos, porque eran los que iban al proyecto, los que estaban, los que cerraban el convenio. Bueno ahora está la figura del Chino (Nicolás Tortolini) haciendo comunicación dentro de la fundación.

¿Cómo se organizan con CampoSocial? Sobre todo dentro de los períodos de campañas?

La Fundación define el contenido y nosotros les damos el asesoramiento de diseño y lo comunicamos a través de los canales institucionales, primero a nivel interno a través de comunicados institucionales, la intranet (desde hace dos años), mailing, cartelera, todos los medios que nosotros tenemos y utilizamos, se usan también para CampoSocial, cuando ya el proyecto está creciendo y está la comunidad involucrada y el voluntario está haciendo cosas ahí, ahí si les damos una mano para publicaciones externas, en medios locales.

¿Estás conforme con la relación?

Sí, tiene que funcionar así, no puede estar del todo autónoma, tiene que haber una vinculación. Por una cuestión de tiempos y cargas laborales no lo puede hacer una sola persona. Nosotros tenemos un problema que es la dispersión geográfica, a veces juega mucho en contra en el sentido que tenemos 120 personas trabajando en Carlos Casares en casa central y tenemos otras 100 dispersas en unas 10 sucursales, en 10 zonas de producción, donde no hay una oficina, sino el referente ahí es un Ingeniero Agrónomo que anda circulando en su camioneta y por ahí el único contacto que tiene es vía mail a través de la Black Berry o el teléfono, a kilómetros de la planta, oficina comercial o sucursal más cercana. Hay casi 20 sucursales y 10 plantas de acopio con una estructura que replica el modelo de casa central van a haber un Ingeniero, un comercial, un galpón de insumos, alguien administrativo. La gran dispersión geográfica hace que sea complicada la representación. si a eso vos le sumas que la Fundación tiene su oficina en Buenos Aires complica más la cosa. se entiende que tienen la mayor parte de la actividad en Buenos Aires por las instituciones con las que se relacionan. pero queda lejos de la gente. hay que estar moviéndose todo el tiempo. Cuando se instalaron allá, no pensé que iba a ser un impedimento y menos con las herramientas de comunicación que tenemos hoy en día. pero sí lo noto cuando hacemos Focus Group, reuniones de trabajo o reuniones de voluntario. lo primero que ellos reclaman es que la gente de la fundación se acerque y supervise más los proyectos. lo ven como una dificultad. una necesidad. Es difícil porque no podemos tener una sucursal de la Fundación en cada lugar. pero es una demanda que está.

¿Cuáles son las herramientas de comunicación para las plantas?

Nosotros tenemos, aproximadamente un 90% de la gente con acceso a pc, intranet y correo de Los Grobo. Es un número importante teniendo en cuenta que el personal está muy disperso en una planta de acopio, etc. En las plantas hemos definido voceros, como un representante del área de comunicación en la planta, es alguien que por supuesto tiene otra función y no tiene formación de comunicación, pero por las charlas con el gerente de planta nos los han ido señalando como la persona adecuada para cumplir esa función, porque es pro activo, porque es participativo, porque le gusta el voluntariado, esa es la persona con la que yo hablo, le mando información, son nuestros ojos en las plantas. Lo llamamos un Red de Referentes Comunicacionales, de otra manera sería imposible, no solo por la fundación, sino por todas las comunicaciones de la empresa, por ejemplo organizar las carteleras, porque pese a que todos tienen mail, muchas veces no lo leen, porque cumplen tareas más manuales que de escritorio y necesitábamos reforzar la comunicación en otros espacios como carteleras y nadie reconocía como tarea colgar los afiches, o por ejemplo con el diario de voluntariado los mandábamos y llegábamos en la recorrida o la persona que los llevaba nos decía “yo los llevo, pero quedan ahí amontonados” nadie se tomaba la tarea de distribuirlos. Hubo que estructurar un proceso con los ahora llamados referentes de comunicación, además para este año está planificado hacer todo un trabajo con los referentes, en donde esto le llega a una persona específica a quien le llego un mail con indicaciones de cómo distribuir el material, las características de la campaña. De esta manera hemos podido resolver un poco el tema de las distancias.

¿Las carteleras son eficaces?

En las plantas sí, hemos notado con campañas masivas que han enganchado a la gente, por ejemplo para el mundial hicimos una especie de “prode” con mucho éxito, fue una campaña muy invasiva, hasta en los baños pusimos.

Acá en las oficinas se pierde un poco.

¿Donde ves que falla la campaña de CampoSocial?

Hay que ver que ven por falla, si es por la baja de participación, yo no diría que es solo un tema de comunicación, tal vez hubo un altísimo nivel de participación otro año, es complicado mantener el nivel, este año la gente tuvo mucha carga de trabajo, hubo una demanda de personal mayor (un asistente, más gente para el puesto), habría que ver otros factores que influyen en la gente a la no participación, no es solo un tema de comunicación.

¿Consideras que el mailing o la intranet en las oficinas funcionan?

Falta, para la intranet hoy en día no esta cumpliendo las funciones que nosotros esperábamos, creíamos que este paso a una comunicación 2.0 se iba a dar en menos tiempo, creímos que iba a ser una herramienta con mucho feedback de la gente, este ida y vuelta que notábamos en las ganas de participación de la gente, creímos que se iba a abrir la participación que iba a funcionar los foros de discusión y sin embargo no, la participación es muy baja aún, la respuesta a una nota es muy baja, si no los incentivas con un concurso, una consigna algo, no hay por motus propio o de forma natural la participación. Con los Mailings hacemos dos envíos uno semanal y otro mensual con toda la información relevante, y algunos otros sueltos con información importante que llego fuera de tiempo, lo mandamos como comunicación institucional, que son los menos y tratamos de evitarlos, porque la sobre carga de mails y que llegan desde la misma casilla, en este caso la mía, la gente termina no leyéndolos y se desgasta la herramienta. Hubo que ordenar por importante y urgente, segmentar los públicos, la gente recibe miles de mails por día, no solo de acá dentro, de todos lados, no puede leerse tanta información en un día. Entonces terminaban por marcarnos como spam.

Nos ordenábamos mucho con esto, aún así notamos que mucha gente quedaba desinformada, por ejemplo cuando se incorpora personal, la gente de Talentos me pasa el mail para que lo incorpore al listado de mailling, a veces esto se demora y esperan pasarme 4 o 5 juntos, entonces esta persona no está informada y viene un compañero que detecta la situación o el gerente a reclamar que no está llegando a tal empleado la información, o con cosas que sabes que van a mirar, como por ejemplo con los cumpleaños. No tenemos por ahí respuesta a campañas, a pedidos de participación, pero entendemos que la gente sí los mira y llega la información, nos han corregido cosas, como fotos que no son del lugar del que hablamos o faltas de ortografía. No sabemos si es masivo y llega a todos los que queremos, pero hay a partir que nos ordenamos, se creó una rutina incorporada que todos los viernes reciben la información de la semana que viene, y que el primer día de cada mes va a tener el institucional de cada mes nuevo.

Cuando hay una campaña, por ejemplo de CampoSocial, se utiliza el recurso para incorporar la información con la estética y el diseño acordado, se acompaña con un banner en la intranet, se empieza a interferir el espacio con estas cosas.

Tengo una lista de distribución para Casares, por asuntos internos de esta oficina (reuniones, eventos, etc) En la intranet se publica noticias informativas de las actividades que se realizaron, listas de distribución de responsables técnicos (ingenieros agrónomos), por ejemplo mañana tenemos en el auditorio un cierre de campaña agrícola solo para este público, gente que está trabajando solo todo el año arriba de su camioneta, coordinan trabajo de cosecheros, son la cara visible de Los Grobo en una zona pero no tienen una oficina específica, bueno, para ellos tengo una lista de distribución específica para cuando los convocamos a actos como estos, una lista de distribución de plantas, otra para referentes, otra para directores, otra para gerentes, listas generales (incluso con otras empresas del grupo en Argentina).

En notigrobo por ejemplo también llega a clientes, a mi me gusta nombrarlos dentro de la red, a los proveedores, clientes, organizaciones con las que trabajamos y todo el público interno.

¿Cómo es la relación entre comunicación y Gestión de Talentos?

Desde hace un año y medio yo tengo mi escritorio en el área de gestión de talentos, estamos mucho más encima por lo que es comunicación interna. En un principio mi tarea era comunicación externa y organización de eventos, más o menos fuimos ampliando y proponiendo otras cosas, hacernos cargo de la página web, organizar los eventos como una cuestión de marketing, teniendo en cuenta al cliente, que folletería e información (todo pensando en el afuera, comunicación externa) para ese evento, relación con los medios, contacto personalizado con periodistas, archivo de notas... todo un trabajo de comunicación externa, la comunicación interna se manejaba de forma más casera con poco diseño, llego un momento en que se comenzó a profesionalizar eso y a realizar un trabajo más planificado con una relación muy estrecha con Gestión de Talentos para lo que es comunicación interna, en el proceso de planificación estratégica ellos nos dicen las actividades que tenemos este año, por ejemplo este año tenemos: encuesta de clima interno, campaña de seguridad laboral y la queremos lanzar en tal período, de clima laboral se va a trabajar durante todo el año. Ya con eso armamos las campañas para todo el año.

El área de comunicación está integrada por dos personas, yo como responsable del área y Alejandro Juancorena como responsable de imagen. Y después tenemos algunos tercerizados, dos chicos en diseño que lo ayudan a Alejandro cuando hay muchísimo trabajo, por ejemplo con los medios digitales que todas las páginas del grupo tienen que estar alineadas, entonces las cosas del día a día, las gacetillas, eso, lo delegamos a terceros pero no están contratados de forma permanente. También nos apoyamos mucho, desde que la empresa empezó con la expansión a Brasil y comenzó a tener más presencia en los medios, nos asesoramos con una persona en cuestiones de comunicación externa, no solo a nosotros como área, sino también a los directores en las notas que dan, contenido del discurso, que decir y como, como trabajar con los periodistas. **Aspectos positivos y negativos de la relación entre el área de comunicación con la fundación:**

Positivos: conocemos mucho como trabajamos, empezamos juntos muy alineados, muy codo a codo, cuando estaban en Casares, nos decimos las cosas antes que pasen, ayer tuvimos una agarrada por quien responde a una cuestión, nos dijimos todo, está aclarado, nos conocemos mucho, sabemos cómo trabajamos

Negativos: yo no sé si ellos estando en Buenos Aires conocen acabadamente a la gente, a la situación, a los tiempos, si piensan con algún criterio los lanzamientos de campaña, el seguimiento. Cuestiones que surgen en las reuniones. A la gente le gustaba mucho el laburo de Sol, que iba mucho al campo, Matilde no tiene ninguna necesidad de estar empujando constantemente, no sé si es una falencia de comunicación, creo que tendría que haber un referente en Casares. por ser el lugar donde surgió. donde más cosas se han hecho. donde tiene una historia. hay gente que sigue yendo a la oficina de Rodríguez Peña a llevar sus proyectos y hace años que no funciona allí, solo hay un garaje y una oficina administrativa que no tiene nada que ver. Tendría que sumarse a esto, acá en Casares estamos llegando con el Correo a todas las plantas, es cuestión de coordinar con el que viaja, subirse a la camioneta y hacer la recorrida, sobre todo este año que es un año con tanta movilidad salarial, tantos reclamos y movilización, hay más demanda y requiere más atención personalizada, por ejemplo Gestión de Talentos está viajando casi todas las semanas a plantas, no es tan difícil coordinarlo o hacerlo desde acá, pero si estando en bs as, acá se hacen muchísimas reuniones, todos los gerentes están acá, es cuestión de pedir 10 minutos del evento para comentar el proyecto de forma efectiva y directa y con un costo mínimo aprovechando los espacios que tenemos.

Entrevista a Magdalena Eceizabarrena, Gerente de Gestión de Talentos LGA área involucrada en el desarrollo de campo social.

Gestión de Talentos – Los Grobo Agropecuaria

- 1- ¿Cómo es la relación entre la FERL y LGA?
- 2- ¿Cómo funciona Campo Social?
- 3- Podrías mencionar cuáles son las cosas buenas (aspectos positivos) de Campo Social y qué cosas habría que mejorar.
- 4- ¿Cuál es el rol actual de Gestión de Talentos en el programa Campo Social? ¿Cuál debería ser?
- 5- ¿Cómo es la relación con el área de comunicación? ¿realizan acciones en conjunto para el programa?
- 6- ¿Qué importancia se le da al voluntariado como herramienta de motivación?
- 7- Según tu percepción, ¿qué importancia le dan los gerentes al voluntariado? ¿qué importancia deberían darle? ¿Qué participación tienen los gerentes en el programa de voluntariado?
- 8- ¿Qué apertura tienen los gerentes a que los empleados de sus áreas participen del voluntariado?
- 9- ¿Qué se podría hacer desde el área de Gestión de Talentos para mejorar el programa de voluntariado?

Respuestas:

1. Buena
2. Funciona bien con muchos aspectos. Campo Social nos permitió que mucha gente se comprometiera con las distintas realidades sociales de sus comunidades y participara para poder transformarlas.
3. Aspectos positivos:
 - . que las personas tienen un lugar de participación y la compañía los acompaña, les da el espacio para que puedan llevar a cabo su proyecto.
 - . Cuentan con respaldo económico.
 - . Se aprende con las capacitaciones a como ser voluntario
 - . Favorece a la retención de los empleados, ya que hoy es una variable tenida en cuenta por los colaboradores.
- Aspectos a mejorar:
 - . La comunicación entre GT, RSE, Fundación.
4. Desde Gestión de Talentos promocionamos, facilitamos el espacio, brindamos herramientas para poder llevar adelante los proyectos (movilidad, etc) entre otras acciones. El rol fundamental sería el de promoción y de involucrar a los empleados a participar.
5. La relación es buena y si realiza acciones de comunicación.
6. Como dije antes, creo que es alta.
7. Los gerentes en general creo le dan una importancia baja, su nivel de involucramiento y de promoción para que sus equipo participen es baja, tendría que ser diferente, ser parte del programa.
8. Media.
9. Bajar las tareas operativas del área para poder involucramos mucho mas con los participantes y sus acciones.

Entrevista a Silvio Dalbuoni, Director Ejecutivo de FERLG quien aporta estratégicamente desde su experiencia en RSE con una visión global acerca de la temática y además interviene en la toma de decisiones por su jerarquía dentro de la Fundación.

“La campaña “Que ganen tus ganas” es un medio, una herramienta no sólo de comunicación, para que los empleados se enteren de que existe el programa de voluntariado, cómo participar y demás...”

“...con el formato de campaña, el voluntariado busca que el voluntario sienta que además de trabajar pueda hacer otra cosa si siente ganas de hacerlo y la empresa le facilita los medios para poder hacerlo, lo económico, el tiempo, capacitaciones para que lo hagan de forma planificada y mejor de lo que podría ser sólo a título personal fuera de la empresa. Se tiene que partir de la motivación de la persona de querer hacer algo y siempre el voluntariado tiene que agregar un valor extra de lo que puede hacer la persona por fuera de la empresa, al ser un voluntario corporativo la persona no sólo esta cumpliendo con su función social de desarrollar acciones de bien en su comunidad sino que también esta representando a la empresa...”

“...para nosotros “Fundación”, estos voluntarios son multiplicadores de la acción social de la fundación pero de forma indirecta, en este caso la fundación lo que hace es apalancar, acompañar voluntarios que son empleados de la empresa para que realicen acciones sociales. La acción social para nosotros es un efecto secundario porque el objetivo esta puesto en los voluntarios y por eso es que nosotros medimos por ejemplo la cantidad de voluntarios que están participando, cuántas horas le dedican, cuantos van a las capacitaciones y no tanto el impacto del proyecto, que en algunos casos los proyectos son canalización de recursos que forma parte de lo que estamos queriendo revertir porque tampoco es formalmente un voluntariado corporativo; es que en vez de que la fundación done directamente, lo dona a través de algún empleado y el empleado se siente participe pero tampoco involucrado. Una cosa es ser un canalizador de recursos y otra es ir, estar, trabajar.”

“La comunicación en campo social es sumamente estratégica para que funcione el programa, si nosotros no comunicamos claramente qué es lo que esperamos de los voluntarios, obviamente van a venir con proyectos que no tienen nada que ver con los que queremos financiar.

Comunicación en términos de “herramienta para...” , para construir, de ida y vuelta, no la comunicación de los resultados que es como cuando sale un comunicado donde dice “tales proyectos van a ser financiados”, si no el insumo que genera la fundación para que el empleado se entere de que puede participar , se entere cómo participar”.

Ante la pregunta sobre si la comunicación estaba siendo efectiva, Silvio dijo lo siguiente:

“No 100 %, depende mucho de los objetivos que nos planteamos nosotros. Hubo un momento donde pensamos que el éxito tenía que ver con la cantidad de personas que participaban en las campañas, nos parecía que era una manera de que se enteraran del programa entonces ese año hicimos una comunicación bastante dirigida a que se involucren y que le dediquen el tiempo que le quieran dedicar pero ahí sí nosotros fomentamos que sean canalizadores de recursos. Ahora que estamos buscando que se involucren más activamente, que tengan una participación más fuerte desde poner su tiempo además de los recursos de la empresa, no logramos tanto una motivación o incentivar para que se vinculen con el programa desde ese lugar”.

Mencionamos al factor “tiempo”, que surgió de las encuestas a los colaboradores, como uno de los puntos que manifestaron a la hora de no involucrarse en el programa de voluntariado.

“...cuando nosotros hacemos campañas de difusión, no tienen tiempo ni si quiera para sentarse a entender de que se trata el voluntariado, así que imaginate que si ni siquiera tienen tiempo para eso, menos tienen para sentarse a escribir un proyecto, liderarlo e implementarlo. Yo creo que más que tiempo, se trata de ganas, vocación y eso ya es personal. O tenés o no tenes ganas, o tenes o no tenes vocación... De todas maneras, nos parece que la participación también tiene que ver con la actividad de la empresa, los distintos momentos de la actividad...”

