



Responsabilidad Social Empresaria:
“Compromisos que construyen Imagen”.
Caso Manpower



Título de la Tesis: Responsabilidad Social Empresaria: "Compromisos que construyen Imagen".
Caso Manpower.

Fecha de presentación: Octubre de 2010

Este trabajo se enmarca en el programa de investigación de "Comunicación, planificación y gestión", ya que se centrará en el rol que cumple la comunicación a partir del análisis de las estrategias comunicacionales en las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Director: Mochen Matías

Tesistas:

Nombre y apellido: Casalins, María Angélica

Legajo: 12157/1

Domicilio: San Martín 412

Teléfono: (02241) 423362

Correo Electrónico: maria_casalins@hotmail.com

Sede de Cursada: La Plata

Nombre y apellido: Conte, Mariana

Legajo: 12994/3

Domicilio: Mitre 985

Teléfono: 02245-447339

Correo Electrónico: conte_mariana@hotmail.com

Sede de Cursada: La Plata

Nombre y apellido: López Busquets, María Cecilia

Legajo: 13180/4

Domicilio: Jorge Newbery 11

Teléfono: (02241) 425513

Correo Electrónico: ceci_lopez_09@hotmail.com

Sede de Cursada: La Plata

ÍNDICE

- **Introducción**
- **Objetivos: general y específicos**
- **Alcances y limitaciones de la tesis**

CAPÍTULO I

Responsabilidad Social Empresaria. “Aportes para la construcción de un nuevo concepto”.

1.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria?.....	Pág.11
Acciones para la comunidad: Filantropía, Mecenazgo y Patrocinio.....	Pág.18
1.2 Un panorama socio- histórico sobre la ética Empresaria.....	Pág.22
Origen de Responsabilidad Social Empresaria y su evolución histórica.....	Pág.24
Situación de RSE en Argentina: contexto socio-histórico.....	Pág. 28
1.3 Directrices para empresas internacionales.....	Pág.34
Organizaciones que trabajan por la Responsabilidad Social Empresaria.....	Pág. 39
1.4 Legislación de la RSE:	
Sistema legislativo de RSE en el mundo.....	Pág.43
Proyecto de ley en Argentina.....	Pág.50

CAPÍTULO II

Palabras claves: Comunicación –RSE- Imagen: “Una relación ineludible”.

2.1 La Comunicación Institucional: Comunicación interna- externa.....	Pág.61
2.2 Cultura organizacional.....	Pág.83
Identidad.....	Pág.85
Imagen.....	Pág.86
2.3 ¿Por qué comunican las acciones de RSE las empresas?.....	Pág.89
2.4 ¿Qué metodología son necesarias para una eficiente comunicación de RSE?.....	Pág.97

CAPÍTULO III

Marco Metodológico: “Elección y análisis de las herramientas metodológicas”

3.1 Herramientas metodológicas.....	Pág.100
-------------------------------------	---------

CAPÍTULO IV

Manpower: Del dicho al hecho...

4.1 Estudio de caso: Elección de Manpower.....	Pág.103
4.2 Breve recorrido histórico por la empresa.....	Pág.104
4.3 ¿Cuáles son los principios con los que trabaja Manpower?	Pág.107
4.4 Manpower en el mundo.....	Pág.113
4.5 Cómo gestiona la RSC Manpower en Argentina.....	Pág.114
Acciones de RSC de Manpower	
▪ “Juntos por los Jóvenes”.....	Pág.120
▪ “Huella solidaria”.....	Pág.123
▪ “Sin fronteras”.....	Pág.125
▪ “Oportunidades para todos”.....	Pág.126
▪ “La mujer en la empresa contemporánea”.....	Pág.128
▪ “Entrelazados. Comprometidos con los jóvenes y el trabajo”.....	Pág.130
▪ “Aliados en educación y trabajo”.....	Pág.131
▪ “Construyendo Puentes”.....	Pág.132
4.6 Herramientas de comunicación que utiliza Manpower.....	Pág.134
Difusión de RSC.....	Pág.135

CAPITULO V:

5.1 Lo que dicen las encuestas.....	Pág.145
5.2 CONCLUSIONES.....	Pág.150
Bibliografía.....	Pág.156
Anexos.....	Pág.160

Agradecimientos

Creemos importante, previo al desarrollo de la investigación, agradecer a todas las personas que nos acompañaron y colaboraron en el transcurso de la tesis.

En primera instancia queremos agradecer la compañía incondicional de nuestras respectivas familias, no sólo en el proceso de tesis, sino también su apoyo emocional durante todo el periodo de aprendizaje en esta institución.

A la colaboración profesional por parte de nuestro director, el Licenciado Matías Mochen, quien nos orientó desde su experiencia comunicacional, con conocimientos indispensables para la realización del proyecto a presentar.

Por otra parte, queremos agradecer al consejo académico, quien en nuestra primera instancia de acercamiento a la temática de Responsabilidad Social Empresaria, nos brindó todo su apoyo y predisposición ante nuestra gran cantidad de inquietudes.

Queremos mencionar también a nuestra empresa seleccionada, Manpower, y al personal responsable del área de RSC, que si bien no colaboraron con gran fuerza en todo el proceso de desarrollo, en un primero momento pusieron a nuestra disposición toda la información y material que solicitamos para poder comenzar con nuestra investigación.

También el agradecimiento va dirigido a aquellos contactos que nos permitieron acceder a datos relevantes para nuestra investigación y las personas que nos ayudaron a contactar a referentes importantes y a las personas que nos dieron la oportunidad de ser entrevistadas.

Finalmente a nuestros amigos, compañeros de facultad y colegas, quienes nos acompañaron a lo largo de este camino arduo, pero que nos enriqueció intelectual y personalmente.

Introducción

En los últimos años, aspectos tales como la globalización, la revolución tecnológica y la información, la transformación del rol del estado, la creciente complejidad del contexto económico y social, la consciencia sobre las cuestiones ambientales y el ejercicio cada vez más activo de los derechos de los consumidores y de la ciudadanía en general, han dado forma a un nuevo paradigma en la manera de hacer negocios.

Uno de los cambios más importantes ha sido el tránsito entre lo que años atrás empezó como la filantropía empresaria y que con el correr de los tiempos se ha ido transformando (por las demandas del contexto y de las propias necesidades de la empresa) en Responsabilidad Social Empresarial y en lo que respecta a la relación de la empresa con la comunidad en programas de inversión social empresaria.

“Se entiende por RSE como modelo estratégico de gestión de la compañía, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Implica por lo tanto el compromiso renovado de las empresas con la comunidad”¹.

Dicho concepto ha ido incorporándose para fortalecer la gestión institucional a través de la implementación de prácticas y diversos procedimientos.

El filósofo Edward Freeman, fue quien utilizó por primera vez el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, en su obra *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. “Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“stakeholders”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

Los stakeholders es la *parte interesada*, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.”².

La empresa en su dirección y gobierno es responsable, no sólo de los accionistas sino también de otros individuos o grupos que tienen intereses en las acciones y decisiones de dicha organización,

¹ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. “Manual de primeros pasos en RSE”. (www.iarse.org) Pág.5. Abril 2005 Buenos Aires, Argentina.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>.

con el objetivo de obtener una licencia social para operar. Los Stakeholders están compuestos por siete indicadores: Valores, Público interno, Medio Ambiente, Proveedores, Clientes, Comunidad y Gobierno.

Los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, fueron creados como una herramienta que aporta a la incorporación de prácticas de RSE, en la planificación de estrategias y el monitoreo del desempeño general de la empresa.

“En el mundo actual la transparencia con que las empresas informan sobre su desempeño financiero es fundamental, pero ya no es suficiente. Las personas están observando de cerca las empresas, y se fijan cada vez más en su comportamiento en otras áreas, que van más allá de su rol económico tradicional. Hoy importa mucho la conducta medioambiental y social de la empresa, el que se ha convertido en uno de los principales activos de la reputación de la compañía de cara a la sociedad, sus accionistas, clientes y trabajadores. Hoy les va bien a las empresas que hacen lo que dicen y dicen lo que hacen. Empresas que se comprometen a actuar bien y a *comunicarlo bien*”.³

Es en este contexto donde la comunicación podría ser entendida como un elemento estratégico de la vida empresarial y como parte indisoluble de sus responsabilidades en la sociedad.

Diana Ximena Espinosa Serna profesional de la comunicación de Hispanoamérica e integrante del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, entiende a la comunicación como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa, ya que reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla.

La Responsabilidad Social se produce dentro y fuera del ámbito de las organizaciones. “La empresa es una organización social especializada en dar trabajo a las personas, producir y distribuir productos y servicios, y generar rentabilidad de todo ello. Puede afirmarse, pues, que éstas son las funciones manifiestas o explícitas de la empresa. Pero la empresa tiene y desarrolla otras funciones latentes o implícitas aunque igualmente centrales: toda la comunicación que la empresa lleva a cabo, todos sus mensajes –internos y externos- reproducen una determinada forma de cultura. Esta cultura se caracteriza por el modo en que se entiende qué es y para qué sirve la empresa.

³ Javier Cox I preside **Acción Empresarial** y participa como consejero del área de responsabilidad social Empresarial. www.accionempresarial.com

“El mecanismo que usa la empresa para cambiar el modo intencional y no intencional a la cultura es la comunicación en sentido amplio”⁴.

De esta manera se entiende que la empresa como organización, es creadora de cultura e invita a comprender que una dimensión esencial de la RSE podría consistir en extender a la sociedad los valores y la cultura del trabajo bien hecho que se vive en la empresa, extensión que se realiza de manera comunicativa.

La comunicación de una entidad es una sola ya que tanto las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas hacia el exterior son indisolubles –las unas se afectan y se relacionan siempre con las otras. En la práctica organizacional forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación en tanto todo integrado.

De esta manera se pueden vislumbrar a la comunicación interna y la comunicación externa: “La comunicación interna se considera 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”⁵.

“La dimensión externa de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos –objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios. Implica, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como por ejemplo los proveedores”⁶.

Esta dimensión externa tiene una relación directa con el concepto de imagen institucional, que según Capriotti (1999), sería una de esas estructuras mentales cognitivas que se forman por medio de sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización.

⁴ Teijeiro, Carlos Álvarez. Licenciado en ciencias de la información y doctor en comunicación pública de la Universidad de Navarra –España-. “La Comunicación Responsable. Construyendo cultura y sentido del trabajo a través de la comunicación.” Pág. 289.

⁵ Facultad de Periodismo y Comunicación social UNLP. Ficha de Cátedra Taller de Producción de Mensajes: “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Año 2007. Pág. 1

⁶ Ídem. Pág. 8

Objetivo General

Analizar el rol que tiene la comunicación en la implementación de proyectos de Responsabilidad Social Empresaria como elemento estratégico de gestión de la imagen institucional de la empresa Manpower.

Objetivos específicos:

- Analizar los límites del concepto de RSE y su vínculo con las denominadas estrategias de comunicación institucional en el Sistema Productivo.-
- Reconocer el grado de importancia que se le da al tema de la RSE en la firma utilizada para los análisis de caso.-
- Identificar las estrategias comunicacionales utilizadas para dar a conocer las acciones de RSE en los distintos programas.
- Analizar el impacto de las herramientas comunicacionales aplicadas en cada programa, en relación a la imagen institucional de la empresa.

Alcances y limitaciones

En la siguiente tesis de investigación se abordará la Responsabilidad Social Empresaria y el rol que aporta la comunicación como herramienta de gestión en la construcción de la imagen.

En primer lugar, se realizará un recorrido teórico que permita conocer el concepto de RSE y su relación con la comunicación y la imagen institucional.

Luego, se presentarán los programas de RSE pertenecientes a la empresa Manpower, tomando como punto de partida los alcances y limitaciones de las herramientas y técnicas de comunicación en la construcción de la imagen de la empresa. Los proyectos propuestos fueron realizados entre el período 2003 / 2009.

Cabe destacar que tendrá como prioridad el análisis y la opinión del público en general en relación a la construcción de la imagen, ya que por una cuestión temporal no se puede analizar cada uno de los grupos de interés que trabajan con Manpower.

Nuestro trabajo pretende dar a conocer el rol que tiene la comunicación en la construcción de la imagen a través de la aplicación de los proyectos de RSE respecto de la situación en que se encuentra hoy Manpower, frente a esta obligación "moral", impuesta o requerida por las exigencias que la sociedad demanda, compromiso con la comunidad y desarrollo e integración con la misma.



CAPÍTULO I

Responsabilidad Social Empresaria: Aportes para la construcción de un nuevo concepto



1.1 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria?

En los últimos años la **Responsabilidad Social Empresaria** (RSE) ha adquirido gran relevancia a nivel mundial, y aunque no existe una definición única, este concepto ha ido evolucionando hasta ser concebido como un elemento clave que adoptan las empresas estratégicamente.

La RSE se refiere a un modo de gestión que realizan las empresas hacia la comunidad, el medio ambiente y sus colaboradores directos, con la finalidad de contribuir a un desarrollo que vaya más allá de los intereses económicos.

El término de RSE fue utilizado por primera vez, como se dijo anteriormente, por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, 1984)”, Filósofo y profesor de Administración de Empresas en la Darden School de la Universidad de Virginia. Es considerado como el padre de la teoría de los stakeholders.



“Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“*stakeholders*”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios. Son la *parte interesada*, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.”⁷.

La “teoría de los stakeholders” afirma que la empresa en su dirección y gobierno es responsable, no sólo de los accionistas sino también de otros individuos o grupos que tienen intereses en las acciones y decisiones de dicha organización, con el objetivo de obtener una licencia social para operar. Los Stakeholders están compuestos por siete indicadores: Valores, Público interno, Medio Ambiente, Proveedores, Clientes, Comunidad y Gobierno:

En los **valores** se establece el **código ética**, a través del cual la empresa se gestiona y actúa. El ejercicio de esto implica no sólo definir principios rectores, sino que supone además asumir activamente el interés de la organización a través de su público interno, y a las empresas y a las personas externas con las que se relaciona.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Dentro del **público interno** pueden considerarse a todos los individuos que trabajan dentro de la compañía, en cualquier sector de la misma. Entre las prácticas de RSE se pueden contemplar actividades de participación y diálogo, respeto por el individuo y valoración, buenas prácticas de higiene y cuidados de salud.

En relación al **medio ambiente** se podría decir que esta es una de las áreas más difundidas de la práctica de la RSE en las organizaciones. Existen probados programas que contemplan desde el gerenciamiento del impacto ambiental, hasta la responsabilidad sobre las generaciones futuras.

Asimismo, en cuanto a la **cadena de abastecimiento** hay que destacar que a fines de los '80, muchas organizaciones comenzaron a desarrollar programas de alianzas con proveedores que les permitió concentrarse en el corazón del negocio.

“Si extrapolamos esto a las otras áreas que estamos exponiendo como parte de la práctica de la RSE, comprenderemos como las empresas que forman una cadena de abastecimiento, deberán tener estándares de gestión ambiental y éticos que sean compatibles”⁸.

Uno de los puntos más relevantes de las prácticas de RSE son los **consumidores y los clientes**. Los consumidores en relación con las empresas deberán actuar siguiendo unas prácticas comerciales, de marketing y publicitarias justas y deberán adoptar todas las medidas razonables para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que proporcionan.

Haciendo hincapié en la directriz **comunidad**, las organizaciones se encuentran insertas en las comunidades en las cuales desarrollan sus actividades y tienen injerencias en ellas. Las empresas se sirven de los recursos que la comunidad pone a su disposición, recursos humanos y recursos naturales, combinados para el éxito de la empresa.

En cuanto al **Gobierno y la sociedad**, probablemente sean muy pocas las organizaciones o empresas a las que les pueda resultar ajena la vida política y la comunidad en que se desarrollan, éstas pueden estar interesadas en el sostenimiento de la vida democrática. La transparencia de esto genera confianza en las organizaciones.

En esta misma línea Leandro Robuschi, (Jefe de trabajos prácticos de la cátedra de Sistema Productivo de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP), sostiene que la Responsabilidad Social Empresaria es ante todo una forma de gestión, sabiendo que ésta es una de las aristas principales de las organizaciones empresariales, ya que se promueve este concepto al plano de

⁸ Revista trampas. Apuntes de cátedras sobre Responsabilidad Social Empresaria. Anuario Facultad. Año 2007- Pág. 2

un manejo de calidad en relación con los siguientes conceptos: valores y transparencia, público interno, medio ambiente, cadena de abastecimiento, consumidores y clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

Dentro de cada una de estas áreas, las organizaciones establecen un cuadro de indicadores y luego se exponen resultados a través del **balance social** de la empresa. El cual es complementario al balance financiero, es una memoria que la empresa pública anualmente dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado accionistas y a la comunidad. Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa. El balance también es conocido como **Reporte Social Empresarial** o **Reporte de Sustentabilidad**. La empresa muestra lo que hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y la comunidad, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de quienes lo rodean. Es decir, su función principal es hacer pública la RSE, construyendo mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

El "Balance Social es una herramienta que, al ser elaborada por varios profesionales, tiene la capacidad de reflejar y medir la preocupación de la empresa por las personas y la vida en el planeta".⁹

Por otra parte, un Balance Social hace una diferencia en *la imagen* de la empresa dado que es un instrumento cada vez más valorado por los inversionistas y consumidores en el mundo.

El grupo de Acción Empresarial afirma que la empresa que realiza este esfuerzo por publicar y hacer transparente sus acciones y decisiones, está más capacitada para construir lazos de confianza con sus grupos de interés (stakeholders).

Estos indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, fueron creados como una herramienta que aporta a la incorporación de prácticas de RSE, en la planificación de estrategias y el monitoreo del desempeño general de la empresa.

La RSE supone que la empresa se oriente no sólo hacia la maximización de los beneficios económicos, sino también el bienestar social y protección ambiental. Los indicadores de comportamiento responsable de la empresa, se analiza en cuanto a las actividades internas y externas; se consideran en este sentido, categorías de elevada relevancia tales como la calidad de los productos y servicios que se ofertan, la creación de empleos, la capacitación ambiental, salud, y seguridad laboral, y los programas de promoción a través de los medios, en los cuales no se deben manipular las emociones, ni distraer al público de las fuentes reales de satisfacción de sus necesidades.

Retomando el concepto de RSE, Marcelo Paladino Director Adjunto y Director del Área Académica de Empresas, Sociedad y Economía de la Universidad Austral, sostiene que la RSE plantea

⁹ www.banlancosocial.org.br/delinstituto/base(instituto brasileiro de análisis sociales y económicos) Brasil 2002.

de qué manera la empresa define y establece su relación con la sociedad (mercado, gobierno, sociedad civil, proveedores, clientes y empleados) en la cual y para la cual trabaja. Para el autor, “la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), también conocida como Ciudadanía Corporativa (CC), hace referencia al concepto y la práctica sobre cómo la empresa se relaciona e impacta en la sociedad. También se vincula con cómo la sociedad y las expectativas sociales afectan a la empresa”¹⁰.

“La Ciudadanía Corporativa (corporate citizenship), surgió como un término que comprendía varias prácticas que marcan el comportamiento responsable de las empresas. Se basa en los principios de la teoría del stakeholders y del contrato social. Propone un comportamiento proactivo e integralmente responsable de la empresa”.¹¹

Para el **Instituto Ethos** –organización brasileña no gubernamental creada en 1998-, “la RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para la generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.¹²

Desde otra perspectiva teórica, Ignacio González García (Contador Público -Universidad de Buenos Aires- Secretario y Director miembro del Comité de Dirección de **IDEA**: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), la RSE supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa.

Haciendo hincapié en el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), se entiende por RSE al modelo estratégico de gestión de la compañía, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Implica por lo tanto el compromiso renovado de las empresas con la comunidad. Dicho concepto ha ido incorporándose para fortalecer la gestión institucional a través de la implementación de prácticas y diversos procedimientos.

Para la Red Puentes (alianza internacional de ONGs, dedicada a contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la RSE desde la perspectiva de la Sociedad Civil), la sociedad civil adopta un modo de gestión empresarial validada ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre

¹⁰ Paladino, Marcelo; Tendencias de la RSE en Argentina; documento de investigación de la escuela de Dirección y

Negocios de la Universidad Austral; Buenos Aires; junio 2002.

¹¹ Ídem. Pág.11.

¹² Amado Suárez, Adriana. “Auditoría de comunicación”. Primera edición, Buenos Aires. Noviembre de 2008. La Crujía Ediciones Pág. 79.

ellas y sus grupos de interés se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos.

Según el centro colombiano de Responsabilidad Social Empresaria, la Responsabilidad Social es la *capacidad* de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés) de esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Al hablar de la capacidad, se alude principalmente a la habilidad para el buen ejercicio de una gestión empresarial que atraviesa los diferentes escenarios de actuación de las empresas, estos son:

- Normativo; hace referencia al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas, los mercados y la competencia.
- Operacional; hace referencia a los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.
- Económico; hace referencia a los recursos relacionados con la creación de valor y rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas del mercado.
- Social; hace referencia a los aspectos que vinculan el qué hacer de la organización con el contexto social en el que actúan, de modo que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.
- Ambiental; hace referencia a los aspectos para la identificación del impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

Entonces, desde una perspectiva puramente macroeconómica, la gestión con criterios de RSE contribuye al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. Si lo que se persigue es generar riqueza de

forma sostenible sin agotar los recursos naturales y minimizando la huella medio ambiental, pensando en las generaciones venideras, está claro que se tienen que mejorar los procesos.

La responsabilidad, no reclama sólo la ética individual de las personas que componen las empresas, sino que ven en la organización en sí misma un ente con responsabilidad propia económica, social y medio ambiental a la que debe exigirse comportamientos acordes con dicha responsabilidad.

Las empresas por lo tanto, no sólo desempeñan una función económica sino además una social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización, el marketing responsable y la ética empresarial.

Por consiguiente, la institución trasciende su rol económico tradicional. Hoy, ya se la visualiza como creadora de riqueza, impulsora de la investigación y desarrollo, generadora de bienestar social y fuente de empleo. Es un ente jurídico que adquiere la ciudadanía al involucrarse en la temática social.

Hay tres temas importantes e interrelacionados que se arraigan en disciplinas vinculadas, en el campo de estudio de la empresa y la sociedad: la perspectiva ética de la RSE se basa en el análisis de la acción individual. Se focaliza en el sistema de valores, cosmovisiones morales y actitudes.

La perspectiva sociológica y política de la RSE, se centra en la interrelación entre gobierno, empresa, sociedad o comunidades y otras instituciones sociales.

Por otra parte, Antonio Vives (ciudadano español y Gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible. Especialista en responsabilidad social empresarial) afirma que la RSE consiste en prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de los stakeholders; a través de cumplir con reglas, regulaciones, y voluntariamente ir más allá de ellas.

Desde la misma perspectiva de Vives, entiende a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica. Estas buenas prácticas, contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas (mayoristas y minoristas), a los grupos de interés, a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto.

Asociado a la RSC, han surgido nuevos conceptos que se identifican con distintos aspectos y/o dimensiones del tema, tal es el caso de la Ciudadanía Corporativa. Se considera a esta última como un concepto que va más allá de la filantropía, más estratégico y que se encuentra en una etapa primaria

de definición, que reconoce la necesidad de adaptar las diferencias (culturales, históricas/económicas, etc.) de los actores globales.

La RSC, contribuye a mejorar el desempeño de la gobernabilidad corporativa. Para las empresas, uno de los principales problemas al que se enfrentan al incorporar políticas de RSC a su estrategia, es como medirlas y monitorearlas adecuadamente. En este sentido, la existencia de indicadores ya probados se relacionan con aspectos puntuales de este concepto: el cumplimiento de la ley, el adecuado comportamiento ambiental, la entrega de información financiera fidedigna, la información veraz para los consumidores respecto a la gestión y calidad de procesos y productos, el respeto a los derechos humanos y las condiciones laborales de los trabajadores, etc.

Por su parte, Marcelo Paladino y Carlos Tejeiro aseguran que la RSC es una aproximación a la gestión de la empresa en donde se sostiene, que además de buscar maximizar la rentabilidad de los accionistas, la empresa debe involucrarse en acciones que beneficien a sus empleados, sus consumidores y a la sociedad en general.

Para concluir, la RSE puede ser comprendida como un concepto que afecta a muchos otros: Responsabilidad Empresarial Ambiental, Filantropía, Relaciones Comunitarias, Inversión Social Corporativa, Ciudadanía Empresarial, Desarrollo Sostenible, Desempeño Social, Sustentabilidad y Responsabilidad Social. Su *uso* depende de los países o culturas en que se los aplique. Aún cuando se pueda emplear uno u otro, pertenecen a disciplinas distintas.

La RSE es probablemente uno de los más complejos retos que la gestión empresarial ha de enfrentar, el éxito en este caso radica en la habilidad para prosperar, de una manera responsable, y en trabajar con otros actores sociales y económicos para lograr modificaciones en el sistema económico.

Hay que tener en cuenta que los diferentes autores llaman al concepto de distinta manera (RSE/RSC), cada uno de ellos partiendo desde su perspectiva ideológica.

◆ **Acciones para la comunidad**

En relación a la concepción de Responsabilidad Social, cabe destacar aquellas prácticas comunicacionales de las empresas, que al igual que la RSE, tienen algún interés para la comunidad. Dentro de ellas se destacan: Filantropía, Patrocinio y Mecenazgo.

Actualmente se ha producido un giro en el trabajo a nivel interno de las empresas, ya que no solamente funcionan como productoras de bienes y servicios con el objetivo de beneficiarse económicamente, sino que surge el interés por las demandas que la sociedad realiza.

Es de esta forma como aspectos relacionados con la Responsabilidad Social: Filantropía, Mecenazgo y Patrocinio empiezan a tomar protagonismo.

La **filantropía**, es vista como una actitud de amor hacia la especie humana, normalmente manifestada mediante actividades que promueven su bienestar. Es el amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, expresado en la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o interés alguno en una respuesta.

El impulso Filantrópico es tan antiguo como la humanidad. En muchas sociedades, la ruptura de los grupos unidos por lazos de parentesco debido al nuevo ordenamiento de las ciudades, hizo que el Estado tomara medidas para ayudar a los pobres, los desamparados y los minusválidos. Sin embargo, con la aparición de las modernas Naciones-Estado, los gobiernos seculares reemplazaron a las iglesias, y ellos pasaron a ser los principales filántropos.

Etimológicamente el término filantropía proviene del griego y significa "amor por la humanidad". Si bien el sentido dado al término ha mutado, históricamente ha significado la disposición y esfuerzo activo de promover el bienestar de otros seres humanos a través de donaciones. En su sentido más amplio, el fin de la filantropía es la mejora de la calidad de vida en la sociedad diferenciándose del concepto de caridad inspirado en la tradición religiosa, cuyo fin es la ayuda y servicio al sufriente y necesitado a partir de un sentido de obligación con una actitud de empatía, benevolencia y compasión.

El comportamiento filantrópico tiene una orientación menos personalizada que la acción caritativa, ya que en lugar de aliviar el sufrimiento del necesitado busca enriquecer la comunidad en su conjunto y tratar de que la ayuda les llegue a todos los integrantes y no a uno en particular.

Hacia el siglo XIII comienza a usarse la palabra donación (del latín donare, dar) para hacer referencia a las contribuciones para los pobres y desamparados (no debe olvidarse que en el cristianismo, la caridad tiene un fuerte carácter religioso), aclara Adriana Amado Suárez.

Los esfuerzos filantrópicos son realizados por parte de individuos o por grupos de individuos organizados. Las donaciones a organizaciones humanitarias, personas y comunidades, directamente o a través de organizaciones no gubernamentales con fines no lucrativos, son considerados actos filantrópicos.

Actualmente, la filantropía se asocia con el desembolso de riqueza por parte de individuos y, especialmente, con la recogida de fondos por parte de organizaciones que no actúan con fines de lucro. Ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

Por otra parte existe un punto de relación en el que la comunicación empresaria participa de actividades que tienen interés por la comunidad. Éstas prácticas reúnen dos características: por un lado, acercan a la empresa a sus públicos, pero a su vez no dejan de ser actividades públicas pagas con el objetivo de construir y mantener una imagen positiva.

“Hacia 1570 aparece el término **Patrocinio**, derivado del latín patronus, haciendo referencia a la protección o el patronato que se le daba a una persona o a una institución. En inglés, las dos primeras actividades se relacionan con el concepto de philanthropy, y el patrocinio es equivalente a sponsoring”.¹³

“El patrocinio desarrolla una estrategia comercial precisa, en el marco de las políticas de comunicación y de publicidad de la empresa. Es un intercambio entre un beneficiario y un donante, en este sentido el patrocinio rinde necesariamente beneficios¹⁴”.

Este término debe ser entendido como una vía complementaria para conseguir una imagen positiva de la compañía desde una nueva ética empresarial en función de la cual, aquella debe devolver a la sociedad una parte de lo que ésta le ha dado: la empresa actualmente debe asumir su rol social, llegando a relevar al estado en su secular obligación de ocuparse de ciertas obligaciones con la colectividad.

Los actos de patrocinio son actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo. Para llevarlo a cabo es necesario determinar cuales son los agentes que intervienen y de qué tipo de acontecimiento se trata.

Los objetivos Fundamentales del patrocinio se encuentran en construir una imagen de marca, asociada a ciertos valores que simbolizan la actividad objeto del patrocinio. Pero, a su vez existen otros

¹³ Adriana Amado Suárez; Comunicaciones Públicas; Editorial Temas; Buenos Aires; 2002

¹⁴ Amado Suárez, Adriana. Auditoría de Comunicación: “un método de análisis de las comunicaciones públicas”. La Crujía Ediciones Noviembre 2008- Página 76

objetivos secundarios: la revalorización de un producto, la motivación de las fuerzas de venta, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc.

Para el desarrollo de esta actividad, las empresas despliegan distintas acciones comunicacionales destinadas a su entorno, como relaciones con la prensa (para informar sobre el evento) la publicidad (para promocionarlo), las relaciones públicas (para la convocatoria).

La estrategia de patrocinio permite una difusión masiva por canales no tradicionales, y con una relación costo/beneficio óptima, dado que no sólo la empresa se ve favorecida con la asociación a una actividad de esparcimiento, sino que consigue una difusión masiva residual muy importante.

Actualmente se refiere a actividades que efectúa una organización vinculadas a áreas deportivas, culturales o artísticas con la finalidad de obtener una ventaja comercial y consolidar la imagen asociándola a una actividad de aceptación social.

Por su parte, los antecedentes del **mecenazgo** hay que buscarlos en la Italia renacentista del “quattrocento” cuando Cayo Mecenas se convirtió en el benefactor de la literatura y las letras, estimulando especialmente a los poetas romanos Sexto Propercio, Virgilio y Horacio.

De allí se originó la palabra mecenas, ya no como el apellido del mentor de las artes, sino que se amplió a toda aquella persona u organización “protectora de los artistas o escritores”.

Actualmente el mecenazgo es una acción que implica el aporte de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas. Pascale Wail sostiene que la empresa privada sustituye en este caso a la acción pública, ya que toma una iniciativa que ofrece un servicio a la comunidad. El mecenazgo se ha convertido en un recurso de comunicación destinado a promover la imagen institucional de una empresa y está gestionada como cualquier operación estratégica del plan de comunicación.

La empresa, el acontecimiento y el público son tres elementos fundamentales a tener en cuenta para definir las acciones de mecenazgo. Este último está más vinculado a las artes o acontecimientos culturales y reúne las siguientes características: no es necesariamente una ayuda financiera, no busca un beneficio comercial y no tiene finalidad lucrativa.

El mecenazgo es una acción que consiste esencialmente en desear el bien de los demás como último fin de todo acto humano a favor de la cultura, el arte, la investigación o la sanidad. La acción del mecenas actual es financiada por un individuo o una empresa con la finalidad de ayudar económicamente en la realización de actividades de interés general con el propósito "de hacer el bien".

Cabe destacar que no se debe confundir dicha práctica con donaciones caritativas que apuntan a cubrir carencias esenciales en el receptor. Las donaciones generalmente son esporádicas y coyunturales.

Los humanistas del Renacimiento destacaban la bondad natural del hombre y exaltaban su libertad. Las empresas, en parte, a través de sus acciones de responsabilidad social transmiten este principio al trasladar a la sociedad política que permiten que el público renuncie a la imagen lucrativa y distante que tiene de las organizaciones.

“Mecenazgo y Patrocinio designan la contribución de una empresa a la celebración de un acontecimiento, al sostenimiento de una persona o a la ejecución de un proyecto ajeno a la actividad normal de la empresa”¹⁵.

Lo que marca la diferencia entre las dos actividades es la naturaleza de las contrapartidas, así, en el caso del mecenazgo no debe dar lugar a beneficios comerciales directos. En contraposición, el patrocinio (sponsorización) desarrolla una estrategia comercial precisa, en el marco de las políticas comunicacionales y estratégicas de la empresa. El patrocinio, entonces, rinde necesariamente beneficios.

¹⁵ M.H. Westphalen y J.L. Piñuel en “La Dirección de Comunicación” - Año 1993.

1.2. Panorama socio-histórico sobre la ética empresarial

La preocupación por el “deber ser” se remonta a tiempos pasados. El nuevo testamento prohibía abusar del débil, condena al fraude y la usura, promueve el respeto a la propiedad ajena. El nuevo testamento hace hincapié en el carácter instrumental del dinero y de los negocios.

Ya en el siglo XVIII, Adam Smith en su obra “la teoría de los sentimientos morales”, identifica el crecimiento de los mercados y la división del trabajo con el progreso material de la sociedad, pero advierte que paralelamente, éste puede aplacar el progreso moral, disminuyendo la solidaridad, la capacidad de entender el sufrimiento ajeno.

A mediados del siglo XIX, los problemas morales creados por la Revolución Industrial estimularon la profundización de la ética.

En 1899 Andrew Carnegie, el fundador de U.S.Steel publicó un libro llamado “El evangelio de la Riqueza”. En él introdujo el concepto de **Responsabilidad Social** de las empresas, sobre la base de dos principios paternalistas: el principio de caridad y el principio de custodia, en alusión al papel que los dueños de las empresas desempeñan en la sociedad. El respeto a estos principios suponía, respectivamente, que las empresas debían donar parte de su riqueza y cumplir el encargo de multiplicar la de la sociedad.

No obstante, hasta la Gran Depresión de 1930, las empresas se comprometieron con el bienestar social presionadas por el marco legal que imponía el gobierno y por los requerimientos del movimiento obrero.

En **Europa**, tras la Segunda Guerra Mundial, y en Estados Unidos a partir de los cincuenta y sesenta comenzaron a desarrollarse movimientos a favor de las Responsabilidades Sociales de las Empresas. Los activistas sociales cuestionaron la unicidad de los fines empresariales en el sentido de abocarse exclusivamente a la obtención de ganancias, descuidando aspectos como la contaminación ambiental, la concreción de operaciones con países en los cuales se violan los derechos humanos, la discriminación de las minorías raciales o el engaño a los consumidores con productos que no responden a normas de seguridad adecuada.

Ya en los años setenta y ochenta convergían dos corrientes: la primera la *visión Clásica*, cuyo defensor más representativo es Milton Friedman, esta postura sostiene que los gerentes son empleados que deben rendir cuentas a los inversores y proteger sus intereses, a partir de la premisa de que la única responsabilidad de la administración es “maximizar los beneficios o ganancias de los accionistas,

respetando las reglas del juegos sin engaños ni fraudes y en franca competencia”. La solución de los problemas sociales debe dejarse en manos del gobierno y de personas competentes.

La *Visión Socioeconómica* sostiene que la responsabilidad de la administración trasciende la obtención de ganancias e incluye la protección y mejoramiento del bienestar social. Esto supone integrar las metas económicas con las sociales, ampliando las responsabilidades con los “Stakeholders”: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad local y la sociedad. Las empresas deben actuar con “conciencia social”, ya que esto redundará en la formación de una mejor imagen, fluidas relaciones con la comunidad, mayor capacidad de atracción y retención de empleados calificados y ganancias a largo plazo.

Los partidarios de esta corriente remarcan que el incumplimiento de las obligaciones sociales se traduce en elevados costos – indemnizaciones, clausuras- por ejemplo, por realizar publicidad engañosa, contribuir el deterioro ambiental, no respetar condiciones de trabajo saludables para los empleados, etc.

En 1979, Archie Carroll convino los conceptos de Responsabilidad Social y Sensibilidad Social en una teoría que llamo “desempeño social”. Según ésta, la compañía debe contar con principios económicos, jurídicos y éticos para dar forma al terreno sobre el cual se debatirán cuestiones acerca de la Responsabilidad Social. Por ejemplo en Estados Unidos se apoya la libre empresa (principio económico), la gente tiene derecho a un centro de trabajo seguro (principio jurídico) y se promueve la igualdad de oportunidades de empleo (principio ético) estas premisas permiten establecer un “contrato social” mediante el cual la empresa actúa como un “agente moral”, de manera que en cada proceso de toma de decisiones y políticas se apliquen estos principios rectores.

Las decisiones y políticas pueden reflejar una de estas cuatro posiciones por parte de la empresa:

Proactiva: la compañía anticipa las demandas sociales.

Defensiva: la empresa actúa para defenderse ante las demandas.

Acomodatícia: la compañía se ajusta a lo que imponen la ley y la opinión pública.

Reactiva: la organización responde a un asunto social después de que este pone en riesgo las metas empresariales.

Los compromisos morales no sólo se refieren a la acción individual sino también a la conjunción colectiva que representa una empresa. Los efectos de estas acciones se sintetizan en la *imagen institucional* frente a la sociedad.

◆ **Origen de Responsabilidad Social Empresaria y su evolución histórica**

En los últimos años, aspectos tales como la globalización, la revolución tecnológica y la información, la transformación del rol del estado, la creciente complejidad del contexto económico y social, la consciencia sobre las cuestiones ambientales y el ejercicio cada vez más activo de los derechos de los consumidores y de la ciudadanía en general, han dado forma a un nuevo paradigma de hacer negocios.

Uno de los cambios más importantes ha sido el tránsito entre lo que años atrás empezó como la filantropía empresaria y que con el correr de los tiempos se ha ido transformando (por las demandas del contexto y de las propias necesidades de la empresa) en Responsabilidad Social Empresarial y en lo que respecta a la relación de la empresa con la comunidad en programas de inversión social empresaria (esta entendida como “el conjunto de modalidades de interacción entre la empresa y su medio social, en las que la primera pone en juego un mayor grado de compromiso y participación que el requerido por las acciones filantrópicas”)¹⁶.

Es así como se inserta en el mundo y en Argentina un nuevo concepto en la manera de hacer negocios: **La Responsabilidad Social Empresaria** (RSE). Adquirió relevancia durante la última década del siglo XX, impulsada por varias tendencias económicas y sociales.

En los '50 y '60 los economistas hablaban acerca del rol de la empresa en la sociedad y lo que significaba un buen relacionamiento con todos los públicos para la sustentabilidad económica.

A partir de los '70 el modelo de acción gubernamental para hacer frente a las numerosas necesidades sociales, entro en crisis debido principalmente a la insuficiencia de recursos por parte del Estado.

Durante los años '80, la economía mundial se apartó de la regulación y de la intervención estatal y se dedicó a la liberación del comercio y a la promoción de exportaciones. La verdadera globalización de la cadena de valores se inició cuando los puntos de producción de bienes pasaron del norte hacia el sur. En consecuencia, los gobiernos (en especial los del sur), pasaron de ser protectores y reguladores del sector empresarial, a promotores de la inversión extranjera.

A medida que la globalización trajo consigo la liberación del comercio, también trajo la comunicación global, y el comportamiento de empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido. En muchos casos, el movimiento de la cadena de producción

¹⁶ Roiter, Mario. “Inversión social privada en infancia y adolescencia en argentina”, Save the Children, Fundación Arcor. C&A, UNICEF. Octubre 2006.

se tradujo en empresas operando en países con regulaciones gubernamentales débiles y en donde la aplicación de la ley es deficiente.

La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial.

Los años '90 en la Argentina marcaron cambios estructurales que afectaron a las empresas, como por ejemplo el ingreso de capitales extranjeros o la privatización de empresas públicas y bancos, entre otros. Esta década fue también importante para el desarrollo del tercer sector en nuestro país, tanto para las organizaciones no gubernamentales (ONG) como para las fundaciones empresarias que alcanzaron mayor volumen y visibilidad.

Un aspecto poco conocido de esta década fue cómo las empresas asumieron y desarrollaron responsabilidades sociales y cómo se asociaron al desarrollo social en Argentina, fue así como a fines de 1999 cuando el término comenzó a surgir con fuerza dentro de las empresas.

La Crisis del **2001** aceleró el proceso de involucramiento de las empresas con los problemas sociales y se crearon espacios de discusión, reflexión y transmisión de conocimientos sobre el tema.

Hasta el presente todavía existe una confusión acerca del rol de la RSE y la filantropía, hay conjeturas de tomarla como un modelo de gestión integral. Si bien existen varias definiciones de RSE y en todo el mundo tiene un tratamiento diferente, todos apuntan a que es una acción voluntaria, que excede las responsabilidades básicas de las empresas como el cumplimiento de las leyes, y son acciones alineadas a la estrategia del negocio es decir, como afirma Schvarstein, se pone en el lugar de la responsabilidad.

En su actual concepción, la RSE es el resultado de diversos acontecimientos tales como la crisis del modelo del “estado de bienestar” y la consiguiente necesaria reducción del déficit público por parte de los gobiernos que hace que los estados se vean abocados a reducir su intervención en la vida económica de las sociedades, lo que sin lugar a dudas repercute en muchos de los objetivos que la política del estado de bienestar se planteaba satisfacer, tales como el pleno empleo, un sistema de seguridad social que cubriera a la totalidad de la población, la generalización de un nivel de vida mínimo para todos, incluido los más desfavorecidos.

Otro factor influyente en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial lo constituye el surgimiento de un nuevo modelo económico marcado por la “globalización” que hace que las empresas y especialmente las grandes corporaciones aumenten su influencia y sus efectos tridimensionales en lo económico, en lo social y en lo ambiental.

Por otra parte y en dicho contexto, la crisis de confianza creada por la falta de transparencia de determinadas corporaciones multinacionales- provocadas a finales del año 2001 a tenor de la crisis empresarial producida por escándalos financieros y contables que consistían en la realización de manipulaciones contables y exageración de los beneficios por parte de algunas corporaciones para “seguir atrayendo” accionistas; y la falta de respeto por los derechos humanos y por las normas internacionales básicas de otro tipo de corporaciones que empleaban “mano de obra” de países del tercer mundo en condiciones “infrahumanas”-; ha venido favoreciendo que de la sociedad civil se vaya cada vez poniendo más énfasis en la exigencia a las empresas de elaboración de códigos de ética o de conductas en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades, de códigos de “buen gobierno” para regular el ejercicio de acción de sus directivos y de toda una serie de exigentes normas de “transparencias” para garantizar los derechos de los accionista y demás grupos de interés que pudieran verse afectados por las actividades empresariales.

Junto a todo lo mencionado anteriormente, el consumidor actual fruto de la libre competencia, de la concurrencia de multitud de ofertas y servicios por parte de las empresas, del cada vez mayor acceso a la información que la era de la información ha hecho posible; posee un mayor conocimiento sobre el mercado y las empresas que a él concurren, de sus actividades y de la aportación que realizan a favor de un entorno medio ambiental sostenible.

Todas estas cuestiones hacen que a lo largo del presente siglo XXI la Empresa quedará configurada como la mayor institución social y el más importante motor de cambio y de progreso de las sociedades.

La RSE desde una perspectiva moderna, constituye un importante debate desde todos los sectores (administraciones, organizaciones sindicales y empresariales, organizaciones civiles, etc.) y es el resultado de todo un proceso de reflexión a escala internacional sobre el modelo de desarrollo de la sociedad actual, el deseo de las generaciones presentes a la mejora del nivel de vida racionalizando los recursos del planeta mediante el desarrollo sostenible. De esta manera, favoreciendo el respeto por el entorno sin comprometer el derecho de las generaciones futuras a disponer de los recursos que garanticen al menos, el mismo adecuado nivel de vida en el equilibrio de sus dimensiones económica social y medio ambiental.

La promoción de la RSE ocupa ahora la agenda de gran parte de las empresas del mundo, logrando ubicarse como el nuevo paradigma en lo que a gestión corporativa se refiere.

El modelo de desarrollo que impera en la mayoría de los países del planeta potencia la producción destinada a la exportación el crecimiento económico y el libre comercio internacional. Frente

a este panorama, la RSE nace como una reacción del mundo corporativo, de la sociedad civil y de otros grupos a este estilo de crecimiento económico para hacer frente a cuestiones como el desarrollo de la sociedad, el cuidado del medio ambiente, la economía y los derechos humanos.

El mundo que se legará a las generaciones venideras, no tolera la depredación del medio ambiente, la no reparación del daño ecológico, el tratamiento inadecuado de los recursos humanos, además de exigir – amparada entre otras cosas en el poder de compra- de parte del ciudadano empresario, un comportamiento adecuado con la necesidad de mejorar constantemente el tejido social

◆ **Situación de RSE en Argentina: contexto socio-histórico**

Los orígenes del tercer sector y de la filantropía en Argentina pueden rastrearse desde la época del Virreinato Español. No existía ni el mercado ni el Estado; por lo tanto, tampoco un tercer sector claramente conformado.

Dada las características de la colonización española en América, un hecho de incuestionable importancia es la presencia de la Iglesia Católica. Además del trabajo de asistencia social de las parroquias y congregaciones religiosas, existía una serie de instituciones que, aún bajo la sombra de la iglesia, tenían aspectos más independientes e incluían la participación de laicos.

Después de la independencia de la Corona española, hubo un largo período de luchas internas para la organización nacional, que cambiaron las reglas de juego para los miembros del tercer sector. El incipiente gobierno independiente comenzó a tomar medidas para restringir las atribuciones de la iglesia católica, que perdió el control de las organizaciones de asistencia social.

Algunas instituciones importantes se disolvieron, como la *Hermandad de la Santa Caridad*. No obstante, el gobierno demostró no tener la capacidad para dirigir dichas organizaciones. Como solución a este problema, en 1823 el gobierno de Buenos Aires convocó a las señoras de la alta sociedad, con el objetivo de establecer una asociación: la *Sociedad de beneficencia*, que fue responsable de las principales tareas de filantropía y asistencia social hasta mediados del siglo XX.

El largo período de luchas internas para la organización nacional llegó a su fin en 1853, con la sanción de la *Constitución Nacional*, el federalismo de la ciudad de Buenos Aires, la consolidación de un estado central y la reafirmación de un mercado nacional, basado en un modelo exportador primario. Esta nueva etapa, puede ser definida como una oligarquía, por la forma en que la clase dirigente ejerció el poder.

La sociedad de *Beneficencia* estaba integrada por las mujeres y familiares cercanos de los terratenientes y comerciantes minoristas de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires y por lo general era presidida por la Primera Dama. Las características de la administración de dicha sociedad se ajustaban al modelo oligárquico: ambigüedad en el límite entre lo público y lo privado, consideraban su posición como un derecho personal, discrecionalidad, ausencia de profesionalismo, resistencia a una estructura legal y formal.

Hacia fines de la década de 1870 y comienzos de 1880, tuvo lugar la modernización del estado y el surgimiento de las burocracias. Esto se evidenció en la profesionalización de algunas funciones públicas, principalmente en las áreas de salud, educación y trabajo, que requerían políticas más directas

para la población. Si bien esa primera modernización tuvo lugar en el estado, la ola de inmigración del siglo XIX y XX pasó a ser un factor decisivo para el desarrollo de la sociedad civil. Los inmigrantes desarrollaron una importante gama de asociaciones intermedias, tales como las sociedades de socorros mutuos, sociedades benéficas, hospitales, escuelas, cooperativas y clubes, a fin de mejorar su inserción social y sus condiciones de vida. Estas asociaciones crecieron en forma independiente del sistema político y del Estado Argentino. Sin embargo, con frecuencia, recibían el apoyo del país de origen de sus miembros.

En 1854 se creó la primera sociedad de socorros mutuos: L' Union et Secours Mutuels. La sociedad de San Vicente de Paul se fundó en 1859 para dar asistencia y educación a los pobres. Varias asociaciones sin fines de lucro, no dependientes del Estado y dedicadas a brindar asistencia social, surgieron durante la mitad del siglo XIX. En 1880, el estado comenzó a intervenir en la asistencia social y a dirigir hospitales públicos. "En el censo de 1904 se registraron noventa y siete asociaciones sin fines de lucro. En 1912 se crearon clubes vecinales, bibliotecas públicas y asociaciones. El censo de 1916 registró 1132 organizaciones sin fines de lucro."¹⁷

Durante los diez años de gobierno de Juan Domingo Perón, Argentina sufrió profundas transformaciones sociales, económicas e institucionales, incluyendo la sanción de una nueva constitución en 1949. El mecanismo central detrás de estas transformaciones fue la ampliación de los derechos sociales, mediante la masificación de la seguridad social para las personas insertas en el mercado laboral, en una economía que estimulaba el trabajo industrial. Los protagonistas de estas transformaciones fueron: el Estado articulado con los sindicatos y los pequeños-medianos industriales.

Desde el punto de vista de las Ciencias Sociales, este modelo de relación entre el Estado y la Sociedad se ha denominado *populismo*.

En Argentina, el populismo introdujo modificaciones en las organizaciones de la sociedad civil y en las relaciones entre dichas organizaciones y el estado, así como también entre las empresas y sus empleados.

Los pequeños sindicatos que se habían originado en las sociedades cosmopolitas, fueron reemplazados por sindicatos más grandes, organizados por sector de actividad. Las negociaciones entre los empleados y empleadores se centralizaron en los sindicatos.

Desde el inicio del *gobierno peronista*, Eva Perón comenzó a desarrollar un intenso trabajo de asistencia social, que se formalizó en 1948, cuando la fundación Eva Perón pasó a ser una entidad

¹⁷ Thompson, Andrés. "Breve historia de la filantropía". La Nación, Solidaridad. Diciembre de 1998. Pág.18.

legal. Diversos estudios han señalado La Fundación Eva Perón como la continuidad de la Sociedad de Beneficencia; esto debido a que ambas organizaciones estaban integradas por mujeres.

Pero, sin embargo, hay contrastes entre ellas: la sociedad de Beneficencia encarnaba la política social del régimen oligárquico, cuya legitimidad provenía de la tradición de la posición social de sus miembros, en tanto que, La Fundación Eva Perón desarrollaba sus actividades quebrando la tradición y orden establecidos, con el apoyo de una nueva alianza de clases.

A partir del *golpe militar* de 1955 se inició un largo período de inestabilidad institucional, caracterizado por la violencia política, los golpes militares y la conflictividad social. En este período se desarrollaron importantes movimientos populares orientados a luchar contra los gobiernos ilegítimos. Estos movimientos compartían una característica de concebir para la sociedad civil la función de extender la transformación social a todos los niveles, incluso a través de la violencia.

El año 1983 fue un importante punto de inflexión en la historia del país, con la elección de Raúl Alfonsín y la restauración de la democracia. Las organizaciones de derechos humanos tuvieron un importante rol en este proceso.

No se percibía la crisis extrema en que el Estado estaba inmerso. Pero ante la dictadura, los entes estatales de acción social y de servicios públicos habían sido seriamente deteriorados por las políticas económicas. El creciente déficit fiscal, impedía que el gobierno democrático implementara modelos de desarrollo y política social, en especial para confrontar un problema que comenzaba a hacerse crónico: la exclusión social.

La caótica retirada del Estado, fue parcialmente reemplazada por asociaciones civiles, que trataron de compensar la falta de servicios públicos básicos, tales como: desarrollo urbano, educación, seguridad, etc.

La llegada de la *democracia* implicó cambios en las relaciones entre la sociedad civil y el estado, particularmente el surgimiento de nuevos partidos políticos y el sistema representativo de las instituciones.

En la década del 80, surgieron nuevas asociaciones civiles relacionadas con la renovación de los derechos civiles (asociación conciencia, defensa de las minorías, control de poder, etc.)

Durante dicho período, se produjo un importante desarrollo de las ONGs, que apoyaban la defensa de los derechos y garantizaban la existencia de un pluralismo político.

Con la irrupción de la democracia, comenzó un proceso de modernización del estado que se acentuó en los 90 con la primera presidencia de Carlos Menem. El proceso de privatización permitió el ingreso al país de nuevas empresas internacionales y, junto a ellas, una nueva comprensión de la RSE.

La incorporación de dichas empresas extranjeras al país, tuvo un costado positivo, al aportar algunos comportamientos de RSE que no estaban siendo aplicados en Argentina. Este fue el caso de Aguas Argentinas, por ejemplo, que comenzó a poner en práctica un programa que la empresa utilizaba en otros países, para dar el servicio de agua a barrios de bajos recursos.

La tasa de desempleo (18,3%), la creciente pobreza y el alejamiento del estado de la asistencia social, motivó a una mayor relación entre las empresas y la comunidad. En este nuevo escenario, las iniciativas de asociación y la participación ciudadana, ganaron una posición estratégica cuando trataron de combinar esfuerzos y recursos, con el objeto de satisfacer las necesidades básicas y desarrollar procesos de ajuste institucional.

Durante la década del 90, se marcó una tendencia a la cooperación y a la coordinación social. El Foro del Sector Social y el Grupo de Fundaciones han sido iniciativas ejemplares de esa tendencia hacia una mayor coordinación, *cooperación social* y *RSE*.

Otro aspecto relevante de la década 1990-2000, es la visibilidad y crecimiento que adquirieron las organizaciones sin fines de lucro. Según el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) del banco interamericano de desarrollo (BID), “existen 104.642 organizaciones sin fines de lucro en Argentina y sólo un 64,3 por ciento de ellas tienen entidad legal”¹⁸.

La falta de marco jurídico en instituciones adecuadas, hizo que las organizaciones sin fines de lucro no escapen a los cambios permanentes que hay en Argentina.

Cabe destacar, la visibilidad que le han dado los medios masivos de comunicación al tercer sector en la última década. Los medios de prensa han comenzado a dedicar espacios exclusivos para noticias sobre el tercer sector y han surgido nuevos medios dedicados especialmente al tema.

El sector académico ha cooperado también al desarrollo del tercer sector dándole mayor relevancia y favoreciendo su profesionalismo a través de la investigación y el desarrollo de programa de capacitación. Este tercer sector, que no es ni público ni privado, surge como un espacio social autónomo entre el Estado y el mercado para producir actividades sociales. Estas transformaciones llevaron a modificar la articulación entre los sujetos y los valores dominantes de la sociedad. Las ONGs han comenzado a ser reconocidas como actores cada vez más importantes en la elaboración e implementación de estrategias, en los programas de desarrollo que privilegian a los sectores más postergados.

El papel de las ONGs comienza a ser valorado como un mecanismo que permita hacer escuchar las opiniones de los beneficiarios de los proyectos, apoyados por los organismos de

¹⁸ Ana, Roberts. “La ley no ayuda”. Apertura Edición número 105. Noviembre de 2001- Pág. 78,79.

financiamiento internacional; y en segundo lugar, como un medio para garantizar una mayor eficiencia en la utilización de los recursos destinados a las políticas sociales.

En síntesis, el cambio producido en relación Estado-Sociedad ha modificado las pautas del funcionamiento de los actores sociales potenciando un nuevo rol de las empresas y el surgimiento de un conjunto heterogéneo de organizaciones desarrolladas desde la propia sociedad civil.

En la última década, el sector empresario del país continúa ampliando y mejorando su contribución al bienestar de la sociedad, según el incipiente paradigma de responsabilidad social.

Las empresas, como creadoras de riquezas, ya están contribuyendo al bienestar de la sociedad con un trabajo eficiente y ético.

Por consiguiente, la primera medida de la RSE que ayuda a entender la magnitud del fenómeno en Argentina, es precisamente conocer cuántas empresas llevan a cabo actividades para el beneficio de la sociedad. No hay una cantidad específica, pero es evidente que un número significativo de empresas está ampliando su rol en la sociedad.

Algunas de las empresas que desarrollan programas de Responsabilidad Social Empresaria: Acindar- Aerolíneas Argentinas- Aguas Argentinas- Arcor-American Express- Avon- Autopistas del Sol- Bagó- Banco de Boston- Banco Francés- Benito Roggio- Bunge&Born- Cadbury Stani- Carrefour- CitiBank- Coca Cola- Disco- Edenor- Edesur- Gas Natural- General Electric- Hp- IBM- Johnson-J&J- Kodak- La Nación- Loma Negra- **Manpower**- Metrogas- Monsanto- Molinos Río de la Plata- Nestlé- Sancor- Sesa Selec- Shell- Siderar- Siemens- Telefónica- Telecom- TyC- YPF.

Es evidente que la sociedad actual, demanda que las organizaciones y compañías, reconozcan su capacidad de ocasionar serios impactos negativos sobre el medio, en sus dimensiones, social, natural y económica; por lo cual deben ser totalmente responsables en la gestión de la actividad empresarial. “Los entornos naturales sanos que tiene capacidad de renovarse, y los recursos humanos mejor educados, sanos y motivados, son la base que asegura continuidad de la producción y el éxito de la empresa moderna”¹⁹.

Hoy en día más que nunca los empresarios deberían considerar que el éxito comercial y los beneficios duraderos, no se obtienen sólo con la maximización de las utilidades en el corto y mediano plazo, sino con un comportamiento responsable orientado por el mercado hacia un período más largo.

Al afirmar su responsabilidad social, y asumir voluntariamente un modo de conducción más abierto, que va más allá de las obligaciones reglamentarias, las empresas pueden contribuir además a

¹⁹ Correa, María Emilia. Responsabilidad Social. “Una nueva forma de hacer negocios”.Revista Futuros N° 6. Vol. II. <http://www.revistafuturos.info>.

elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto por los derechos humanos, colaborando a conciliar los diferentes intereses que caracterizan el devenir de cada conglomerado.

1.3 Directrices para empresas internacionales

A mediados de los noventa, organismos internacionales y diferentes estados acompañan a la sociedad en un llamamiento al sector privado para la asunción de un nuevo modelo de convivencia y de gestión que permita dar solución y respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante. Desde naciones unidas a la Unión Europea o la **OCDE** (Organización de cooperación y desarrollo económicos), el debate sobre la RSC se multiplica.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos de las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (**OIT**), es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social, los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919, y es el único resultado importante que aún perdura del tratado de Versalles, el cual dio origen a la Sociedad de las naciones; en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado de las Naciones Unidas.

La OIT formula normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de negociación colectiva, derecho de sindicación, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, así como otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo. Presta asistencia técnica, principalmente en los siguientes campos: formación y rehabilitación profesionales; política de empleo; administración del trabajo; legislación del trabajo y relaciones laborales. Fomenta el desarrollo de organizaciones independientes de empleadores y de trabajadores y le facilita formación y asesoramiento técnico.

Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales emitidas en el año 1976 y revisadas por última vez en el 2000, tienen por objetivo establecer recomendaciones – aceptadas por muchas naciones- que garanticen que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas del país del cual estén instaladas, favoreciendo la confianza entre empresas y sociedades, y potenciando la contribución de estas inversiones al desarrollo sostenible.

Los gobiernos que han suscripto estas Directrices se han comprometido a fomentar contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social, complementando las medidas privadas encaminadas a poner en práctica una conducta empresarial responsable.

En el informe de Brundtland, publicado en 1987 por la **Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo** se incluye la definición de desarrollo sostenible como aquel que permite

alcanzar el bienestar de las generaciones presentes, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras, por ende la satisfacción de sus propias necesidades.

Del foro económico mundial de Davos del 31 de enero de 1999, y como consecuencia de una iniciativa presentada por Kofi Annan (secretario general de las Naciones Unidas) en el marco de las Naciones Unidas, surge el **Global Compact o Pacto Mundial**, “es una iniciativa desarrollada por la organización de las Naciones Unidas (ONU), que intenta promover un conjunto de principios medioambientales y sociales (humanos, laborales y de lucha contra la corrupción), de carácter universal que fomenten la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. El objetivo del Pacto Global es que esta política forme parte de los modos de comportamientos de las empresas, en sus operaciones y actividades con los distintos grupos de interés con los que interactúan”²⁰.

Tras la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de 1992, y la Cumbre de Río + 5 de Nueva York, la Cumbre de Johannesburgo del 2002 gozó de una importante participación de la sociedad civil, siendo uno de los temas latentes la RSC abriendo el debate sobre la necesidad de un marco regulatorio y la formalización de políticas RSC.

En el año 2000, se produce la publicación de la versión de la primera **guía GRI** -Iniciativa de Reporte Global, (a iniciativa PNUMA y CERES), facilitando a las empresas unos criterios básicos para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. La GRI persigue que el informe de sostenibilidad, sea rutina y que tenga tanta credibilidad como un informe financiero en lo que refiere a términos de comparación, rigor y verificabilidad.

En el año 2002, GRI se transformó en una organización internacional, permanente y nueva. La Iniciativa de Reporte Global está compuesta por dos ramas: un proceso global de consulta a varios actores de interés, basado en los principios de transparencia y participación activa. La segunda rama, consta del desarrollo y diseminación de las guías de informe de sostenibilidad de GRI. Este proceso continúa mejorándose por medio de grupos de trabajo, reuniones, y comunicaciones.

Las inquietudes comunitarias encuentran su reflejo en la publicación en el año 2001 del **Libro Verde** de la Unión Europea, para el fomento de un Marco Europeo para la RSC. Expone la posición de la Comisión de las Comunidades Europeas, sobre el fomento de la Responsabilidad Social de las empresas en base a asociaciones profundas entre los agentes que desempeñan un papel activo,

²⁰ Lencina Virginia, Polzineti Lucila. Pacto Global. Una mirada atenta de la sociedad civil. Informes de seguimientos. Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria- Año 2006. Pág. 6.

aprovechando experiencias, aumentando la transparencia y fomentando prácticas innovadoras tendientes a convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo. Se califica como desigual la respuesta de los diferentes estados a las nuevas preocupaciones sociales, siendo mayor la respuesta en los países del norte de Europa, como es el caso de Dinamarca y Reino Unido, por la existencia de una secretaria de estado para la RSC.

Es preciso destacar que, para la visión de la Comisión Europea, la RSE significa la integración voluntaria, por parte de las empresas, a las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Para Milton Friedman (Premio Nobel en Economía) es un proceso concreto de concientización, sensibilización y compromiso del empleador con la necesidad de optimizar las condiciones de trabajo de sus trabajadores como a las condiciones de vida de la población, y con la protección del medio ambiente.

En Estados Unidos, el papel del gobierno en el desarrollo de la cultura de la RSE ha tenido muy poca participación activa y la promoción ha surgido principalmente desde el sector privado y por medio de la RSE.

Por su parte, en Brasil y Chile, la promoción de RSE se encuentra en una primera etapa de desarrollo y sólo desde el sector privado intentan promocionar el concepto e implementarlo.

En Argentina, existen diferentes grupos y empresas que trabajan con RSE y pretenden promocionar a sus pares sobre los beneficios que les otorgaría a ellos y a la sociedad en general, realizar acciones de este tipo.

En el año 2004, unas 200 compañías argentinas, de capitales locales y extranjeros, de la ciudad de Buenos Aires y del interior, firmaron el denominado **Pacto Global**, en el cual se comprometieron a promover nueve principios que mantiene relación con el cuidado del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, y algunos concernientes a temas laborales.

En dicho contexto internacional, la RSE se presenta como un término que hace referencia al conjunto de obligación y compromisos legales y éticos, tanto nacionales como internacionales que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones pueden producir en el ámbito social, laboral, medio ambiental y de los derechos humanos, que las empresas deben valorar y tener en cuenta en sus estrategias de negocio para la mejora del “bienestar social” y la “calidad de vida” de los ciudadanos.

La empresa seleccionada para esta investigación (Manpower), participa en espacios de diálogo y gestión de la RSC con organizaciones internacionales y nacionales a fin de generar un mayor impacto social en el desarrollo de un mercado laboral inclusivo.



Una de las redes que integra Manpower y mencionamos anteriormente es El Pacto Global de Naciones Unidas; adherida desde el año 2003 formando el grupo motor de esta iniciativa.

En 2007 se realizó el “II Encuentro para América Latina y el Caribe” en Buenos Aires, que contó con la participación de más de 80 organizaciones firmantes del Pacto. En este marco, los integrantes de la Red Argentina eligieron en un proceso transparente, democrático y abierto a las organizaciones que conducirán la iniciativa durante el período julio 2007-julio 2009. De esta manera, Manpower fue elegida como una de las empresas titulares que componen la nueva Mesa Directiva de

la Red Argentina



A su vez forma parte del Club de empresas Comprometidas formado en 2004 a instancias de la Unidad para Personas con Discapacidad y Grupos Vulnerables del Ministerio de Trabajo de la Nación. Su objetivo es promover la inserción laboral de trabajadores con discapacidad. En 2007 fueron elegidos por las empresas que conforman el Club para formar parte de la Comisión Coordinadora.



También forman parte desde 2007 somos miembros de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil en un marco de actividades junto al Ministerio de Trabajo de la Nación, la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) y más de sesenta empresas. El objetivo de este espacio es garantizar la permanente difusión, sensibilización y erradicación del trabajo infantil.



En 2007 fueron invitados a formar parte de la organización, que nuclea a 50 empresas líderes de diferentes sectores de la economía radicadas en el país, unidas por un compromiso en común: el desarrollo sostenible.



Firmaron una carta de intención con la OIM por la cual nos comprometemos a brindar asesoramiento y capacitación laboral a víctimas de trata con el fin de apoyar el proceso de integración local y disminuir las posibilidades de re-victimización. A partir de esta alianza, en línea con nuestro compromiso mundial de trabajar contra la trata de personas, la OIM nos derivará víctimas para evaluar

en forma conjunta sus necesidades y definir planes e intervenciones específicas de capacitación y empleo, de común acuerdo con los interesados.



Por otro lado Firmaron un acuerdo con el ACNUR, en el que reconoce a nuestra compañía como “Empresa Solidaria con las personas refugiadas en Argentina”. De esta manera, asumimos el compromiso de brindar asesoramiento y capacitación a hombres y mujeres refugiados en búsqueda de empleo y promover su inserción laboral de acuerdo con las necesidades existentes en el mercado.

Entre sus alianzas locales mantiene una relación estrecha desde el 2008 con IDEA (instituto para el desarrollo empresarial de la argentina), y su división de RSC. Esta institución nuclea a más de 450 empresas líderes.

◆ **Organizaciones que trabajan por la Responsabilidad Social Empresaria**

Actualmente existen en Argentina y en el mundo diferentes organizaciones, grupos y/o empresas que trabajan con lo que denominamos Responsabilidad Social Empresaria.

En el caso de Argentina, el **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria** (IARSE) fue creado en el año 2002 con sede en la provincia de Córdoba, con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de RSE para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambios de experiencias y colaboración mutua.

La creación del IARSE se dio en el contexto de la crisis que sufrió Argentina a fines de 2001, entendida como una ventana de oportunidad para trabajar con profundidad en la promoción de RSE en el país.

Partiendo de concebir a la RSE como modelo de gestión que contempla los impactos económicos, ambientales y sociales derivados de la actividad empresarial, el Instituto crea valor para las empresas y la sociedad trabajando junto al mundo de los negocios, genera herramientas de gestión y mecanismos de información e intercambio de experiencias. Promueve, además, la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor a partir del cual contribuir a la construcción de una sociedad más justa y sustentable.

El IARSE produce información, conocimiento, divulga buenas prácticas, trabaja en red y establece alianzas con otras organizaciones comprometidas con la promoción de RSE en Argentina y en la región, para facilitar el compromiso gradual y creciente del mundo de los negocios con una gestión ética y socialmente responsable.

El Foro del Sector Social surgió en nuestro país en 1996 con el objetivo de unificar a todas las organizaciones del tercer sector; años más tarde contaron con el respaldo de empresarios que se interesaron en formar parte del programa de RSE. Éste último intenta estrechar los vínculos entre el tercer sector y el empresariado, y demostrar la íntima relación que existe entre las sociedades prósperas y los buenos negocios.

Continuando con las organizaciones que tienen sede en Argentina, **COMUNIDAR** es la iniciativa solidaria que une a profesionales de la comunicación con el objeto de contribuir en carácter ad honorem, con los organismos no gubernamentales de la República Argentina.

Reúne a voluntarios con un planteo fundamental, "construir entre todos una cultura solidaria". La naturaleza de COMUNIDAR, es poner al alcance de las entidades sin fines de lucro, el trabajo de profesionales de la comunicación en carácter ad honorem. A su vez, contribuyen desde su disciplina a generar espacios de comunicación que faciliten el contacto solidario entre ONGs y la sociedad (Voluntarios, destinatarios, benefactores, empresas, medios, etc.). También abordan la comunicación con un fin social y promueven los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y Marketing Social en el Tercer Sector y la comunidad empresaria de la Argentina.

ComunicaRSE, por otro lado, surge en noviembre de 2002, con el objeto de ser un espacio de comunicación, divulgación y promoción de la Responsabilidad Social líder en Argentina e Iberoamérica.

Para esta organización, la Responsabilidad Social Empresaria es una nueva forma de gestionar la práctica de los negocios que contempla una administración responsable de los impactos de las acciones de las empresas sobre su entorno económico, natural y social. Abarca la totalidad de sus actos y tiene como eje la generación de valor. Surge como una consecuencia inmediata de la creciente importancia que la empresa ha comenzado a adquirir en las sociedades contemporáneas, como una de las instituciones clave del desarrollo sustentable.

El objetivo de ComunicaRSE es promover la difusión, el análisis y la discusión de la RSE entre todos los actores sociales involucrados: empresas, consumidores, proveedores, académicos, estudiantes, organizaciones del tercer sector, sindicatos, gobierno, consultores, periodistas y opinión pública en general. A su vez, impulsan acciones de trabajo complementario entre empresas, universidades, organizaciones del tercer sector y medios de comunicación y establecen alianzas estratégicas con organizaciones afines del resto del mundo para difundir en nuestro país los modelos más exitosos de RSE.

Extendiéndose en los límites geográficos de Argentina, en Brasil, se creó en 1998 el **Instituto Ethos** de Empresas de Responsabilidad Social. Es una organización no gubernamental sin fines de lucro, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a empresas en la dirección de sus negocios de forma socialmente responsable, en alianzas para la construcción de una sociedad sustentable y justa.

Ethos es un polo de organización de conocimientos, intercambio de experiencias y desarrollo de herramientas que auxilian a las empresas a analizar sus prácticas de gestión y a profundizar sus compromisos con responsabilidad corporativa. Es, actualmente, una referencia internacional en el tema y desarrolla proyectos en alianza con diversas entidades en todo el mundo.

El instituto trabaja con cinco líneas de actuación: sensibilización y compromiso de empresa en todo Brasil; profundización de prácticas de RSE por medio de publicaciones, herramientas de gestión y seminarios; influencia sobre mercados y sus actores más importantes en el sentido de crear un ambiente más favorable para la práctica de RSE; articulación del movimiento de RSE con las políticas públicas y producción de información sobre RSE.

Otra de las organizaciones que trabaja por la Responsabilidad Social es la **Red Puentes**. Esta institución consta de un programa innovador para la creación de una fuerte red de organizaciones de la sociedad civil que promueven la Responsabilidad Social Empresaria.

La decisión de La Red Puentes es comprometerse lo más eficientemente posible con la tarea plural de la construcción de una cultura de responsabilidad social en América Latina mediante un concreto Programa de trabajo. Dicho Programa se basa en la creación y funcionamiento de los Grupos Nacionales de Referencia (GNR), alianzas nacionales que promueven la RSE desde una perspectiva de sociedad civil.

La Red Puentes incluye actualmente a 31 organizaciones de la sociedad civil, con una alianza nacional holandesa y cinco alianzas nacionales en países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay).

La red proporciona programas de aprendizaje rápido de las experiencias europeas y latinoamericanas, cuyo conocimiento fortalecerá la capacidad de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil comprometidas con esta problemática. La red internacional, a su vez, sirve como base para el intercambio y colaboración mientras que los miembros de los GNRs realizan las actividades estratégicas del Grupo Puentes.

La Red Puentes propone el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria como un importante aspecto de la política dirigida a enfrentar los problemas sistémicos que conducen a la pobreza.

Los esfuerzos colectivos de la Red Puentes se dirigen asimismo a promover la comprensión por parte de los sectores empresariales de que una sociedad fuerte y sana es el ámbito ideal para el desarrollo de sus emprendimientos. Las actividades del programa conducen a la implementación de prácticas empresarias que provean puestos de trabajo estables, que garanticen el uso eficiente y sustentable de los recursos, y que fomenten el desarrollo personal. El impacto acumulativo de tales prácticas hará que el capital, la energía y el potencial del sector privado constituyan uno de los más formidables aportes a la consecución del cambio social positivo que las sociedades procuran y merecen.

Dentro de la Red Puentes, el Grupo Nacional de Referencia Argentino (GNRA) esta compuesto por cuatro instituciones: Fundación SES (Sustentabilidad. Educación. Solidaridad), Fundación El Otro, Fundación Geos, y Fundación Poder Ciudadano.

La *Fundación SES* está dedicada a la promoción y el desarrollo de distintas estrategias tendientes a la inclusión social de los adolescentes y jóvenes con menos oportunidades.

La *Fundación el OTRO* es una Organización que trabaja con el Estado y con organizaciones de la sociedad civil en programas que promueven la participación activa de los ciudadanos en los asuntos públicos, la RSE y la posibilidad para todas las personas de incluirse en las cadenas de creación de valor económico. El Otro desarrolla sus actividades en el Gran Buenos Aires.

Geos es una organización sin fines de lucro, apartidaria y no confesional, que tiene como misión trabajar en el ámbito de la Democracia y la Economía para contribuir al desarrollo sustentable de nuestra comunidad.

Poder Ciudadano es una fundación apartidaria y sin fines de lucro. Nació a fines de 1989 como iniciativa de un grupo de personas preocupadas por la defensa de los derechos cívicos en nuestro país.

Por último a nivel internacional, **Forum Empresa** es una red hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas. Articula y fortalece a las organizaciones empresariales nacionales y regionales comprometidas con la RSE y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas.

Forum Empresa trabaja también en proyectos conjuntos con organizaciones internacionales y organismos multilaterales, con el enfoque específico de promover la RSE en un país o región determinada. Las oficinas de Forum Empresa están ubicadas en la ciudad de Santiago de Chile.

Su objetivo es articular y fortalecer a las organizaciones miembros en su objetivo de fomentar la responsabilidad social empresarial en sus respectivos países, favoreciendo entre ellas la interacción e intercambio. Su visión es la de una sociedad más equitativa y sostenible a partir de las acciones responsables de las empresas.

Manpower, en este caso, trabaja conjuntamente con el IARSE y VALOS, apoyando la labor de estas entidades y sumándose habitualmente a sus actividades e iniciativas.



1.4 Legislación de RSE

◆ *Sistema Legislativo de RSE en el mundo*

La legislación relacionada con la responsabilidad social empresaria comenzó a desarrollarse en los últimos años en algunos países del mundo. Esta legislación establece principalmente normas que deben cumplir los fondos de pensión y las empresas que tengan cotización pública de acciones.

En **Bélgica, Alemania, Suecia, Reino Unido y Francia** se requiere que se informe anualmente sobre las consideraciones sociales, éticas y medioambientales tomadas en cuenta en sus políticas de inversión y en el ejercicio de los derechos vinculados con dichas inversiones. A su vez, en Francia, se obliga a las compañías que tienen cotización pública a presentar informes sociales y medioambientales en sus reportes anuales.

En **Sudáfrica**, se obliga a las empresas que cotizan en la bolsa de comercio, que cumplan con el código King. Dicho Código pone énfasis en la transparencia informativa sobre los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías.

Holanda y Finlandia, exigen a las empresas como requisito para ser beneficiarios de programas de inversión y exportación, que conozcan los OECD guidelines (líneas directrices de la OCDE).

En diciembre de 2008, una nueva ley fue adoptada en **Dinamarca**, requiriendo a las 1.100 compañías más grandes del país divulgar sus esfuerzos corporativos de responsabilidad social.

La ley, aprobada por una gran mayoría del parlamento danés, hace obligatorio para las compañías públicas y privadas, así como para los inversores públicos, la inclusión de información sobre RSC en sus reportes financieros anuales.

Los informes deben incluir:

- Las políticas de la compañía sobre RSC o sus inversiones socialmente responsables
- La forma en que tales políticas se aplican en la práctica
- Los resultados obtenidos, así como las expectativas de las gerencias para el futuro con respecto a la RSC y su inversión.

Es importante señalar que la RSC sigue siendo voluntaria, así como la forma en que las compañías se comprometen con ella, sin embargo, si una compañía no tiene ninguna política de RSC, esta información se debe indicar explícitamente para que la sociedad, los inversionistas y otras empresas lo sepan.

Las empresas participantes del Pacto Mundial de la ONU pueden referir sus datos a sus Comunicaciones sobre el Progreso (COP's) en los informes anuales. El objetivo de esta disposición es dar a las compañías y a los inversionistas daneses, un incentivo para adherirse al Pacto Mundial y elaborar sus COP's. La nueva ley de información tomará efecto a partir de 2010.

Con esto, Dinamarca se suma a Francia y Gran Bretaña al volver obligatorios los reportes de RSC.

La legislación **uruguaya**, por su parte, contempla algunos incentivos de tipo fiscal que se reducen en exoneraciones impositivas para aquellas empresas y personas que realicen donaciones a instituciones de la educación pública que atiendan poblaciones carenciadas, o a centros de atención de personas en el campo de la salud mental. Tales exenciones sólo serán aprobadas si parten de una iniciativa del Poder Ejecutivo.

Por su parte, en **Estados Unidos**, los informes de Responsabilidad Social Empresarial no son obligatorios por ley, como ya sucede en Francia, Suecia y Reino Unido.

Diario Responsable publica la carta que el pasado 21 de julio de 2009, más de 50 compañías de inversión han enviado a la Securities and Exchange Commission (SEC), en Estados Unidos, para que obligue por ley a las empresas cotizadas que operan en el país, a elaborar informes de Responsabilidad Social Empresarial.

La carta, señala la necesidad de que las empresas publiquen anualmente información sobre su política medioambiental, social y de gobierno corporativo lo que en los países anglosajones se denominan los criterios ESG: (Environmental, Social & Governance) y supondría en el caso de ser aceptada un drástico cambio en la valoración de éstas y en la implantación de la RSE.

Los firmantes de la nota impulsada por el Social Investment Forum (FIS), creen que es necesario que las empresas publiquen anualmente información sobre su política medioambiental, social y de gobierno corporativo.

El escrito denuncia además “falta de transparencia” sobre las políticas de RSE en Estados Unidos, y subraya que “cada vez hay más inversores que tienen en cuenta estos criterios a la hora de tomar decisiones”. De ahí la necesidad de regular la información al respecto.

Se dice que la RSE comienza donde la ley termina. En **Chile**, la implantación de esta visión de negocios se caracteriza por su foco en la transformación social y el desarrollo de una conciencia democrática, con un énfasis en la solución de las necesidades sociales. Es por ello que existe una extensa lista de legislaciones asociadas a las áreas temáticas de la RSE asociadas a: La Ética Empresarial, el Medioambiente, el Compromiso con la Comunidad, Marketing Responsable y en relación a la Calidad de Vida Laboral.

Las normas y certificación de RSE sirven como garantía ética para los consumidores y usuarios de productos y servicios en general. Los beneficios de la normalización RSE para las empresas son múltiples, pero el principal es que mejora la relación entre la empresa, trabajadores, gobierno y comunidad. También desarrolla la confianza y satisfacción de las organizaciones por parte de los públicos de interés y aumenta la conciencia por estos principios de responsabilidad social en la empresa.

La globalización es un factor relevante para el proceso de normalización. En el caso de Chile las empresas son competitivas a nivel internacional, por lo cual demostrar lo que se lleva a cabo en cuestión de RSE a través de certificación, es un valor agregado muy apreciado que hace más fácil y más responsables los negocios.



Proyecto de Norma

Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional.

La Organización Internacional para la Estandarización ISO, es una red de institutos de normas nacionales de 160 países, sobre la base de un miembro por país. Nacida tras la segunda Guerra Mundial (1947), es una organización no gubernamental (ONG) con sede en Ginebra, Suiza. Fue creada para reunir las entidades máximas de normalización de cada país, como el Instituto Nacional de Normalización INN, de Chile. Las normas ISO surgen de esta entidad para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad de los distintos países del mundo. Actualmente, existen dos grandes familias de normas ISO, las 9000 y las 14000, además de otras complementarias (ISO 8402; ISO 10011; **ISO 26000**) sobre responsabilidad social.

La ISO es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

“Existe un principio básico del cual parte la RSE: ésta va más allá de lo que exigen las leyes fundamentales. Por ejemplo, pagar impuestos o permitir la agrupación de los trabajadores, no constituyen acciones de auténtica responsabilidad social, ya que son parte fundamental de la legislación”²¹.

Acuerdos internacionales como los de la ONU con el Pacto Mundial y otros de la OIT, constituyen bases en RSE si se practican adecuadamente.

De forma paralela a estas iniciativas, se dio en el 2004 dentro de ISO un grupo de trabajo para desarrollar una norma internacional que fuera una guía para la RSE.

Asimismo, las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como *normas ISO* y su finalidad es la coordinación de las

²¹ Gasca Serrano, Leticia. Sinergia: “El futuro de la legislación internacional de la Responsabilidad Social Empresarial”. Primera Revista Académica sobre Responsabilidad Social .Anuario 2007. Pág.49.

normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

La ISO 26.000 no reemplaza los acuerdos internacionales existentes que tienen relevancia para la RSE, como son la declaración universal de los derechos humanos de la Naciones Unidas, y aquellas adoptadas por la OIT.

En septiembre de 2004 se estableció dentro de ISO, un Grupo de Trabajo para desarrollar una Norma Internacional que fuera una guía para la Responsabilidad Social (RS). El objetivo de este Grupo es realizar un documento guía, escrito en un lenguaje simple que sea entendible y utilizable por no-especialistas, y no un documento de especificación previsto para certificaciones de terceras partes.

El trabajo pretende agregar valor, y no reemplazar los acuerdos intergubernamentales existentes que tienen relevancia para la Responsabilidad Social, como son la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, y aquellas adoptadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La norma debe ser aplicable para organizaciones de todos los tamaños, en países en cualquier etapa de desarrollo.

ISO está tomando las medidas para asegurar que la norma sea beneficiosa, al incorporar la participación de todos aquellos que tienen un interés serio en la Responsabilidad Social.

Esto se está llevando a cabo a través de una representación equilibrada en el Grupo de Trabajo, de las seis categorías de stakeholders designadas: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y otros, adicionalmente a un balance por género y origen geográfico.

El futuro de la norma internacional ISO 26.000, ha alcanzado una fase importante en su desarrollo, con su publicación como un proyecto de Norma internacional. Se abre a partir del 14 de Septiembre de 2009 un período de cinco meses de votación durante el cual los organismos nacionales, miembros de la ISO, podrán votar y comentar el texto.

En la introducción del proyecto de Norma incluye los siguientes puntos:

- Proporciona orientación sobre los principios básicos de RSE, las materias básicas y cuestiones relativas a la Responsabilidad Social y sobre la manera de integrar el comportamiento socialmente responsable en las estrategias de organización, los sistemas, prácticas y procesos.
- Es la intención de ser útil a todo tipo de organizaciones en los sectores privados, públicos y no gubernamentales, ya sean grandes o pequeñas, y se operan en los países desarrollados o en desarrollo.

- No es un sistema estándar de gestión. No es la intención a efectos de certificación.
- Está destinado a ser utilizado por aquellos que comienzan a ocuparse de la Responsabilidad Social, así como los más experimentados con su aplicación.
- Los seis principales grupos de interés están representados por: la industria, los sindicatos, los consumidores, las organizaciones no gubernamentales, y otros stakeholders.

La importancia de la ISO, es que constituye un elemento para profesionalizar la responsabilidad social, donde las organizaciones comprendan que la auténtica responsabilidad social debe asegurarse de tener un impacto positivo en el desarrollo económico, humano, y sustentable.

En una entrevista realizada por el equipo de la Revista DIRCOM a Natalia Zimmermann, (responsable de comunicación de TUV Rheinland Argentina Sociedad Anónima) ésta última afirma que: la ISO 26000 tiene entre sus temas principales algunos relacionados con los consumidores, que incluyen la entrega de la información adecuada y precisa. “La RSE es un concepto que atraviesa todas las actividades de la empresa y obviamente la comunicación -tal vez más especialmente la publicidad- no puede quedar afuera. No se puede llamar socialmente responsable una empresa que desde su comunicación discrimina, influye negativamente”.

En la actualidad existen diversas versiones acerca de la futura y antes mencionada ISO de RSE que vienen generando distintos tipos de opiniones que no favorecen a la norma que luego de un largo proceso de elaboración no ha podido concretarse definitivamente.

Pero cabe destacar que, la ISO 26000 ya alcanzó el status de Borrador Final durante la Asamblea realizada entre el 14 y el 21 de mayo en Copenhague.

Uno de los puntos críticos del debate estuvo en el concepto “Esfera de Influencia” para delimitar el alcance de la responsabilidad de las empresas. Esta definición ya había sido criticada por “incoherente” por las Naciones Unidas. Finalmente, este fue reemplazado por el más concreto ‘Asuntos de Influencia’ y no será mandatorio para empresas ejercer su influencia para ser socialmente responsable”.

Hay que recordar que desde la primera reunión preparatoria realizada en Estocolmo en 2002 ISO definió que su norma sobre RSE no sería certificable, si no una guía de recomendaciones. De hecho, en las primeras reuniones plenarias se analizó la posibilidad de que la Norma incluyera la obligación de auditarla para poder seguirla. Esto fue rechazado de plano, sobre todo por los representantes del sector privado.

Otro momento de tensión de la sesión fue el que tuvo que ver con la “Discriminación por orientación sexual”. Una serie de países musulmanes donde la homosexualidad es considerada un

delito, liderado por Emiratos Árabes se opusieron firmemente a que esto se incluyese en la norma. Se reemplazó por un indicador que observará que la empresa no se entrometa en las “relaciones personales” del empleado. Otro aspecto destacable es que la Norma no considera a la filantropía como parte de la RSE.

El apartado del Borrador Final de la Norma dice textualmente que “Si bien algunos aspectos de las acciones discutidas en esta sección puede ser entendida como filantropía, las actividades filantrópicas por sí solas no logran el objetivo de integrar la responsabilidad social en la organización”.

La Norma también asume como válido algo que aún algunas voces del sector privado niegan en voz baja: las emisiones de carbono son responsables del cambio climático, y las empresas y Estados son responsables de estas emisiones. Así, las empresas que formen parte del Carbon Disclosure Project e informen sus emisiones de CO2 conforme a la metodología que propone esta iniciativa tendrán un buen trecho de la ISO 26000 avanzado.

Según algunos observadores, por su importancia esta fue una de las Asambleas más concurridas de las anteriores de la historia de la ISO 26000, como las de Lisboa, Australia o Chile. Más de 500 personas participaron de la plenaria.

China e India temían que la ISO pasara a formar parte de las Barreras comerciales. Para evitar esto se reforzaron los comentarios relacionados con que la norma no puede ser entendida como una barrera para-arancelaria, esto es, que no debe tomarse como una “barrera técnica” al comercio. Estados Unidos planteó una oposición sostenida a un punto particular, relacionado con la definición del “principio precautorio” en la norma.

Hasta el momento, sólo India manifestaría aún una disposición a votar en forma negativa. En el proceso han participado 91 países y 42 organizaciones con estatuto de enlace por parte de ISO, bajo la dirección de los miembros de ISO en Brasil y Suecia. Estas personas han incluido a representantes de la industria, gobiernos, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales, e investigadores y académicos, con un equilibrio tanto geográfico como de género.

◆ **Proyecto de Ley en Argentina**

En los últimos años se han producido grandes cambios en los valores de la sociedad. El mundo y las personas, se están concientizando sobre cuáles son las acciones adecuadas que las organizaciones deben llevar adelante para conseguir sus objetivos.

La sociedad exige una empresa que no sólo se preocupe por el lucro y la producción de mercaderías, sino que también ayude a la comunidad con sus problemas éticos, políticos, ambientales y sociales. La RSE es la nueva mentalidad empresarial que esta determinada por la turbulencia del mercado, en la que la empresa debe conseguir objetivos de tipo económicos y de tipo social.

Las organizaciones reciben mucho de la sociedad y no pueden permanecer ajenas a sus necesidades; es así que ni su economía debe afectar a la sociedad ni la responsabilidad social que asumen perjudicar el logro de sus objetivos financieros. Ambas cuestiones deben coexistir y sustentarse entre sí.

A partir de entender a la RSE como un factor fundamental a llevar a cabo por las empresas, María Laura Leguizamón (diputada nacional (FPV) del Partido Justicialista por la Provincia de Buenos Aires) y Jorge Capitanich (contador público y político argentino, actual Gobernador del Chaco) presentaron en el 2005 un proyecto de ley sobre Responsabilidad Social Empresaria.

Según María Laura Leguizamón, “La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que implica que las empresas integren preocupaciones de índole social y ambiental en sus operaciones y en sus interacciones con los empleados, los accionistas, los inversores, los proveedores, los clientes y las comunidades en las que se encuentran inmersas”.

“El espíritu de esta ley es contribuir al fortalecimiento de la sociedad a través de la consolidación de las instituciones privadas y públicas. De este modo, se pretende abrir un cauce para la discusión de las ideas sobre el rol de cada actor en la sociedad”²².

Esta ley pretende dar respuesta a las exigencias de transparencia y ética en los negocios que la sociedad reclama de la empresa argentina. Espera ser el puntapié inicial para el desarrollo de una cultura empresarial basada en la ética y la responsabilidad social, destacando los valores internos de la organización. Una buena manera de comenzar a mostrar los esfuerzos realizados en este sentido, es

²² Leguizamón María Laura. Expediente número 3735/05

mediante la publicación del Balance Social, herramienta que permite evaluar y determinar el impacto de la actividad de la empresa en los aspectos no sólo económicos, sino también ambientales y sociales.

El proyecto de ley Responsabilidad Social Empresaria está conformado por los siguientes apartados:

Senado de la Nación
Secretaría Parlamentaria
Dirección Publicaciones

(S-3735/05)

El Senado y Cámara de Diputados,...

Artículo 1. - Esta ley fija el marco jurídico de la responsabilidad social empresaria (RSE) al cual se deben ceñir las empresas nacionales o extranjeras que actúan en el país y establecer normas de transparencia y control de las empresas con su público de relacionamiento. Esta ley se debe cumplir en forma obligatoria para las empresas comprendidas en el artículo 2. Para el resto de las empresas su aplicación es voluntaria.

Las regulaciones enmarcadas en las convenciones colectivas de trabajo, podrán vincular a las empresas incluidas en sus ámbitos de aplicación pero deberán ajustarse a la regulación mínima que establece esta ley.

Artículo 2.- Sustituyese el artículo 25° de la ley de Régimen Laboral nro. 25877, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 25.- Las empresas que cuenten con más de TRESCIENTOS (300) trabajadores deberán elaborar un balance social. También están obligadas a hacerlo aquellas empresas o grupo de empresas que acudan a la financiación de los mercados financieros organizados. Asimismo deberán contar con un balance social aquellas empresas o grupo de empresas que pretendan participar en licitaciones públicas u obtener créditos públicos.

Los balances sociales de las empresas descritas en este inciso deberán ser validados por una auditoría social externa.”

Artículo 3. - A efectos de esta Ley se entiende por:

Responsabilidad Social Empresaria, a 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.

Balance social de la empresa, al documento que recoge los resultados cuantitativos y cualitativos del cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa y permite evaluar su desempeño en términos de activos y pasivos sociales durante un período determinado.

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.

Producto socialmente responsable, al que se produce y comercializa de acuerdo con las buenas prácticas de desarrollo humano sostenible y cuidado del ambiente.

Inversión socialmente responsable, a la que compatibiliza los rendimientos económicos de la empresa con los valores de sostenibilidad ambientales y sociales de los recursos para las próximas generaciones.

Código de conducta, a la declaración formal de valores y prácticas comerciales que una empresa se compromete cumplir y exigir su cumplimiento.

Certificación de responsabilidad social, a la verificación formal por una entidad de certificación, del

cumplimiento de las buenas prácticas de responsabilidad social de las empresas y su código de conducta.

Auditoría social y reporte, a la evaluación sistemática y documentada, por una entidad auditora independiente, del cumplimiento de la empresa de las buenas prácticas de responsabilidad social comparada con estándares y el cumplimiento de especificaciones de la certificación de responsabilidad social de la empresa.

Artículo 4. - Sustituyese el artículo Art. 26° de la ley de Régimen Laboral nro. 25.877, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 26.-El balance social de las empresas o grupo de empresas se hará público con el balance y memorias anuales con igual tratamiento, transparencia y difusión que el balance económico del ejercicio.

El **balance social** de la empresa será comunicado por la representación de la empresa a la representación sindical de los trabajadores con un plazo de 30 (TREINTA) días de anterioridad para su examen, a efectos de consulta previo a la aprobación definitiva.

El Balance social contendrá conceptos relacionados con el ejercicio de la actividad de la empresa de aspectos que no son solo de carácter financiero o económico, sino que tiene como objetivo mostrar el esfuerzo que realiza la empresa en beneficio de su personal, la comunidad y el ambiente; y la magnitud del mismo.

Los siguientes conceptos fijan la información mínima que la empresa debe proveer para la confección del Balance Social. Los mismos tienen carácter enunciativo, pudiendo la empresa ampliar el alcance de los ítems expuestos a continuación de acuerdo a su discrecionalidad.

a) Recursos humanos

- Remuneraciones y cargas sociales (Totales y promedio)
- Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías
- Cantidad de dependientes categorizados por edad, categoría laboral, sexo, nacionalidad, permanentes o contratados, tiempo completo o parcial. Evolución de la dotación del personal
- Ausentismo (cantidad de días por motivo)
- Rotación del personal por edad y sexo
- Capacitación
- Pagos a la seguridad social y fondos de pensiones
- Costos de administradoras de riesgos de trabajo
- Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo
- Enfermedades y accidentes (cantidad de casos por tipo de enfermedad, tasas de gravedad, cantidad de accidentes, cantidad de días perdidos por accidentes, cantidad de días perdidos por enfermedad.)
- Evaluación de riesgos laborales
- Análisis, planificación y gestión de riesgos
- Préstamos según fines
- Biblioteca para uso de los Empleados y sus familias
- Programas de recreación y deportes
- Grado de satisfacción por pertenecer a la organización
- Participación en voluntariado social

b) Clientes y proveedores

- Grado de satisfacción por el trato
- Grado de satisfacción por los productos

c) Ambiente

- Grado de utilización de elementos naturales
- Utilización de la empresa de un sistema de gestión ambiental
- Tratamiento de desechos industriales

- Uso de distintas fuentes energéticas
- Programas de utilización de elementos reciclados
- Programas de reducción de la contaminación del aire y el suelo
- Programas de reducción de la polución acústica
- Evolución de emisiones industriales generadas

d) Comunidad

- Colaboración con entidades benéficas
- Gastos en fundaciones propias (salud, arte, cultura, educación, filantrópicas, etc.)
- Programa de capacitación a desempleados
- Programas de voluntariado corporativo
- Colaboración con comunidades carenciadas
- Programas de integración de minorías”

Artículo 5.- El Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación a través de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable será la autoridad de aplicación de lo establecido en la presente ley.

Artículo 6. - Las empresas pueden obtener la certificación de responsabilidad social cuando su accionar se ajuste a las especificaciones que se establezcan por una norma aprobada por entidades de normalización acreditadas oficialmente, tengan declarado formalmente su código de conducta, se haya verificado su cumplimiento y no hayan incurrido en alguna causa de exclusión de la certificación que establece este artículo.

La normalización de la responsabilidad social de las empresas debe considerar como mínimo, la evaluación de los aspectos enumerados en el artículo anterior, sin perjuicio de la aplicación integrada de normas destinadas a la certificación de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos.

El mantenimiento de la certificación de responsabilidad social extendido por una entidad de certificación acreditada, exige una auditoría social de su cumplimiento efectivo, con la periodicidad, método y requerimientos que establezca la norma a cuya conformidad se ha certificado.

Los procesos de evaluación de los aspectos de la responsabilidad social para la certificación y los de auditoría social deberán incluir la información y consulta a la representación de los trabajadores de la empresa.

Artículo 7.- La certificación de responsabilidad social otorga el derecho a la empresa que la haya obtenido a utilizar públicamente el distintivo de “Socialmente Responsable” con la identificación de la marca de la entidad que haya extendido la certificación.

Artículo 8.- El incumplimiento por parte de la empresa de la confección del Balance Social, en los casos de que sea legalmente obligatorio, o si se omitiere o falseare información relevante para los grupos de interés, queda tipificado como una infracción.

Artículo 9.- Se crea el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables.

Artículo 10.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

En Marzo de 2008, la actual diputada y ex senadora oficialista María Laura Leguizamón retomó su iniciativa sobre responsabilidad social y presentó un proyecto para modificar los artículos concernientes al **Balance Social** comprendido en la ley sobre régimen laboral. El texto del proyecto establece la obligatoriedad de la presentación para las empresas que tengan más de 300 empleados, igual que la reciente ley aprobada en la legislatura porteña. La diferencia entre la ley de la Ciudad y el proyecto nacional radica en que si bien invita al resto de las empresas a la presentación voluntaria del Balance Social, la nación no ofrecería beneficios promocionales como lo hará el gobierno porteño.

La representante de la Ciudad de Buenos Aires señaló que el objeto de la ley es establecer el marco jurídico de la responsabilidad social empresaria y establecer normas de transparencia y control de las empresas con su público de relacionamiento.

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable sería la autoridad de aplicación y por lo tanto la encargada de determinar los indicadores a ser incluidos en el Balance Social, hasta que esto suceda las empresas podrán tomar como marco de referencia la Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) G3, los indicadores del Instituto Ethos de Brasil o aquellos que considere adecuados para cubrir los aspectos del mismo.

También establece como obligatorio el Balance Social para aquellas empresas que pretendan participar en licitaciones públicas u obtener créditos públicos.

En todos los casos los documentos deben ser públicos y validados por una auditoría social externa, aquellas que no cumplan con tales requisitos estarán cometiendo una infracción; y las que logren tal certificación tendrán el distintivo de “socialmente responsable”, a la vez que participaran por el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables, creado por la misma ley.

En los fundamentos del proyecto se afirma que el balance social ayudará a disminuir la brecha entre lo que la empresa cree que hace y lo que efectivamente realiza, generando un Balance Social equitativo y socialmente responsable que tendrá que contemplar no sólo la perspectiva económica, sino también la laboral, comunitaria, ambiental y corporativa, para ofrecer a los grupos de interés una herramienta que manifieste lo que la empresa hace, más que de lo que la empresa produce.

El proyecto deberá lograr dictamen en la comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados, presidida por el compañero de bancada de la autora, el oficialista Héctor Recalde.

En el trascurso del año 2010 el diputado por Buenos Aires Alejandro Ravinovich, miembro del partido opositor ARI, presentó recientemente un Proyecto de Ley que busca premiar y estimular a las empresas y fundaciones empresariales con actividad social en la Capital Federal que realicen acciones en favor de la comunidad en la que operan, transformando en 'hechos concretos' el principio de la responsabilidad social corporativa. La autoridad que se encargaría de su aplicación sería el Ministerio de Desarrollo Social, junto al Jefe de Gobierno y tres legisladores.

El Proyecto de Ley, que contempla la obtención de un certificado de empresa 'Socialmente Responsable', apunta, por un lado, a reconocer a aquellas empresas que promueven el desarrollo social y la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y de la población en general y por otro, tiene como objetivo incentivar a las empresas a que emprendan programas de RSE 'buscando desencadenar un proceso de emulación para que estas acciones sociales se vean replicadas por más empresas'. Según reza el documento presentado por Ravinovich 'es importante recalcar que la RSE no es filantropía, sino un compromiso voluntario pero continuo de las empresas para hacerse cargo de los impactos que causa su negocio en las diversas partes interesadas'. 'Se trata del cumplimiento de la función económica, social y ambiental que tiene una empresa, pero más allá de las expectativas que dicta la ley y que tiene la comunidad respecto a la compañía', asegura.

La nueva Ley propone así que las empresas contribuyan al desarrollo y bienestar de la sociedad promoviendo la autorregulación: 'toda empresa debe contar con mecanismos propios de regulación, establecer un código de ética, tener valores clarificados y políticas definidas', el respecto por

la dignidad de sus trabajadores y por los Derechos Humanos en general, el respeto a las grupos de interés, al Medio Ambiente y la solidaridad con la sociedad en la que están insertas.

Las empresas que incorporen estos programas, obtendrán así ventajas competitivas, y 'pueden innovar y anticiparse a la competencia'. La RSE 'contribuye a la diferenciación y fidelización de clientes', y actualmente, los activos intangibles, como la ética empresarial, la reputación, la confianza, etc., 'son una fuente segura de generación de ventajas competitivas según opinan los académicos y expertos en el tema'.

Asimismo, la RSE 'también favorece las inversiones y eleva el valor de la empresa; genera oportunidades comerciales y ventajas competitivas; contribuye al desarrollo sostenible; alienta la relación con los grupos de interés, crea sentido de pertenencia y retiene recursos humanos talentosos; consolida la cultura corporativa y mejora el clima laboral'.

Además, constituye un factor clave de liderazgo empresarial; promueve la imagen y reputación de la empresa y facilita la generación de nuevas oportunidades de comunicación, entre otras ventajas', contribuyendo así a desarrollar una estrategia y una cultura empresarial compatibles con los valores sociales, a consolidar una imagen de fidelidad y a legitimar la misión de la organización con los grupos de interés.

PROYECTO DE LEY

El Artículo 1 del Proyecto de Ley establece el objeto de creación de un Premio a la Responsabilidad Social Empresarial destinado a empresas y fundaciones empresariales con actividad social en la Capital Federal, una Comisión Organizadora compuesta por tres legisladores de distintos partidos y unos criterios de selección, 'medibles y objetivos, que sirvan para medir el avance del impacto en la empresa y la sociedad de los distintos programas'. Este será el primer paso para obtener la Certificación.

También se establecen los plazos para la presentación de los proyectos, las categorías en que se premiarán y clasificarán éstos y la creación de un jurado independiente para cada edición, garantizando con su trayectoria y reconocimiento, la autonomía e independencia a la hora de definir los ganadores.

El Proyecto de Ley propone también la organización de seminarios desarrollados a propuesta de las empresas participantes y de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de la ciudad o el organismo que el Jefe de Gobierno defina para tal fin, contribuyendo al establecimiento de

Programas de Responsabilidad Social Empresarial completos. Asimismo, se propone el apoyo a metodologías para la implantación de la RSE en todas las compañías. Para beneficiarse de esta Certificación las empresas deberán presentar un programa integral que se enmarque en alguna de las categorías previamente determinadas por el Comité Organizador, y que además, esté instaurado y en pleno funcionamiento 'con probada eficacia en el cumplimiento de objetivos sociales que contribuyan al bienestar y al desarrollo de la comunidad en que están inmersas dichas empresas'.

Las empresas que resulten ganadoras de estos premios de incentivos en cada una de las categorías recibirán una Certificación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que acreditará a dichas empresas como 'Socialmente Responsables' y el beneficio de la publicidad oficial poniendo en conocimiento de la comunidad las acciones de las empresas premiadas.



CAPÍTULO II

**Conceptos claves: Comunicación-RSE-
Imagen: “Una relación ineludible”**

2.1 La Comunicación y su relación con la Institución

Entendemos a la **comunicación** como el vínculo recíproco generador de producción de sentido; es un proceso dinámico y a su vez complejo, atravesado por distintas relaciones de fuerza que sitúan a los actores en diferentes posiciones, muchos de los cuales se instituyen y son aceptados socialmente, regulando así la vida de las personas dentro de los grupos, las instituciones, las organizaciones, y en conjunto a la comunidad.

Rosa María Alfaro designa a la comunicación como un modelo “relacional” que considera que, entre emisores y receptores hay complicidades, mutuos acercamientos y satisfacciones, compromisos varios, aunque esta relación sea desigual.

Entender la comunicación es comprender que “en todos los sentidos, y en el marco de la transdisciplinariedad, la comunicación resulta hoy indispensable para comprender y desentrañar la complejidad de las prácticas que se dan en la realidad social y en las organizaciones”.²³

“Todos nos comunicamos. Comunicarse es una de esas experiencias sustancial y elementalmente humanas que asumimos como parte de nuestra cotidianeidad. Pero comunicarse es también para muchas personas y en distintos campos de la actividad social, pública, una tarea, parte de su labor, un desafío”.²⁴

Comunicarse, en el sentido experiencial suele ser vincularse, poner en común, compartir, intercambiar. La comunicación asumida como trabajo específico o relacionado con alguna otra tarea de tipo cultura, suele transformarse en producción de mensajes, manejo de instrumentos o canales, estrategias informativas.

Hoy en un mundo caracterizado por el consumo de bienes inmateriales, las empresas han dejado de preocuparse solamente por su producción, convirtiéndose en sujeto con un rol activo en la sociedad.

Coincidimos con Joan Costa en su pensamiento con respecto a la **empresa**; la misma es para el autor un sistema que se inscribe en un sistema mayor, que es la sociedad; entre ambos sistemas hay interacciones, y la materia de estas interacciones es la *comunicación*. En esta nueva dimensión, en el mercado de la comunicación, las empresas son sujetos que tienen nombre propio; utilizan sus marcas y

²³ Uranga, Washington; Bruno, Daniela. “Tres perspectivas para comprender/nos”. Apunte de la cátedra de Planificación de procesos comunicacionales”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Unidad 3. Pág.6.

²⁴ Mata, María Cristina. Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Módulo II, Curso de especialización y educación para la comunicación. La Crujía, Buenos Aires. 1985. Pág.1.

sus productos como intermediarios para comunicarse con sus públicos. “La empresa se presenta hoy como el sujeto que concibe una idea cuya materialización es la producción: diciendo en nombre de qué produce, qué objetivo la guía, qué valores la animan, busca simultáneamente comunicar mejor y producir mejor”²⁵.

Por otro lado, el término **corporación** “remite a formas organizativas más complejas y nunca significa -empresa-. Por lo general, se apela a ese término cuando se ha de aludir a una agrupación de asociaciones que integra, por ejemplo, a empresas privadas, organismos públicos y/o sectores de la comunidad a través de sus entidades representativas”.²⁶

La **institución** en su definición más abarcativa, es la que alude a toda realidad social que constituya una norma, una convención o un mecanismo regular, estable del funcionamiento social, trascendente a la voluntad e interpretación de sus usuarios concretos, por ejemplo; el propio lenguaje.

Una vez desarrollados y comprendidos los conceptos de comunicación e institución, es preciso analizar la relación que se establece entre ambas denominaciones.

“La **comunicación institucional** está constituida por los mensajes que emite la institución, tanto deliberada como espontáneamente, tanto consciente como inconscientemente: habría comunicación institucional aún cuando la empresa no tuviera ninguna intención comunicativa”²⁷.

Para José María La Porte, es aquella realizada de modo organizado por una institución o su representante dirigidas a las personas y grupo del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objeto establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social o imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Luego de esta afirmación se podría decir que a través de la relación institución/público, es donde la empresa transmite su discurso identificador al público, que más tarde dará frutos expresados en la imagen de la empresa, ya que si los integrantes de esta última toman como punto de partida su comportamiento con el público como factor significativo para crecer a nivel empresarial, se obtendrá un lazo de confianza con el público, consolidando aún más la relación entre ambos actores.

En suma, es preciso articular de modo integrado lo que la institución es realmente, lo que dice que es y el modo en que es percibida por los diversos públicos, comenzando por el interno ya que es vital que exista una armonía en el discurso interno para luego comunicarlo al exterior. Aquello que se

²⁵ Weil, Pascale. “La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión”. De Paidós Comunicación. Pág.29.

²⁶ Chaves, Norberto. La imagen Corporativa. Editorial Gustavo Gili. Madrid 2002. Pág. 17.

²⁷ Amado Suarez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. “Comunicaciones Públicas. El modelo de comunicación integrada”. Edición Julio 1999. Pág. 54.

comunica debe ajustarse a la realidad de la organización, debe ante todo ser transparente y entender que la misión social implica principalmente una responsabilidad para con los ciudadanos que tendrá que ser minuciosamente programada para manifestarse como responsabilidad social.

“Algunos factores vinculados al núcleo originario de la organización permiten mantener su fuerza atractiva inicial. La motivación ligada a los valores que se desea difundir y a los problemas que se procura resolver es uno de ellos. Los conceptos de oferta y demanda pueden ser útiles en este sentido pero aclarando que la eficacia de la misión no es reducible a parámetros económicos. Sin duda, es necesario medir la aportación a la sociedad para valorar la organización, pero utilizando criterios que correspondan a la misión propia”²⁸. Aquí se vislumbra la importancia que se da en el mundo actual a la participación de las organizaciones en la sociedad, como transformadoras de realidad, más precisamente como impulsoras del cambio para resolver problemáticas sociales que normalmente se establecen en sociedad que posee un amplio sector de marginados.

Fomentar así la participación ciudadana para incluir a los sectores que más lo necesitan, es un objetivo común para todos que sólo podrá conseguirse con la Responsabilidad Social que debe asumir la empresa como tal, promoviendo valores que persigan factores como la solidaridad y el compromiso, para obtener así un acercamiento a la igualdad, olvidada en los últimos tiempos.

Dichos valores que sustentan la misión social deben ser los ejes sobre los que se configura la fuerza, que permite mantener unida a la organización, y es por ello que deben ser reforzados a través de la comunicación interna, para buscar puntos de vista comunes, fomentar el sentido de equipo, de pertenencia, para así conseguir el consenso que tanto se persigue para ser aprobados por la sociedad.

Entonces, se puede entender que la *comunicación institucional* siempre se encuentra presente en una organización. En la actualidad dicho término ha ido incrementado su importancia en las distintas áreas de las empresas, es una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier compañía.

Las acciones que una institución lleva adelante para lograr un correcto posicionamiento y una buena percepción externa, podría resumirse en el siguiente cuadro:



²⁸ José María La Porte. “Comunicar para el cambio social”: Comunicación interna: potenciar la creatividad en las organizaciones. Pág. 71 y 72. La Crujía ediciones.

Las grandes empresas utilizan en su mayoría todos estos elementos para promocionar sus acciones y dar a conocer a sus públicos la diferente información que la empresa tiene para comunicar.

Históricamente la comunicación institucional se remite a las primeras organizaciones sociales, pero sus reglas se transforman con cada cambio en la sociedad. La primera revolución se registró a principios del siglo XIX, cuando los ciudadanos empezaron a ser reconocidos como público masivo. La revolución industrial creó la empresa y la máquina que imprimió los primeros medios de comunicación de masa.

Los procesos democráticos de las naciones fueron acompañados por los procesos de comunicación masiva, que crecieron a la par de las instituciones económicas modernas. Los nuevos actores de la política compartieron con las fábricas y los comercios la necesidad de legitimar su acción frente a una opinión pública que empezaba a estar configurada por las masas que se congregaban en los nuevos centros urbanos. Los medios masivos, vinieron a ser los vehículos por estas instituciones públicas para poner en circulación sus mensajes dirigidos a los ciudadanos y a los consumidores. Según García Canclini, la política y el mercado que inicialmente estuvieron en espacios separados en la vida social y en los medios, en apenas un siglo se fusionaron al buscar un destinatario de naturaleza híbrida, el ciudadano-consumidor.

Al tiempo se afinaron las técnicas que permitieron hacer llegar mensajes a estas masas consumidoras y ciudadanas. De la gestión de las nuevas herramientas de difusión, heredamos lo que hoy llamamos *comunicación institucional*.

En el siglo XX, las técnicas de comunicación se convirtieron en recursos corrientes y salieron del ámbito de las grandes empresas para transferir sus recetas profesionales a ámbitos que solían desarrollar comunicación de manera artesanal o espontánea, como las pequeñas empresas o las organizaciones de la sociedad civil. Esto llevó a formular conclusiones en los primeros estudios sobre la comunicación, lo que llevó a creer que la comunicación era todo. Torrico Villanueva sostiene la imposibilidad de “no comunicarse”. Siguiendo esta línea de pensamiento, Marcelo Paladino y Carlos Tejeiro, afirman que uno de los axiomas más aceptados de la teoría de la comunicación sostiene que “es imposible no comunicar”. Todo lo que se hace y dice comunica, pero también “comunica” lo que se omite y calla. Este axioma, enunciado originalmente por Paul Watzlawich, uno de los principales autores de la Teoría de la comunicación humana, para explicar las interacciones humanas, resulta igualmente válido para explicar el modo en que comunican las empresas: todo cuanto la empresa hace, dice, omite, y calla, influye sobre el entorno cultural en el que la empresa se encuentra y en el que lleva a cabo sus

actividades. Por lo tanto, y dado que todo comunica, y dado también que la comunicación influye en el entorno al afectarlo, la comunicación merece ser incluida y considerada dentro de los ámbitos de responsabilidad de la empresa para con la comunidad.

Pascale Weil por su parte, sostenía que hacia finales del siglo XX, la *comunicación corporativa* reemplazaba la transacción material del mercado por un sistema complejo de intercambios simbólicos: la empresa dejaba de identificarse por el producto, para hacerlo hacia finales del siglo desde su lema, desde su mensaje.

La organización se vio obligada a “tomar la palabra” públicamente: el productor industrial caracterizado por su hacer, por su producción, pasó a convertirse en un emisor corporativo, reconocido principalmente por su decir, por su comunicación. Como consecuencia de ello, se amplió el público receptor de los mensajes corporativos, la empresa no sólo se comunicaba con sus consumidores sino que también lo realizaba hacia adentro, dándoles una razón de ser a sus colaboradores, y hacia fuera, hacia la sociedad en su conjunto, buscando legitimar su existencia y su función comunitaria. Desde esta perspectiva, las empresas hacia final del siglo, crecieron en materia de recursos humanos (comunicación interna), y de relaciones con la comunidad (a través de acciones solidarias y de contribución social, tales como mecenazgo).

Joan Costa asocia la transformación de la comunicación de las organizaciones estableciendo un paralelo con los procesos históricos.

Menciona que en la primera revolución industrial no se consideraba necesario comunicar porque bastaba a las nacientes empresas con “hacer”. La comunicación comienza a ser un factor en los negocios cuando se consolida un mercado de productores, donde se impone el “hacer bien” como base del diferencial competitivo.

El nuevo siglo se abre con el apogeo de la comunicación de responsabilidad social empresarial, que busca integrar a las empresas en su comunidad desde acciones con impacto social.

Las bases de la comunicación moderna, suponían un sujeto empresarial autónomo, asociado al progreso económico, proveedor de trabajo y de bienestar a la comunidad en la que se insertaba y un estado regulador del intercambio de los diferentes actores de la sociedad.

La *empresa moderna* tenía un adentro claramente delimitado del afuera, lo que dio origen a la definición clásica de la comunicación interna o externa. Hacia adentro estaban los empleados, contratistas, accionistas; y hacia fuera se ubican los clientes, los gobiernos, la comunidad.

◆ **Comunicación Interna y Externa de la institución**

La comunicación institucional según Chaves está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios o involuntarios, ya que toda institución por el hecho de existir, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados.

Es así que se especificarán en este apartado, los elementos que componen las diferentes herramientas de comunicación destinadas a los diversos públicos con los que se relaciona la institución.

En la comunicación institucional se pueden diferenciar dos aspectos de la misma, que aunque se distinguen, se complementan. Ellas son la comunicación Interna y Externa.

Recorrido interno:

Tal como señala Costa las comunicaciones internas están determinadas por la delicada relación que existe entre el público objetivo de estas comunicaciones (empleados y colaboradores de todos los niveles), y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de esa organización. Porque por más que se considere a la institución como el emisor global, cada una de sus piezas comunicacionales es elaborada y suscripta por un empleado o por un área. Por consiguiente, la relación emisor receptor, si bien no siempre es simétrica, es al menos especular: el que informa es parte del público, y viceversa.

Los objetivos de la comunicación interna son:

- Involucrar al personal: la comunicación es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo a futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado, le está dando un lugar de importancia.
- Dar coherencia y coordinación al plan de acción: la integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.
- Acompañar el cambio: los cambios que ha mostrado el mapa empresario, exige a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones, es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes. Estos cambios requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompaña.

- Mejorar la productividad: la optimización de los procesos productivos requiere no sólo, de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.
- La información es un instrumento muy significativo en el momento de tomar decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla.
- Acercar a la gente la información que desea y no sabe donde buscarla.
- Concentrar la atención en los puntos que la organización considere más trascendentales. Con el objetivo de formar una opinión o de actuar se necesita la información, y la comunicación interna la hace llegar.

Como se puede apreciar, la gestión de la comunicación interna necesita de la participación de todos los sectores de la empresa y principalmente del compromiso de la dirección. Requiere su integración a la dirección general de la empresa, la adopción de un enfoque global y la evaluación constante del clima interno. A partir de esto, se debe abordar un plan de comunicación que se comprenda de cuatro instancias: diagnóstico de situación, planificación estratégica, plan de acción que se llevará a cabo y por último seguimiento y evaluación.

Es necesario reconocer que en el análisis de la comunicación interna se deben diferenciar la comunicación formal de la informal.

La *comunicación informal* comprende los contactos espontáneos entre empleados, las charlas cotidianas que se pueden dar en el comedor o en los pasillos de la empresa, los rumores, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan oficial.

Es importante contar con canales reconocidos institucionalmente que sienten las reglas del juego, pero éstos deben dejar espacio a lo informal. Este tipo de comunicación estimula la iniciativa y brinda un saludable marco de libertad de expresión para los empleados.

Por su parte, Francois Petit afirma que la *comunicación formal* es aquella que es reconocida institucionalmente y se realiza a través de canales concretos que la organización produce. Dicha comunicación es la comunicación "oficial" de una institución.

- **Acciones que conforman la comunicación interna**

Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda, presentan una lista de las acciones de comunicación interna más utilizadas y clasificadas de acuerdo a sus características.

A continuación se detallan las diferentes alternativas en las que se puede presentar la comunicación interna:

Auditoría de clima interno: la evaluación constante del clima interno es una condición ineludible para cualquier programa de comunicación interna. Permitirá diseñar la estrategia e ir corrigiendo los desvíos de la implantación del programa para lograr los mejores resultados.

Cleaping o síntesis informativa de prensa: es la información que recopila el departamento de prensa de las organizaciones, que generalmente se restringe a la aparición de la organización en los medios, o a las noticias publicadas por éstos que puedan ser concernientes a la misma. Su publicación, generalmente, es periódica.

Código de ética y comportamiento: pone en conocimiento al personal sobre las normas de comportamiento esperadas por la institución. Tiene la doble función de ser un medio de comunicación y de control de cumplimiento, dado que generalmente el personal suscribe, al recibir el manual, un compromiso de cumplir esas normas, aceptando las sanciones derivadas de infringirlas.

Grupos: tienen como objetivo principal la resolución de algún conflicto o la consideración de un tema en especial. Este requisito le da sentido y organización a los grupos. Como resultado indirecto, se obtiene un enriquecedor intercambio entre áreas o personas de distintas jerarquías. Pueden existir grupos eventuales o permanentes, con diferentes formas: círculos de calidad, grupo de trabajo, reuniones de intercambio, etc.

Boletines: consisten en comunicaciones escritas, de formato sencillo y estilo simple, que se utilizan para transmitir una compilación de novedades. Su distribución es directa.

Correo electrónico: muchas empresas han incorporado sus memorandos y circulares a los medios electrónicos, que permiten transmitir la misma información de forma más eficiente.

Afiche, gigantografía y red de carteleras: el principal punto estratégico que se tiene en cuenta cuando se piensa en carteles es el tamaño y su localización. Las organizaciones con gran cantidad de oficinas y dependencias suelen contar con una red de carteleras exclusivas para comunicación interna. No obstante, cuando se realizan grandes lanzamientos internos, muchos comunicadores prefieren utilizar espacios poco ortodoxos (baños, espejos, máquinas de café) y formatos innovadores, como por ejemplo: las gigantografías o afiches corpóreos.

La selección de la localización de un afiche o cartelera, dependerá del tránsito y la visibilidad evitando, por ejemplo, las comunicaciones en los laterales de pasillos estrechos.

El cuidado de la actualización de las carteleras y la renovación de contenidos, es prioritario para mantener vivo el canal y evitar el “efecto paisaje” que producen los mensajes que no se renuevan.

Buzón de comunicación: conviene coordinar su instalación con programas de iniciativas, ya que de no mostrar respuesta a las inquietudes, este recurso perderá interés para los empleados.

Programa de iniciativa y sugerencias: tienen por objetivo lograr una participación activa del personal. Requieren un alto compromiso de los altos mandos de la organización en aceptar las propuestas y en llevarlas a cabo, pero sobre todo, mantener su existencia en el tiempo.

House Organ: el periódico empresarial es una herramienta que puede transmitir las novedades relacionadas con el personal o cuestiones de interés general.

Esta publicación interna es el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles jerárquicos de una organización. El estilo que se suele utilizar en este medio es *periodístico*, con contenidos desarrollados en profundidad ya que el fin de dicha publicación es el de informar en detalle sobre una gran cantidad de temas vigentes en la organización.

Intranet: disponibilidad al instante, conexión inmediata, búsquedas temáticas, reserva de salas, disminución de papelería interna, acceso a material compartido, links, a partners y sitios externos, altas de proveedores, consultas de nóminas de empleados, promociones de temas importantes, etc. Éstos, son algunos de los múltiples beneficios de los que gozan las compañías que han incorporado las compañías y el hábito del uso de intranet.

Newsletters: son útiles para transmitir información inmediata a un grupo número de personas. Se diferencia de los memorandos porque no se personaliza, y de los boletines, porque trata de un único tema que requiere comunicación inmediata.

Comidas de trabajo: consisten en desayuno o almuerzos por los que un grupo de trabajo se reúne en un ámbito más relajado a intercambiar opiniones e información. Es una excelente técnica para sondear el clima laboral y para generar acercamientos entre el personal. Puede ser el resultado de una iniciativa de un superior, de un programa de encuentros, o de una propuesta puntual del día.

Evaluación de desempeño: está bajo la órbita de recursos humanos, la forma en que se realiza comunica a los empleados acerca de sus posibilidades en la organización (lo que se espera de él, lo que se valora de su desempeño y lo que la empresa no admite).

Informes al personal: es una versión abreviada y explicada del reporte anual, especialmente diseñada por los miembros de la organización. Debe contener gráficos explicativos y cifras relevantes, incluir las palabras del presidente, y brindar un análisis de los antecedentes y de los planes a futuro.

Eventos internos: se comprende por las reuniones anuales, los encuentros deportivos y recreativos, etc. Suelen ser acontecimientos motivadores y muy útiles para la integración del personal.

Línea abierta: consiste en disponer una línea telefónica para escuchar las sugerencias del personal. Cumple la misma función que el buzón de sugerencias, pero de una manera más interactiva. El telefonista a cargo debe tener suficiente autoridad como para manejar las quejas y canalizar los pedidos e inquietudes.

Inducción: es el procedimiento por el cual el nuevo empleado se integra a la organización. Apuntan a transmitir los valores y las políticas de la organización y los conocimientos básicos que necesita cada empleado para desempeñar su función.

Manuales: suelen utilizarse para difundir información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos, memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, etc.

Recopilan información institucional que en su mayoría no suele tener actualizaciones constantes. En este sentido, es que se han transformado en valiosas herramientas para la gestión de capacitación e inducción, facilitando la consulta permanente posterior por parte del personal.

Manual de identidad: este manual transmite las normas de identidad de la empresa: vestimenta, normas gráficas, etc., actuando como un elemento de cohesión y unificación.

Memorandos: son los medios más tradicionales de comunicación. Actualmente las empresas han adoptado las formas de correo electrónico.

Memoria anual: esta comunicación tiene un alto nivel técnico. Resulta conveniente reservarla para los rangos gerenciales y elaborar un informe especial para los empleados.

Programas de becas: pueden estar dirigidos al personal o a los hijos de éstos. En el primer caso, generalmente se asocia al plan de carrera en la organización. Requieren de un seguimiento del rendimiento laboral y académico del personal.

Programa de capacitación: responde a necesidades operativas y de actualización del personal. Pueden centrarse en las funciones específicas del empleado o complementarias (idioma, computación, etc.)

Reuniones: en una organización pueden darse diferentes tipos de reuniones, con distintos objetivos y participantes. Algunas de ellas son: de trabajo, de intercambio de información, de negociación, de coordinación, de formación.

Pese a la diversidad, todas las reuniones deben cumplir con los siguientes requisitos: objetivos definidos, un temario predeterminado, preparación mínima: convocatoria y organización, y un informe o resumen con lo tratado y las conclusiones que deberá distribuirse entre los asistentes.

Publicaciones segmentadas: puede ser cualquiera de las anteriores herramientas mencionadas pero dirigida a un grupo específico dentro de la empresa (por ejemplo: informes periódicos para las áreas financieras)

Recorrida por las instalaciones: esta técnica se utiliza mucho en las empresas y también se conoce como Management By Walk About (MBWA).

Consiste en el recorrido periódico de las instalaciones por parte de funcionarios de la empresa. Es una forma de entrar en contacto directo con el personal. Para que sea efectiva debe realizarse en forma adecuada (considerar los horarios más convenientes, ropa con la cual se asistirá a la planta, etc.) y con cierta periodicidad.

Principalmente debe responder a una actitud sincera por parte de la dirección, caso contrario se genera una situación artificiosa.

Radio de circuito cerrado: este medio es común en lugares que tienen asistencia de público como supermercados o tiendas.

Folletería, cartas y mailing: este tipo de medios suele considerarse como “medios de apoyo o soporte” a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales. Estos forman parte de verdaderas campañas de comunicación.

La folletería ofrece una gran variedad de opciones (troqueles, solapas, tipos de papel, cantidad de colores, etc.) que se pueden aprovechar según la magnitud del proyecto y el presupuesto destinado.

Las cartas y los volantes, suelen ser ventajosos en temas de costos de producción respecto de otros medios gráficos editoriales como los manuales o el house organ. No son pocos los casos en los cuales se han combinado ambos tipos de piezas gráficas para proyectos o ediciones especiales.

El mailing o correo directo es un elemento complejo integrado por cinco piezas: carta de presentación; catálogo o folleto informativo; elemento que permitirá al destinatario manifestar su respuesta (cupón de compra, solicitud de información, vales, invitaciones, etc.); sobre de envío; medios por el que se hará llegar la respuesta; que deberán ser preferentemente sin cargo para el cliente (número de teléfono sin cargo, casillas de correo, etc.)

Todos estos elementos deben tener un denominador común: la creatividad, que debe manifestarse en el diseño y en el mensaje.

Rumores: los rumores son comunicaciones informales sobre hechos no verificados (no es necesariamente una información falsa). Surgen como una explicación que da la organización a hechos no clarificados y que tiene una alta importancia relativa para los empleados. Los rumores desaparecen cuando se le quita ambigüedad a la situación que lo generó, por lo que su antídoto es siempre la información.

Cabe destacar que el rumor no es una herramienta de comunicación, es una variante permanente en los circuitos. Es absurdo pensar en su control y su manipulación. Deben tomarse como un alerta que manda la organización sobre algún aspecto no del todo claro y sobre el que se debe trabajar.

Videoconferencias: resulta de mucha utilidad para empresas con numerosas filiales distribuidas en zonas alejadas entre sí. Cumple las funciones de las reuniones, pero adicionalmente, es un interesante elemento para reforzar la comunicación con personas que de otra manera se encontrarían aisladas.

Videos de capacitación: son de gran utilidad para empresas con plantas o sucursales en lugares alejados, o cuando se requiere unificar procedimientos en plazos cortos (por ejemplo: decoración de locales, promociones, etc.)

Videos institucionales: es conveniente distribuir a cada empleado una copia del video institucional, que generalmente muestra la magnitud de la empresa y la opinión de sus principales responsables.

Las herramientas de comunicación interna anteriormente mencionadas, analizadas y utilizadas en forma apropiada, sirven para reforzar los valores, animar la participación y la creatividad de los integrantes de la organización, garantizando el éxito de la misma.

◆ **Recorrido externo:**

Las empresas se abren al exterior y a su vez se relacionan con él. Entre la empresa y su entorno se producen intercambios, permitiendo que la primera conozca las necesidades de la gente. Asimismo, este vínculo que se establece entre ambos públicos hace que la empresa comunique cuáles son sus servicios y qué productos posee.

En el plano externo, se puede decir entonces, que la comunicación asienta la prosperidad de los productos y servicios frente a la oferta de la competencia.

Es la comunicación que se establece entre la organización y todos los agentes externos a la misma, entre ellos podemos encontrar: proveedores, gobierno, competidores, otras organizaciones, públicos, clientes, medios de comunicación, acreedores, etc.

Debemos tener en cuenta que la comunicación externa también forma parte del discurso de la organización, tanto aquellas acciones que se clasifican como mensajes como aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan un significado y contribuyen a la formación de una imagen. En medio de ambas, un espectro cada vez más variado de prácticas vinculan a la organización con su afuera, ya sea a través de eventos, acciones de relaciones públicas, de responsabilidad social, relaciones institucionales, entre otras actividades que los asesores van creando y gestionando todo el tiempo.

Según Rodolfo Etcheagaray en “ABC de la comunicación empresarial”, los objetivos que la comunicación externa debe conseguir consisten en lograr que las comunicaciones entre la organización y la comunidad sean una práctica constante, alcanzando a sus diferentes sectores y a públicos especiales. Generando políticas y elaborando un plan de acción que garantice el conocimiento de las opiniones del público para permitirle realizar los ajustes necesarios.

▪ **Acciones que conforman la comunicación externa**

La empresa que tiene como objetivo ser comunicante debe tener como característica principal ser abierta y para comunicarse con el exterior debe poseer como condición ser flexible.

En las organizaciones todos los actos comunican:

Prensa: “La relación de una organización con los medios de comunicación es fundamental para la gestión de su imagen. Una parte importante de la información que los medios reciben suele destacarse no tanto por su calidad intrínseca, sino por la forma de presentarlo. Muchas organizaciones cuentan con información para difundir, pero no encuentran la forma apropiada de canalizarla en los medios gráficos o consideran que la información no se ajusta a los criterios de noticiabilidad o no es “prensable”. Esta relación entre la prensa y las empresas, es una relación al decir conflictiva, ya que los intereses de cada uno muchas de las veces no coinciden o se contraponen”.²⁹

²⁹ Amado Suárez, Adriana. Auditoria de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas. Crujía ediciones. Año 2002. Pág. 72 y 73.

Esta herramienta permite llegar al público de la manera más creíble posible. Es la información editorial de un medio, y se relaciona estrictamente con lo periodístico.

La prensa no implica únicamente a diarios o revistas, sino que también contempla a la radio, la televisión e Internet. Se podría decir que cualquier medio que difunda información pura esta ejerciendo la prensa.

Hoy en día, la prensa es utilizada para difundir infinidad de información de cualquier índole y sección. A su vez, puede ser manipulada para realizar diferentes tipos de operaciones, tanto políticas como empresariales.

Cabe destacar que todos los medios realizan tareas responsables de prensa para lograr que la información que se publica sea confiable y fidedigna. Se pueden mencionar tres tareas básicas:

- 1) Investigación: chequear la fuente y la información. No publicar cualquier cosa que llega a la redacción por el simple hecho de creer que es algo novedoso.
- 2) Análisis: Observar si realmente es una información que le aporte algo a los receptores del medio para el que se trabaja.
- 3) Producción creativa: intentar publicar la nota, en lo posible, de la forma más interesante para el receptor. Además intentar que la noticia llame la atención y que provoque ganas de ser leída. El título o la forma en que se presenta una noticia suele ser una herramienta fundamental a la hora de captar la atención del público.

El principal problema de la prensa es que la brecha con la publicidad es cada vez más angosta. Esto se da porque los medios de comunicación son, antes que nada, empresas.

Como afirma Amado Suárez, lo que las empresas necesitan es tener la posibilidad de estar en los medios en el momento necesario y en el contexto adecuado. La comunicación con la prensa es apenas un canal más de lo que la empresa tiene con sus públicos. Por lo tanto la gestión de prensa debe estar perfectamente en consonancia con el resto de los mensajes que transmite la empresa, sobre todo porque el público conformado por el periodismo es especialmente sensible, profundamente observador y sumamente crítico. La comunicación debe ser franca, ética y responsable, centrada en lo que la empresa hace para la comunidad.

¿Cuáles son los instrumentos más adecuados para difundir las distintas informaciones?

Comunicado de prensa: También conocido como gacetilla es un texto breve y conciso que trata un tema de actualidad. Debe ofrecer una información de interés para el público y debe estar redactado de modo tal que pueda ser publicado textualmente. Los datos deben ser comprobables sin valoraciones ni opiniones.

Debe estar bien escrito, contener noticias de importancia y ser confiables. Además los comunicados, deben enviarse a todos los medios simultáneamente. Cabe destacar que es el medio más común y más utilizado, pero precisamente por ello es el menos contundente.

Conferencia de prensa: es una operación organizada por la empresa que permite difundir una información o responder a una necesidad de ésta. Su mayor virtud está dada por su carácter interactivo.

La conferencia de prensa debe realizarse cuando existe realmente una información o un acontecimiento que sea necesario comunicar y que a partir de la interacción entre la exposición del emisor, las preguntas de los periodistas y las respuestas a éstas den un panorama completo de lo ocurrido.

Como implica una gran movilización, tanto de la empresa para organizarla como de los medios para asistir a ella, sólo debe utilizarse en casos de importancia.

Con respecto a la difusión y el seguimiento de esta herramienta, se debe enviar a todos los medios un comunicado de prensa informando lo sucedido en la conferencia.

No se puede convocar a una conferencia sin una razón convocante y valedera. Es importante invitar a todos los medios y periodistas.

Carpeta de prensa: también denominado dossier, la carpeta de prensa reúne una serie de documentos que tratan de un tema en particular. Debe ser exhaustivo, completo y sobre todo impactante. El tono debe ser informativo, extremadamente objetivo y con un vocabulario rico pero concreto.

Cómo indicaciones generales deben considerarse la accesibilidad: la carpeta debe ser de fácil consulta; y la objetividad: evitar cualquier tipo de alabanza y enaltecimiento de la empresa.

Publinota: es un artículo redactado que aparece en espacios pagos. Este recurso es costoso y exige un manejo muy profesional.

Puede incluirse información de actualidad, narrar un acontecimiento o las palabras de algún responsable de la empresa. Cabe destacar que la empresa decide cuándo se publica la “publinota” y en qué medio.

Boletín informativo: es una publicación periódica de suma sencillez que sirve para mantener informado a un grupo de periodistas de determinadas novedades o puntos de su especial interés. Son estrictamente informativos.

En cuanto al contenido sólo admite información y datos contundentes. Por último, ésta es una de las herramientas más respetadas y valoradas por el periodismo.

Entrevistas: es una comunicación interesante cuando el entrevistado es el máximo responsable de la empresa. Es una herramienta que sirve para brindar una información en forma detallada ante la solicitud de un periodista. La importancia de la misma dependerá de quien requiera la entrevista y a quién se entreviste. Es decir, cuanto mayor sea la importancia en el tema de la persona entrevistada más rico será el fruto de la misma.

Teléfono: es el instrumento de base para el encargado de prensa. Cumple cuatro funciones básicas: anticipo de novedades y envíos, estableciendo un contacto con el periodista previo a la entrega del material.

Seguimiento de la información: para verificar que haya llegado a su destinatario y poder así sondear el efecto que causó en él.

Respuesta ágil: permite al periodista solicitar información adicional o datos puntuales.

Reracionamiento: en encargado de prensa debe procurarse mantener una línea de comunicación permanente con la prensa.

Comidas de prensa: tienen como objetivo relacionar a los miembros de la organización con el periodismo, pero también pueden ser utilizadas como complemento de un evento determinado, como por ejemplo una inauguración o presentación de una información novedosa.

Su formalidad varía según los objetivos que ésta persigue y su lugar de realización deberá estar previamente determinada en forma coordinada y siguiendo los fines buscados.

Visitas de prensa: son visitas programadas a determinados lugares de la empresa. Exige del periodista una organización de tiempo importante. Para que la propuesta de la visita de prensa no sea percibida como una pérdida de tiempo, el programa debe resultar interesante y atractivo.

Las invitaciones deben realizarse con anticipación y la convocatoria debe ser reforzada con recordaciones telefónicas en el día previo al evento.

Publicidad: Moles y Costa definen a la publicidad como un sistema de comunicación de masas que utiliza todos los canales que los mas media, aplicando un conjunto de técnicas de la psicología y la sociología con un fin utilitario (generalmente la venta), y por eso tendiendo a la aseveración del circuito económico, producción-consumo. En este punto la acción de comunicación está puesta en la decisión que tiene la organización en comunicar, de allí que decida las formas, el contenido y el lugar en donde realizarlo. En este sentido, son acciones de comunicación realizadas en espacios pagos en medios de comunicación masivos, que emplean recursos publicitarios y en las que el receptor

identifica claramente que el emisor está hablando de sí mismo, cuyo objetivo es la venta de productos y servicios, difundir el sujeto institucional, promover ideas políticas o decisiones de gobiernos entre otros.

Como un instrumento más de comunicación institucional, la publicidad debe planificarse y enmarcarse en políticas de comunicación mayores, esta no puede dejarse en manos de agencias o personas que desconozcan la estrategia integral de la organización, ya que muchas veces sucede que los mensajes de la publicidad, comercial o institucional, se contraponen con otros mensajes que la institución emite.

Por su parte, Aprile Olando en “La publicidad puesta al día” destaca nueve funciones propias a la hora de definir la publicidad:

1. Informa y aconseja sobre los productos, servicios, marcas y toda suerte de bienes disponibles.
2. Facilita la toma de decisiones porque remarca las características más deseables de todos estos bienes y los hace realmente atractivos.
3. Distingue y remarca la personalidad de las empresas y de la marca.
4. Reduce y simplifica los costos de distribución al generalizar los procesos de compra.
5. Estimula y facilita la competencia ya que promueve la variedad de lo que se oferta en el mercado.
6. Toma en cuenta no sólo las necesidades de los compradores y usuarios, sino también sus e la expectativas y anhelos.
7. Publicita y promueve los incentivos de la sociedad democrática y de la libre empresa.
8. Facilita los recursos necesarios para que los medios de comunicación preserven su independencia de los gobiernos, los partidos políticos y de los grupos de poder.
9. Estimula la reflexión y la acción consiguiente respecto de los asuntos, problemas y valores sociales en las causas de bien público.

Todas estas funciones hacen de la publicidad un medio único y diferente a la hora de comunicar. Significa una mayor evocación a parte del público y la certeza de que el medio, va a decir lo que la empresa quiere que diga.

Otra definición importante, puede ser la enunciada por Adriana Amado Suárez, quien la define como una comunicación paga, no personalizada que en espacios publicitarios de medios masivos, realizan las empresas comerciales, organizaciones o individuos que suscriben el mensaje publicitario.

En la actualidad, es una herramienta ya inmersa dentro de la sociedad, que está en permanente contacto con ella a través de diferentes maneras. Hacer publicidad es un concepto que fue mutando a lo largo del tiempo para llegar a convertirse en lo que es hoy en día. Actualmente, dicha

herramienta no sólo es conocida sólo por lo que hace, sino que comienza a ser identificada por lo que dice, por lo que piensa y por lo que se propone hacer.

Esta maduración desde el mercado de la producción al de la comunicación, hace que la empresa deje de ser un simple proveedor para convertirse en un sujeto, en un emisor legítimo con un rol activo en la sociedad a la que pertenece. En función de esto se dice que la empresa se convierte en una institución, que además de hacer lo que hace, habla y dice para quién lo hace y por qué.

Si bien el término publicidad está etimológicamente relacionado con aquello que tiene carácter público, el uso y costumbre reserva la denominación de *publicidad institucional* para: aquella comunicación sobre una organización que se realiza por medio del soporte publicitario y con técnicas de ese tipo. Sirve para desarrollar, establecer, destacar o cambiar la imagen de una organización, por lo que supone un complemento útil al resto de las acciones de comunicación que se realizan para dar a conocer una identidad y así obtener comprensión sobre ella.

Existen cuatro tipos de publicidad institucional:

1. Publicidad institucional o de prestigio: se centra en la comunicación de los atributos que hacen a la identidad de una empresa. Se ha caracterizado por el autoelogio de la actividad o de las acciones de la empresa, estas campañas parecen más pensadas para la satisfacción de la propia institución que para responder al interés del público. Sin embargo, es legítimo que la empresa hable de sí mismo destacando sus mejores cualidades para ser reconocida.

Por lo tanto, la empresa que emprenda este tipo de comunicación, se centra en la comunicación de fortalezas y actividades.

2. Publicidad institucional de problemas: este tipo de publicidad está estrechamente vinculado con la comunicación en crisis, debido a que se utiliza en los casos en los cuales determinados acontecimientos crean una amenaza para la existencia de la institución. Por esta razón, la institución está obligada a tomar la palabra para dar a conocer su posición.

3. Publicidad institucional financiera: esta publicidad se manifiesta en las empresas, especialmente en aquellas que poseen accionistas. A su vez, actúa como refuerzo de las comunicaciones especiales o los contactos personales entre ejecutivos e inversores. Mayormente, informa acerca de la dirección que toma la empresa, o de los resultados obtenidos, de modo de transmitir la confianza que la empresa tiene en sí misma y en su gestión.

4. Publicidad institucional de ventas: se sustenta en la indiscutible relación entre la reputación de la empresa y la adquisición de sus productos o servicios. Dicha publicidad se diferencia de la comercial debido a que la comunicación se concentra en una instancia anterior a la adquisición del producto.

Además, resulta útil cuando es necesario cambiar hábitos y conductas de los consumidores de modo que éstos acepten de mejor manera los productos de la empresa.

Cabe mencionar aquí, ya que poseen una importante relación con la publicidad institucional, al patrocinio y el mecenazgo. Ambos elementos utilizados por las empresas en la actualidad.

Con relación al *patrocinio*, éste “debe ser entendido, más que como un instrumento de marketing como una vía complementaria para conseguir una imagen positiva de la compañía desde una nueva ética empresarial en función de la cual, aquélla debe devolver a la sociedad una parte de lo que ésta le ha dado: es decir, la empresa actualmente debe asumir su rol social, llegando incluso a relevar al estado en su secular obligación de ocuparse de ciertas obligaciones con la colectividad”.³⁰

Entre los objetivos fundamentales del patrocinio se encuentran:

- construir una imagen de marca;
- aprovechar extensiones impositivas;
- difundir ampliamente el nombre y los productos de la empresa;
- llegar a las audiencias masivas;
- estimular las ventas;
- obtener difusión de marca y producto;
- demostrar uso y calidad de productos.

El mecenazgo, es considerado como el aporte de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas, sin esperar contrapartida directa por parte del beneficiado. Esta herramienta genera un crecimiento de la conciencia cívica y de la identidad local de las empresas, que con su filantropía ayudan al desarrollo sociocultural, y que permiten el acceso de la ciudadanía y de nuevos públicos a la programación cultural de alta calidad.

Entre los objetivos fundamentales del mecenazgo se encuentran:

- valorizar la imagen empresarial;
- generar afinidad con el público participante;
- estimular el espíritu cívico;
- obtener prensa para la institución.

³⁰ Villafañe, Justo. Imagen positiva. “Gestión estratégica de la imagen de las empresas”. Editorial Pirámide. Madrid, 1993.

Marketing: es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las organizaciones, con el objetivo de retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Esta práctica se centra en un conjunto de cuestiones conocidas como las **Cuatro P: Producto, Precio, Plaza** (distribución) y **Publicidad** (promoción). El *producto*: en mercadotecnia, un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Precio: es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

Plaza o Distribución: define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial. El *Merchandising* es la animación de un producto en el punto de venta o establecimiento comercial para que sea atractivo y el comprador potencial se decida a comprarlo realmente, técnica muy empleada por las grandes superficies comerciales.

Promoción: el objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento de las ventas. Esta además, puede ser utilizada como una estrategia para potenciar la imagen de la marca y de la institución.

El marketing parte desde las necesidades del cliente para diseñar, ejecutar y controlar la función comercializadora de una organización. Mediante sus herramientas y estrategias, la mercadotecnia busca posicionar un producto o una marca en la mente del consumidor. Las acciones de

marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto o a largo plazo, ya que su gestión también implica inversiones en la relación de la empresa con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, además publicidad en los medios de comunicación.

En ocasiones, suele confundirse la publicidad con el marketing, aunque en realidad éste abarca la primera y otros aspectos de la actividad comercial. Se dice que el marketing puede tener diversas orientaciones: al producto (cuando la empresa monopoliza el mercado y su atención se limita a mejorar el proceso productivo), a las ventas (se esfuerza por incrementar la participación de la empresa en el mercado) y al mercado (la adaptación del producto a los gustos del consumidor).

Relaciones Públicas (R.R.P.P): son el manejo estratégico de las relaciones entre una organización y sus públicos, con el objetivo de aumentar el posicionamiento de la empresa, estimulando las ventas, facilitando las comunicaciones y estableciendo relaciones entre éstos.

Edward Bernays fue el primero que introdujo este concepto en la década del 50, y a su vez fue quién le atribuyó características propias a la profesión, diferenciándolas de las conocidas hasta ese momento.

Según el autor, existen dos vías de comunicación de las *relaciones públicas* y no una vía única como se mencionaba hasta entonces. De esta manera, “la principal función de un consultor en relaciones públicas es tanto adaptar las políticas de la compañía hacia el público, como cambiar las actitudes del público hacia la compañía”.

Entonces, es así que las relaciones públicas implican una doble tarea ya que por un lado, deben acercar al público el mensaje de la empresa y por el otro, deben interpretar sus necesidades para poder satisfacerlas desde la compañía que representan.

Actualmente las relaciones públicas se encuentran generalmente dentro de la empresa asignada a una persona o se tercerizan con una agencia que, entre otras funciones, se encargan de fomentar las RRPP de su cliente a través de eventos empresariales, presencia en los medios y contacto con periodistas, entre otras actividades.

Cabe destacar que abordada desde la comunicación institucional, las relaciones públicas, deben pensarse como los medios y prácticas útiles para optimizar la relación humana interpersonal e interinstitucional desde una institución con sus públicos internos y externos.

El publicista, periodista e inventor de la teoría de relaciones públicas Bernays, Louis Edward asegura que: “Las buenas relaciones públicas se basan en hacer y mantener amigos, es decir, en

fidelizar a los clientes. Se basan en una acción que mantiene y construye este tipo de relaciones y en la comprensión por parte del público de estas acciones”.

2.2 Cultura Organizacional:

En principio es fundamental decir que la **organización** es, desde una perspectiva compleja, un sistema compuesto por sujetos sociales que poseen un fin común, incluido en un sistema mayor que es la sociedad de la cual se nutre e intercambia materia, información y energía, y se comunica permanentemente con los distintos actores involucrados.

Desde el sentido común se relaciona el concepto de organización con un simple espacio físico compuesto por individuos. Si bien esta característica aceptada socialmente es real, desde una mirada comunicacional se tiene una visión más amplia, considerando a la organización como un espacio de desarrollo conversacional existente en el lenguaje. Con esto pretende explicarse que una organización se constituye a partir de diálogos consensuados entre las personas que desean llevar a cabo un emprendimiento organizacional. Esta organización permanecerá vigente siempre y cuando las conversaciones continúen desarrollándose tanto en el interior como así también con su entorno.

En el interior de la organización se hallan “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman”.³¹

Por su parte Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, definen a la **cultura** como un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte la sociedad.

La **cultura organizacional o cultura corporativa** comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.

Cabe mencionar a su vez, que dentro de la cultura organizacional se encuentran los elementos que están dados por los caracteres del entorno compartidos: tecnología, hábitos y modos de conducta;

³¹ Documento de cátedra de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP “Cultura Organizacional”. Taller de Producción de Mensajes. 2007.

cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

Los valores que se constituyen dentro de la organización son considerados como el conjunto de creencias que ésta tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Dichos valores fundamentales son la base desde la cual los líderes actúan en cada organización. Además son entendidos como los principios primordiales que corresponden ser cumplidos si se quiere sobrevivir en la organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

La cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de cambiar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que la establecen. Estos se sustentan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder. Es fundamental destacar que cada organización define sus propios valores.

Entiendo a la cultura siempre desde un lugar generador de sentidos, partimos desde la misma línea de pensamiento de Paladino y Tejeiro, quienes afirman que crear cultura es siempre un crecimiento de la organización porque la construcción de cultura sólo acontece expansivamente, porque crear cultura supone una ganancia de sentido para la organización y para la comunidad en la que ésta se encuentra; es decir, crear cultura, significa una expansión del ámbito de la empresa como ámbito donde la realidad del trabajo cobra sentido. La empresa, como ámbito de trabajo, permite la comunicación de sentido a la realidad.

Por otra parte, la cultura organizacional, debe guiar a sus empleados a actuar de manera responsable en relación a su propio trabajo, para que mientras que realice sus tareas eficazmente, se realice a sí mismo. Para que esto se cumpla, se tendrán que establecer normas de desempeño dentro de dicha organización, así el trabajador colaborará desde su lugar, participando en el proceso laboral.

La empresa es un tipo de organización en la que se realiza de manera prioritaria una acción humana específica, la acción de trabajar. Cada una de las acciones que se llevan a cabo en la empresa y cada una de las omisiones, también, crean cultura. Esta cultura de la empresa, es el marco que nos permite definir e interpretar el sentido o significado de esas acciones.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización.

Es así como podríamos afirmar que la cultura es un componente fundamental para cada organización, que le da a estas características particulares, los elementos de la cultura, como los valores, que posibilitan a las empresas diferenciarse unas de otras.

Identidad:

Dentro de la organización es importante destacar a otro de los elementos que hacen a la construcción de la misma, la *identidad*.

Se la entiende como “los atributos que la organización asume como propios y que le sirven para distinguirse y diferenciarse de otras organizaciones de su misma especie. Este conjunto de atributos constituye un discurso, el discurso de identidad, que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo”.³² También es considerada como el conjunto de mensajes que se transmiten por todo tipo de canales de comunicación. Es el modo en el que la institución se muestra.

Para no limitarnos al concepto planteado por Chaves, proponemos complementarla con la visión de Schvarstein, quien aporta una mirada más abarcadora y define a la identidad de una organización como aquella que permanece invariable en el tiempo, y que la distingue de las otras de su misma especie.

Los rasgos de identidad de una organización no tienen a priori ninguna connotación valorativa, y además pueden existir a pesar y en contra de la voluntad de la organización. A su vez, el autor plantea que no sólo hay que restringir la identidad a una cuestión meramente comunicacional, sino que existen otras características que hacen a la conformación de la misma.

Identidad institucional:

Es lo que la organización define que es, por medio de un discurso de identidad que da cuenta de los atributos asumidos. Es la auto-representación que la empresa propone de sí a los públicos. Si se considera la institución como un signo social, la identidad sería equivalente al significante. No debe reducirse este concepto al de *identificación visual*, ya que este aspecto es uno más entre otros tales como la filosofía y la ética de la organización (por lo tanto la identidad corporativa no es equivalente a la identidad visual, sino que esta es una parte de aquella). Es fundamental mencionar que la *identidad*

³² Rodríguez González Roberto. Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa. Febrero 2007

visual se define por los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización. A su vez, cumple la función de identificar, diferenciar, recordar y asociar los símbolos con la entidad corporativa. Es por esto que esta concepción en particular no debe reducirse a la definición de identidad corporativa, ya que como anteriormente se menciona, es un elemento más de esta.

Capriotti Paul (doctor de ciencias de la comunicación), por su parte, define a la identidad como la conjunción de su historia, su ética, su filosofía, forma trabajo, compromisos cotidianos, normas, etc., en suma es el conjunto de características, valores, y creencias con las que la organización se autoidentifica y autodiferencia del resto de las organizaciones.

La filosofía hace referencia a la concepción global que tiene una organización para alcanzar sus metas y objetivos. Está compuesta por la misión, visión y valores de la institución. En la **misión**, la organización precisa qué es y qué hace. En tanto la **visión** sugiere a dónde quiere llegar, son los propósitos que persigue la organización, y por último los **valores**, representan los principios que guían a la organización, representa el cómo hace su negocio.

Para concluir se puede afirmar que la identidad de una organización hace que la misma sea reconocida como tal y se identifique y diferencie del resto las organizaciones que las rodea y le son competentes. Si se pierde la identificación de una institución se pierde el reconocimiento de la misma, se la puede comparar por ejemplo, con el documento de identidad en las personas que es el que hace que se diferencie del resto de la sociedad. Por esto se puede establecer que la identidad es indispensable para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones.

Imagen:

Otro de los componentes fundamentales de la organización, a la hora de tener en cuenta al público, es la **imagen**. Se entiende a ésta como las representaciones mentales que el público colectivo construye acerca de la organización. El público construye la imagen a partir de experiencias personales, comentarios de terceros como también por omisiones de la propia organización.

Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción.

Cabe mencionar que ésta no es un atributo del objeto, sino que es algo que ese objeto refleja en un receptor. La naturaleza de la imagen es considerada subjetiva, por lo tanto es un fenómeno perceptual.

La imagen es el resultado del procesamiento que hace el receptor de los estímulos generados por un emisor individual o plural, como por ejemplo, *la empresa*.

Dicho concepto es construido en la mente del público, a partir de un estímulo no necesariamente real que es corregido por dicho público.

Tal como lo define Cháves, la imagen aparece como el registro del público de los atributos identificatorios del sujeto social. La imagen siempre es propiedad del público en la medida que es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos tiene o construye de modo intencional o espontáneo. En este sentido, Costa agrega que la imagen es al mismo tiempo “un fenómeno de percepciones y experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social”.

La dimensión externa de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor.

Se considera al público como el conjunto de personas que han utilizado alguna vez un servicio de la organización. Más específicamente, entenderemos a los clientes (o público real) como aquellos individuos que tienen recurrencia en el consumo de los servicios. Se piensa a éste último como la atención que se le ofrece al cliente en el lugar físico donde se desempeña la actividad comercial.

En función del enfoque que aborda Capirotti, en relación a la imagen como concepto de recepción, la imagen sería definida como una percepción de los públicos de la organización, la cual se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización.

Costa es otro de los autores que hace mención en relación al concepto de imagen, afirmando que esta nace de la propia actividad de la empresa. La imagen se desarrolla, “se hace”, se desvanece, reaparece, evoluciona y experimenta cambios y situaciones nuevas. Así es como se logra definir como la constancia de los rasgos básicos de una cultura y de una identidad fundadora, lo que hace a la continuidad de la imagen frente a los públicos. Esta es considerada una continuidad dinámica, viva y por eso mismo se puede decir que está llena de potencialidades.

Imagen institucional:

Es el registro que hace el público de la institución, es decir, la lectura pública de los atributos identificatorios.

Imagen corporativa:

“La imagen corporativa es un concepto subjetivo que reside en el público, y existe por y para los públicos. La imagen de una empresa o de una institución, es una imagen mental, psicológica, que tiene la característica de ser una imagen pública porque es compartida por el grupo de personas que constituyen su público”³³.

Hay que tener en cuenta por último y no menos importante, la relación existente entre la imagen y la RSE, ya que una empresa tiene, no sólo responsabilidades con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

³³ Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. “Comunicaciones públicas”. Capítulo 2: Relaciones públicas e instituciones. “Imagen de empresa”, 1999, Pág.51.

2.3 Porqué comunican las acciones de RSE las empresas

Frente al individualismo que preveleía años atrás, hoy se da un giro hacia una mayor preocupación por la condición ajena. Esto es un factor positivo impulsado por muchas empresas que aparte de producir capital para su beneficio económico, han puesto también la mirada en qué transmiten y a quiénes lo hacen, dándole a estos últimos una ayuda desde el lugar que ocupa la empresa en la sociedad y en su entorno productivo.

En la actualidad “La empresa es un proyecto común, hecho entre personas, que persigue determinados objetivos (producir bienes y prestar servicios, que es su finalidad esencial) con algunas exigencias básicas: dar resultados, crear empleo, ser eficiente, innovadora y competitiva. La nueva racionalidad impone que, además, todo eso se haga en un escenario mucho más humano y habitable donde se ensamblen y se conjuguen, sin estorbarse, las variables duras y blandas del *Management empresarial*”³⁴. Estas palabras podrían ser interpretadas como la nueva fórmula del éxito empresarial, es interesante ver cómo la sociedad comienza a aparecer en campos que en un pasado cercano, se presentaba como una mera espectadora de las estrategias empresariales. Hoy en día el bien común, el compromiso, y la equidad conforman los valores éticos por excelencia que derriban las mencionadas variables duras como exclusivas para llegar al éxito, entendiendo que se necesita una interrelación entre ambos aspectos en el interior de la empresa y en su relación con el exterior.

La empresa, debe estar atenta a los cambios sociales y comunicar a los ciudadanos la preocupación por los temas que emergen y que afectan a cada individuo como parte de la sociedad.

Actualmente, se puede decir que la empresa se encuentra rodeada de un mundo colmado de exigencias no sólo económicas, sino también *sociales*. Ya no es exclusiva la atención para con el público que está con la empresa sino que también, para el ciudadano, para aquel que desde algún lugar es afectado por las instituciones-organizaciones. Dicha transformación se debe a que el ser de la empresa hoy posee mayor sensibilidad con las cuestiones sociales, “crece la sensación empresarial de que es necesaria una empatía social como base imprescindible de conexión con el mercado”³⁵. Estos dichos aluden a que el consumidor requiere exigencias que en un pasado no pretendía.

³⁴Juan José Almagro. Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Introducción: Las obligaciones de la empresa”. Pág. 15.

³⁵ Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Prólogo: “La RSE en la hora del cambio”. Pág. 14. Autor de prólogo: Ramón Jauregui.

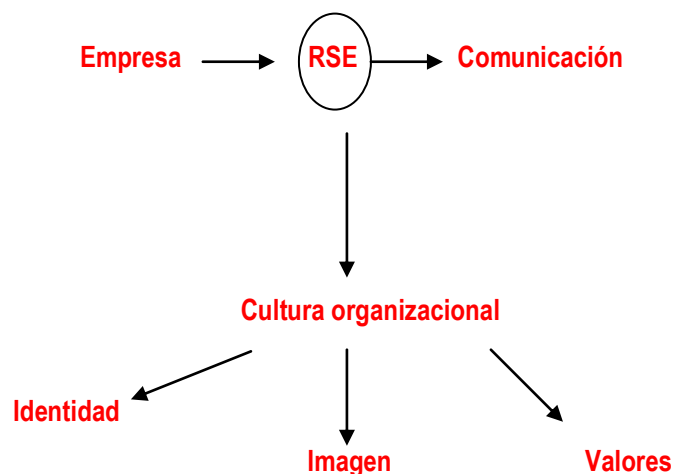
Es por esto que “la empresa ha aumentado considerablemente su poder, su influencia, su capacidad de intervención sobre la sociedad, pero es al mismo tiempo mucho más vulnerable. El aumento de sus impactos la hace mucho más sensible a la sociedad”³⁶.

Es así que se considera necesario comunicar lo que las empresas hacen y dicen. Para la gran mayoría de las empresas una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre la sociedad.

Otra ventaja derivada de dar a conocer el espíritu empresarial responsable, pueden ser:

- mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente
- mejora del buen nombre de la empresa, la marca y el producto
- empleados más motivados y productivos
- mejores relaciones con la comunidad que la rodea

Decidir qué mensaje va a dar a conocer su empresa sobre la actitud empresarial responsable le dará también la oportunidad de reflexionar, sobre lo que realmente hace como empresario responsable.



³⁶ Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Prólogo: “La RSE en la hora del cambio”. Pág. 14. Autor de prólogo: Ramón Jauregui.

“Marcelo Paladino afirma que una exitosa estrategia de marca corporativa requiere conexiones coherentes entre la visión, la cultura y la imagen externa de la empresa. Para que exista una credibilidad corporativa no debe haber tensiones o diferentes interpretaciones entre la imagen y la visión, entre la visión y la cultura, y entre la cultura y la imagen”³⁷.

A su vez plantea que “las acciones de responsabilidad social de las empresas deben estar alineadas con el objetivo primario de fortalecer la imagen de marca en primera instancia, buscando logros económicos únicamente como resultado de la satisfacción de los empleados y sus clientes mediante la generación de asociaciones positivas respecto de la marca. De otra forma, si el único fin es la búsqueda de esos beneficios económicos, es muy probable que el mensaje no se vuelva creíble y que el resultado sea visto como demagógico o hipócrita obteniendo resultados contrarios a los deseados”³⁸.

Gestionar la comunicación en la sociedad en cualquiera de sus aspectos supone gestionar la comunicación de la propia existencia, porque la comunicación es inherente e inseparable de las prácticas sociales. Toda práctica social se constituye simbólicamente y se construye a través de una madeja de relaciones comunicacionales que pueden ser leídas, interpretadas y, por lo tanto, también gestionadas de una determinada manera y con un propósito específico.

El proceso de *comunicar* las estrategias de Responsabilidad Social, es un seguro de vida, porque generan confianza en la sociedad donde ella opera. Sin embargo, la gran duda de las empresas que realizan acciones de responsabilidad social es: comunicar o no comunicar lo que se hace. Santiago Larraín, Vicepresidente del banco Santander en Chile afirma que “Hay que tener mucho cuidado cuando se comunica, que no se caiga solamente en hacer lavado de imagen. Sin embargo, a pesar del riesgo que implica ser mal interpretado, se deben comunicar las campañas que se realicen desde la empresa.

Las estrategias de RSE se deben comunicar, para motivar a otros empresarios a sumarse a estas iniciativas, promover la cooperación entre la empresa y el gobierno, y por último, pero no menos importante para motivar a los integrantes de los programas a continuar creyendo en ellos.

³⁷ Paladino, Marcelo; Álvarez Teijeiro, Carlos; Comunicación Empresaria Responsable, Las organizaciones: escuelas de cultura; Pág. 120; Bs. As.; Editorial Temas; marzo 2006.

³⁸ Paladino, Marcelo; Álvarez Teijeiro, Carlos; Comunicación Empresaria Responsable, Las organizaciones: escuelas de cultura; Pág. 123; Bs. As.; Editorial Temas; marzo 2006.

La sociedad mira con buenos ojos este tipo de acciones de las empresas., brindando la sensación de un compromiso y de interés hacia la gente y que no sólo se preocupan por lucrar en sus actividades.

Si bien la Responsabilidad Social de la empresa es muy importante para contribuir a una buena imagen de la compañía, por otra parte también conlleva una gran responsabilidad y una coherente comunicación. Esto quiere decir, que los valores que se transmiten o intentan comunicar deben ser los valores que se inculcan dentro de la compañía. Se debe comunicar la verdad y no algo armado por el único hecho de transmitirlo. Si se hace de esta forma, es muy probable que traiga efectos no deseados. Hay que tener en cuenta que hoy en día, todavía preexisten espacios de desconfianza, de duda, de escepticismo, que provocan prejuicios en la opinión pública.

Por lo tanto, la comunicación adquiere un rol significativo cuando los empresarios se dan cuenta que no se trata de publicar estados y balances financieros o establecer una serie de códigos éticos de transparencia que presenten estrategias de comunicación externa, sino que debe generarse una transformación cultural que cubra a todos aquellos que conforman la empresa y que establecen relaciones con ella, generando una serie de actitudes y actividades que benefician a toda la comunidad.

Sólo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos.

“Comunicación y acción son inseparables en la realidad del sujeto y en las prácticas sociales de los grupos, de las organizaciones y de las comunidades”³⁹

De esta manera, es como los integrantes de las empresas en la actualidad deben, aparte de comunicar en forma primordial sus proyectos de RSE, también accionar estos planes, asumiendo así el compromiso con la sociedad en la que está inserta la empresa y con los actores que en ella habitan. Sin proyectos firmemente asentados y ligados a valores tanto éticos como humanos, es imposible crear ese lazo que se genera cuando aparece la responsabilidad social, entre la empresa y el público.

³⁹ Washington Uranga. “El cambio social como acción transformadora”. ¿Qué es la comunicación? Pág. 41. La Crujía ediciones

Es importante entender también que se necesita de un cambio a la hora de pensar la responsabilidad social. “La comunicación para el cambio tiene que ver también con la capacidad de transmitir, desde las propias prácticas y con el lenguaje adecuado, la imagen de un horizonte utópico, de una posibilidad de cambio”⁴⁰. Trayendo esta línea de pensamiento, y entendiendo el cambio como objetivo de la realidad organizacional, aparece la responsabilidad social como la práctica hecha proyecto, que persigue claramente el cambio a través de planes que tienen como eje la sociedad y la colaboración desde el lugar que ocupa la empresa en su contexto.

Se puede afirmar a modo de conclusión que el nuevo siglo se abre con el apogeo de la comunicación de Responsabilidad Social Empresaria, que con mayor o menor acierto busca integrar a las empresas en su comunidad desde acciones con impacto social.

Como afirma Marcelo Paladino, “si las empresas comunican, intencional o no intencionalmente, y si la comunicación influye en la cultura, y de muchos modos, la comunicación es parte de las responsabilidades de la empresa”.

◆ **Porqué deberían comunicar sus acciones de RSE las empresas**

La sociedad es quien solicita una interacción comunicacional con la empresa, siendo partícipe indirecta de las decisiones tomadas por las autoridades, logrando así instalar un lazo transparente y más humanizado.

Cuando la organización transmite un comunicado a la sociedad debe tener en cuenta que cada receptor toma el mensaje desde lugares distintos, de percepciones particulares, así se adueña de éste y lo absorbe como válido, otorga la confianza a la organización.

Es así que la sociedad tiene un rol definitorio en cuanto la recepción de los mensajes, la organización debe ser particularmente cuidadosa a la hora de emitir información ya que su más preciado tesoro es el público receptor. Así es como “lo hecho por la organización comunica y va conformando gradualmente la imagen que el entorno tendrá de ella”⁴¹, imagen que protagoniza el crecimiento de la organización y la instala en la sociedad según la opinión del público. Comunicar desde

⁴⁰ Washington Uranga. “El cambio social como acción transformadora”. ¿Qué es la comunicación? Pág. 41. La Crujía ediciones

⁴¹ La Penna, Nahuel. Comunicar para el cambio social. Parte II-. “El desafío de comunicar para las OSC”. Pág.105.La Crujía ediciones. Bueno Aires, 2006.

una organización conlleva principalmente dos razones fundamentales. Por un lado, la organización debe tener en claro su misión: los valores y creencias que están internamente relacionados con la realidad; y por otra parte, debe poseer una considerable capacidad de “comunicabilidad” para continuamente informar qué planes/proyectos van generando transformaciones, tanto para el interior de la organización como para el contexto en el que actúa.

La comunicación es factor fundamental a la hora de realizar las acciones de RSC, es necesario que se transmitan los proyectos en los que se trabaja para formar lazos con la gente, entendiendo que “si se tiene claras las aspiraciones, la identidad y los desafíos propios y del proyecto, será más fácil la construcción de empatía, condición necesaria para encontrarse con el otro y planificar futuros comunes”⁴².

El prestigio social será aquella cuota que finalmente le otorgará a la institución, la tan anhelada “consolidación con la sociedad”, para de esta manera además de cumplir con su deber y ser competitiva, genere beneficios creando puestos de trabajo, así ganará el mencionado prestigio y se considerará actualmente responsable.

“Una gestión de Responsabilidad Social Corporativa respeta, por supuesto, el cumplimiento de las obligaciones legales pero apunta más allá”⁴³. Ese “más allá” alude al sentido social de la organización, esta dimensión es parte ineludible para una buena gestión por parte de la empresa.

El verdadero motor de la RSE en el mundo en los últimos diez años, es que las empresas han comprendido que sus estrategias de competitividad en la globalización no pueden basarse en la devaluación del medioambiente, ni en el maltrato laboral, ni en el incumplimiento de normativas internacionales en materia sindical o de derechos humanos.

“La característica que define la adopción de un modelo de gestión socialmente responsable es el compromiso público de dar cuenta de sus resultados ante la sociedad, a través de la información añadida en la Memoria anual, o a través de un documento que se presenta o bien como Informe de Responsabilidad Social Corporativa. En estos dos documentos se suelen ofrecer contenidos descriptivos, indicadores de seguimiento y procedimientos de medición que permitan comparar la evolución de las acciones de responsabilidad social. Esta información periódica aúna una doble funcionalidad: la función técnica de verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la

⁴² Torti, Ariel. Comunicar para el cambio social. Parte III. “Una mirada desde los tres sectores”. Pág. 113. La Crujía ediciones. Bueno Aires, 2006.

⁴³ José A. Garmendia. Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Cáp. I: “¿Qué quiere decir y para qué sirve la RSC?”. Pág. 4.

incorporación de la dimensión social y la función simbólica de aplicar el principio de transparencia vinculado a la RSE”.⁴⁴

Así es como se entiende la parte práctica de la RSC, dando cuenta que no sólo la responsabilidad social de la empresa se sustenta a nivel teórico, sino que también, se lleva a la realidad, a través de distintos programas ya mencionados, con el fin de medir y dar a conocer el grado de desempeño responsable de cada una, obteniendo un seguimiento en la vida de la empresa, buscando los puntos débiles a mejorar y manteniendo las potencialidades positivas, siempre de la mano de la transparencia y la ética empresarial.

Todos estos rasgos anteriormente mencionados deberán ser comunicados a la sociedad ya que por un lado, evitarán que circule –interna y externamente- información falsa en torno a las prácticas que realmente se realicen dentro de cada empresa. Una transparente y eficiente comunicación de los proyectos de RSE estará basada en la cohesión y concordancia entre las actuaciones que se declaren públicas y las que realmente se hacen, estas últimas son aquellas que se vislumbran en la práctica, aquellas que son percibidas por la sociedad. Este punto no es menor ya que muchas veces las empresas declaradas irresponsables a nivel social son aquellas se contradicen entre lo que dicen y lo que hacen.

“La característica principal de los modelos de gestión socialmente responsables es el compromiso público de informar periódicamente a la sociedad a través de los ya mencionados Informes y Memorias de RSC, que siguen las directrices elaboradas por instituciones públicas y privadas, destinadas a facilitar mecanismos de evaluación de las políticas y prácticas empresariales en sus tres niveles económico, social y ambiental y permiten la verificación y la evaluación externa e independiente de sus diferentes apartados”⁴⁵.

Definitivamente es necesario *comunicar* las prácticas de RSE, tanto para las empresas que lo hacen actualmente y para las que no, incentivarlas y estimularlas para la implantación de experiencias similares o de animar propuestas diferentes dentro del extenso tejido social empresarial. Si los proyectos de RSC son abordados desde el ejemplo o el contagio producido por empresas que conviven en la sociedad, sumará para lograr el cambio que en Argentina llega en forma tardía, pero se establece con mucha fuerza y rapidez, siempre teniendo en la mira las buenas prácticas, desechando aquellas que busquen sólo un rédito estratégico sin importancia alguna por lo social.

⁴⁴Isabel de La Torre. Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Cap. I: “El compromiso público de la RSC: La declaración de compromiso público de RSC y las directrices de aplicación”. Pág. 17.

⁴⁵ Isabel de La Torre. Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Cap. I: “El compromiso público de la RSC: A modo de síntesis”. Pág. 25.

Para que esto se lleve a cabo, es fundamental que a través de la comunicación, volver perceptibles a todas aquellas personas que son “invisibles”. Poniendo el foco en una transparente comunicación con objetivos claros, se puede crear un seno comunicacional entre los integrantes de las empresas y aquellas personas que necesitan ayuda desde un lugar distinto.

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado.

La comunicación se constituyó como un elemento central en la interacción de las organizaciones, sean privadas, públicas o de la sociedad civil, al punto que para muchos ha sido la variable más importante para la proyección de la imagen.

Es trascendental poner atención a estas demandas sociales, ya que serán las que otorguen a las empresas una cuota de sensibilidad social para realizar proyectos a la medida del entorno afectado por cada empresa, en este caso “Manpower”.

De esta manera la comunicación forma parte de la clave del éxito y a través de ella, se acerca al mercado la imagen que se quiere obtener de una empresa. Es importante tener presente que la comunicación no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa sino más bien, debe ser un reflejo de la estrategia empresarial.

Cuando se comunica, se debe estar consciente del riesgo que se está asumiendo, del objetivo que se está persiguiendo y hacia dónde va a influir el mensaje.

En la actualidad se propone presentar a la RSE, como parte esencial del deber ser de la empresa. La comprensión de la misma como organización están construyendo significados, sentidos, lo cual invita a comprender que una dimensión esencial de la RSE podría consistir en extender a la sociedad los valores y la cultura del trabajo bien hecho que se vive en la empresa, extensión que se realiza de manera comunicativa.

2.4 Qué metodologías son necesarias para una eficiente comunicación de la RSE de las empresas.

Hoy en día a través de las herramientas de comunicación y de difusión, se ha logrado transmitir que con iniciativas empresariales se puede sumar a la transformación de factores sociales que actualmente opacan y perjudican a la sociedad en su conjunto.

Se puede decir, que una institución tiene diferentes públicos en función de los distintos intereses que los vinculan con la organización. Cada práctica de comunicación se especializa en vehicular los mensajes de la manera más adecuada a cada uno de ellos y en la medida en que los grupos se van identificando e individualizando se sale de ámbito masivo para pasar a una comunicación más direccionada.

Si se considera el caso específico de la comunicación empresarial, cada grupo de interés suele ser abordado desde dos enfoques: las comunicaciones institucionales, que suele administrar el área de relaciones públicas o de comunicaciones institucionales y las de mercado a cargo de marketing. A su vez, hay técnicas de comunicación que se enfocan en los resultados de imagen y otras para lo operativo.

La comunicación interna, el propio trabajo cotidiano y la comunicación externa sobre aspectos de la RSE son componentes básicos que pueden mejorar o desmejorar la confianza de la sociedad hacia la empresa. Como se dijo anteriormente, la comunicación de la RSE impacta sustancialmente sobre la cultura de la sociedad en la que interactúa. En ocasiones, esta comunicación puede ayudar a potenciar componentes positivos de la cultura como por ejemplo el esfuerzo. Pero también puede producir un impacto negativo, en el caso en que la gente no crea en las acciones de responsabilidad social que la empresa realiza.

Así, con una oportuna, coherente, y consistente comunicación estratégica y corporativa, la Responsabilidad Empresarial -gestionada con claros y bien diferenciados roles y enfoques de sus grupos de interés- cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, genera la confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias.

Los beneficios de comunicaciones de RSE, efectivas y bien hechas, superan ampliamente los costos. En primer lugar, está el beneficio para la reputación de la compañía.

Por ejemplo mientras que un folleto llamativo puede hacer más daño que bien, un reporte honesto y transparente puede apoyar la reputación de su compañía como un ciudadano corporativo responsable.

En segundo término, publicar información relativa a la RSE les reasegura a sus inversores que se están asumiendo responsabilidades en relación a los impactos sociales y medioambientales.

Una herramienta de comunicación legítima y transparente que utilizan las empresas es el Balance o Reporte Social, que es un documento publicado anualmente por la empresa, compuesto por información acerca de proyectos y acciones sociales, dirigidas a los grupos de interés.

Esta metodología es de gran importancia para el ámbito empresarial, ya que permite evaluar y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa. Para el consumidor es importante la publicación del balance social, ya que podrá observar qué tipo de requerimientos cumple cada una de las empresas, compararlos y de esta manera poder seleccionar entre los productos y servicios que cada una desde su lugar ofrece teniendo en cuenta los parámetros de responsabilidad.

Una herramienta de comunicación que es de gran importancia son los encuentros de diálogo con sus grupos de interés. De esta manera se da una relación más estrecha entre la compañía y los grupos y se puede dar cuenta de las opiniones y expectativas de los mismos.

En conclusión se puede dar cuenta que “en un entorno en donde la sociedad se vuelve cada vez más exigente a la hora de analizar acciones de responsabilidad social, aumenta la necesidad de que las empresas comiencen a manejar sus estrategias de comunicación de una manera mucho más responsable y comprometida”⁴⁶.

⁴⁶ Paladino, Marcelo, Álvarez Teijeiro, Carlos. “Comunicación empresarial responsable”. Pág. 162. Año 2006



CAPÍTULO III

Marco Metodológico: “Elección y análisis de herramientas metodológicas”



3.1 Herramientas Metodológicas

Para llevar a cabo esta investigación, utilizaremos herramientas tales como las encuestas y entrevistas, que serán analizadas para interpretar la realidad de Manpower y el contexto social en la cual ésta se sitúa.

Para el grupo de tesis es indispensable la presencia del Marco Metodológico en la presente investigación, ya que en esta instancia radica el momento de análisis, abordado desde el rol de comunicador social. A través de dichas técnicas se analizará el objeto de estudio en cuestión para luego elaborar el producto final.

Dentro de dichas herramientas, encontramos la perspectiva cuantitativa, que tiene por objeto realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento social de Manpower.

Esta forma de abordar la realidad tiene como tarea analizar estadísticamente, establecer conexiones y generalizaciones, siempre desde el plano abstracto. Dicha metodología permitirá conocer el grado de Responsabilidad Social que dicha institución posee y la imagen que la misma reproduce en la sociedad.

Se considera a una encuesta como una metodología en la que se puede recolectar la opinión global, en este caso al público en general, con el objetivo de conocer la tendencia de opiniones sobre el tratamiento y el lugar que la empresa le otorga a la RSE, a la comunicación y a la imagen.

Además se utilizará el método cualitativo, el cual pone énfasis en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes son parte del espacio. Se realizará una entrevista individual al jefe del área de Responsabilidad Social Empresarial de Manpower: Lucas Utrera, con el objetivo de conocer el discurso de la organización. A través de esta técnica se denotará la visión que posee el entrevistado en relación a la realidad contextual y su rol en la empresa. Así se podrá percibir como la organización lleva a cabo la Responsabilidad Social Empresarial y su modo de comunicarla.

Otro testimonio fundamental es el que brinda María Amelia Videla-licenciada en Cs. Políticas y Relaciones Internacionales en la Universidad del Salvador- gerente del área de Responsabilidad Social Corporativa de Manpower, obtenido a través de Internet.

También se tomará como herramienta de investigación teórica, el material bibliográfico de la temática en cuestión. Por un lado, proporcionado por la facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, así como también de investigaciones anteriores sobre RSE. A su vez, se retomarán investigaciones de autores especializados en materia de Responsabilidad Social.

Teniendo en cuenta el lugar que ocupa actualmente internet como herramienta de comunicación, se hará uso de la misma con el fin de recolectar información. Ésta última será utilizada

en pos de desarrollar satisfactoriamente parte del trabajo y recoger los datos específicos para el desarrollo de la investigación.

Una vez aplicadas las metodologías anteriormente mencionadas, se procederá al análisis de contenido, que consta de un procedimiento para analizar y cuantificar los materiales de la comunicación. Berelson⁴⁷ “indica que es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas”.

Retomando a Fox hay que hacer alusión a dos tipos de análisis: el *manifiesto*, que se limita a lo que el sujeto ha dicho sin que se suponga nada; es una transcripción directa de la respuesta en función de un código terminado. Por otro lado, se encuentra el análisis *latente*, en el cual el investigador trata de codificar el significado de la respuesta o de la motivación subyacente de la conducta descrita; es decir, pretende ir más lejos de la transcripción, de lo que se dijo directamente para deducir lo que se quiso decir o dar a entender.

Haciendo hincapié en los dos tipos de análisis propuestos por Fox, en este caso se tomará solamente el análisis *latente*, en el que interesa no sólo lo que aparece, sino también lo que la respuesta implica o lo que se deduce de ella.

Finalmente, establecidas las herramientas de recolección y análisis de datos, es fundamental el ya mencionado análisis de la información obtenida en el relevamiento, de manera en que se destaquen aquellos aspectos que se interrelacionen con los objetivos propuestos.

⁴⁷ Berelson, F. E. 1959. Communications Content: “Analysis of the research ”



CAPITULO IJ

Manpower: “Del dicho al hecho...”



4.1 Estudio de caso: elección de Manpower.

Se tomará como estudio de caso a la empresa Manpower, líder en la provisión de servicios integrales de recursos humanos del más alto nivel y centro de las mejores oportunidades de empleo ubicado en La Plata.

El principal motivo que nos llevó a la selección de Manpower como la empresa con la cual realizar la investigación fue que, comparte el concepto de Responsabilidad Social Corporativa con la visión e interpretación que nosotras tomamos del mismo, cuya concepción la define como la integración de prácticas de negocio, ética, social y ambientalmente responsable, que va más allá de los requerimientos contractuales, en todas las operaciones de negocios.

Considerando que la fuente de información es un factor primordial para la realización de la tesis, fue fundamental la ubicación física de Manpower (ubicada en calle 56 n° 596, entre 6 y 7), ya que por estar situada en la misma zona geográfica en la que se encuentra presente el grupo, nos permitió tener un acceso constante con las autoridades de la empresa, particularmente con el campo de estudio específico.

Cabe destacar que la empresa ante nuestro pedido de intervención en la institución, manifestó gran interés durante el proceso en el que se generó el proyecto de tesis, lo cual nos permitió integrarnos en el área de RSE de la organización, obteniendo así la información y las herramientas necesarias para el desarrollo de la misma.

Por otro lado, nos motivó trabajar con Manpower ya que es una empresa líder en recursos humanos y reconocida mundialmente, cuyo principal logro es al finalizar cada año, y al hacer el balance final, colaborar con el desarrollo laboral y profesional de cada uno de los asociados que posee.

Otra cuestión que motivó nuestro interés por trabajar a la par de Manpower fue la intensidad y responsabilidad con la que se ocupan y preocupan sobre la RSE, por la que también realizan proyectos y trabajan diariamente avocados a dicha área para crecer a nivel regional, integrando una visión social a una empresa ya posicionada y reconocida que no se queda con el prestigio que ya posee, sino que trabaja para crecer.

4.2 Breve recorrido histórico por la empresa

La sede de Manpower, seleccionada para nuestro trabajo de investigación se encuentra ubicada en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, calle 56 N° 596, entre 6 y 7.

Manpower con su casa matriz en Estados Unidos, es una empresa que brinda servicios de recursos humanos desde 1965 en argentina. Contemplan todo el ciclo del empleo desde búsqueda y selección de personal permanente, eventual o por proyecto; evaluación y selección de empleados; capacitación; reinserción laboral; tercerización y consultoría.

La gama de servicios que Manpower utiliza satisface las necesidades de todo el ciclo laboral y comercial de las empresas; esto incluye reclutamiento y provisión de personal permanente, temporal y por contrato; evaluación y selección de empleados; capacitación; reorientación profesional; subcontratación y consultoría.

Cuentan con 84 sucursales distribuidas 22 provincias argentinas, brindando a sus 2359 clientes una gama de servicios que satisface las necesidades del todo el ciclo laboral y comercial de las empresas.

La empresa cuenta con sucursales especializadas en todo el país, en las diversas industrias en las que actúan, con personal altamente especializado proveniente del negocio.

Manpower tiene tres marcas bajo las que ofrece una amplia variedad de servicios. Estas son:



A través de esta marca se ofrecen servicios de búsqueda, selección y reclutamiento de personal -ya sea para contrataciones permanentes, eventuales o por proyecto- para empresas de todas las dimensiones en el país. A su vez, se dedica a proporcionar soluciones innovadoras para la administración de recursos humanos a empresas de todo el mundo, para que puedan responder al cambiante mundo comercial actual.



A través de esta marca se ofrecen soluciones de recursos humanos para necesidades de alta exigencia de especialización. Estas áreas son: ingeniería, finanzas, contaduría, tecnología de la información, ventas y marketing, recursos Humanos y profesiones técnicas.



A través de esta marca se ofrecen servicios integrales de consultoría para el desarrollo e implementación de soluciones de recursos humanos, alineando estrategias al plan de negocios del cliente.

Los consultores se focalizan en mejorar la performance de la organización cliente interviniendo a través de un enfoque sistémico en las cuatro áreas de expertise: Evaluación y Planeamiento; Capacitación y Desarrollo; Gestión del Cambio y Retención del Talento y Transición de Carrera.

A nivel mundial, Manpower opera en 73 países con más de 4.400 oficinas que trabajan para más de 400.000 clientes. En Argentina, Manpower está presente en 22 provincias con una red de 74 sucursales y 2.200 empresas cliente.

- Manpower es proveedor mundial de servicios de Recursos Humanos, de Capacitación, Outsourcing y Consultoría para más de 400.000 clientes.
- Emplean a más de 4 millones de personas por año, a través de 4.100 oficinas en 82 países.
- Residen desde 1965 en Argentina, hoy con más de 80 sucursales distribuidas en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires y las principales ciudades del interior, lo que les permite brindar a sus clientes la posibilidad de trabajar con un solo proveedor en todo el país y, al mismo tiempo, con gente y conocimientos locales.
- Operan bajo las marcas Manpower, Manpower Professional y Right Management atendiendo una cartera de más de 2400 empresas.
- Son líderes en el mercado de servicios de personal eventual.
- Poseen un 18% del mercado de los servicios de empleo.

Asignan, a su vez, más de 70.000 personas por año en posiciones permanentes, temporarias o por proyecto, con diversa calificación y experiencia profesional (Primer empleador a nivel nacional en 2007).

Se puede decir, que Manpower trabaja para ayudar a que las personas escojan su propio camino en el nuevo mundo laboral y para que las empresas encuentren a los mejores talentos para potenciar su negocio.

Organigrama de la empresa



4.3 ¿Cuáles son los principios con los que trabaja Manpower?

La **visión** de MANPOWER es liderar la creación y provisión de servicios que permitan a sus clientes triunfar en el cambiante mundo laboral.

La **misión** de Manpower es promover la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo, ofrecer empleos y capacitación en alianzas con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil a: personas con discapacidad, jóvenes en desventaja, desempleados por largo tiempo, personas marginadas o minorías discriminadas (inmigrantes), entre otras.

“A partir del rol privilegiado que nos da el interactuar cotidianamente con miles de empresas en todo el país, asumimos una posición aglutinante en la promoción de la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo, fomentando a la vez, la toma de conciencia y el rechazo a prácticas de empleo basadas en la explotación de personas”⁴⁸.

Por otra parte, Manpower utiliza distintas *estrategias*. Para generar mayores ingresos comprenden estratégicamente las necesidades y metas de sus clientes, elevar y expandir sus relaciones de mutuo beneficio y evaluar su contribución a las actividades comerciales de los clientes.

En cuanto a la eficiencia buscan lograr mayor velocidad y calidad, y usar eficazmente los recursos de todas las operaciones.

Para ser fieles a los compromisos con la innovación persiguen ideas creativas en los mercados locales para replicarlas en el mundo entero. Su tarea consiste en desarrollar y expandir sus capacidades, al mismo tiempo que crean servicios dirigidos al presente y al futuro.

Para conservar su liderazgo, anticipan continuamente las dinámicas futuras del mercado y contribuyen a diseñar sistemas sociales y laborales a nivel mundial.

Evolucionan la organización y cultura, atrayendo y reteniendo a largo plazo a personas valiosas.

Los **valores** con los que trabaja la empresa definen la manera de hacer sus negocios. Se comprometen a respetar a la gente, a los clientes, a la comunidad, y el papel que juega el trabajo en sus vidas; compartir el conocimiento para establecer prácticas de empleo sustentable y buscar la excelencia por medio de la innovación, para crear ámbitos laborales que incluyan a todos los sectores de la sociedad en el largo plazo. Así como Manpower afirma: “Tenemos una arraigada tradición de integridad. Nos esforzamos por ser socialmente responsable en todos los aspectos de nuestro negocio.

⁴⁸ Manpower

En este sentido, orientamos nuestros recursos en ser un puente al empleo para muchas personas. Fomentamos la toma de conciencia y el rechazo de prácticas y empleos basadas en la explotación de personas; particularmente las vulnerables”.

“La **gente**, el **conocimiento** y la **innovación** nos hacen mejores en lo que hacemos. Éstos son nuestros valores, aquellos que guían nuestras decisiones y acciones como personas y como organización”⁴⁹.

En cuanto a la GENTE: se propone encontrar los mejores candidatos para todo tipo de trabajo y área de la industria. Desde altos ejecutivos a personal administrativo y operarios especializados; en posiciones permanentes, temporarias o por proyecto.

CAPACITACION: ofrecen una amplia gama de procesos de capacitación y desarrollo, con cursos presenciales y on-line.

SERVICIOS: tienen una variada oferta de servicios para reducir los tiempos y costos de la contratación de personal de sus clientes.

OUTSOURCING: asesoran, desarrollan y conducen proyectos de descentralización productiva, posibilitando a través de un trabajo de consultoría inicial, agregar valor a distintos sectores de la organización. Según las necesidades detectadas, aportamos infraestructura, logística, personal y supervisión para lograr resultados basados en indicadores de eficiencia.

CONSULTORIA: brindan consultoría de recursos humanos, planeamiento estratégico, diagnósticos, diseños de organización, información de gestión, evaluación de competencias, desarrollo y transición de carrera.

Manpower alienta a sus clientes a tomar un compromiso activo, con la práctica de la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo. Todas estas políticas con las que trabaja Manpower, son llevadas a cabo a través de sus programas de RSC:

Oportunidades para todos, Juntos por los jóvenes, Sin fronteras, Huellas solidarias, La mujer en la empresa contemporánea, Entrelazados, Construyendo puentes, Socios en la inclusión.

Para Manpower la Responsabilidad Social Corporativa “es la integración de prácticas de negocio ética, social y ambientalmente responsables, que van más allá de los requisitos contractuales, en todas las operaciones de negocio”⁵⁰.

⁴⁹ www.manpower.com.ar

⁵⁰ March Eduardo, Subgerente General. Gerente de Marketing de Manpower.

Otra de las políticas con la que se identifica la institución que tienen que ver con los valores de la misma, es la transparencia en la gestión. En el 2003 se formuló el **código de ética** que rige su comportamiento en la empresa en el marco de sus valores. Desde entonces, es firmado por todos los empleados de la compañía.

Para garantizar su cumplimiento, tenerlo presente en el accionar cotidiano y concientizar acerca de la importancia del Código en la gestión de Manpower, anualmente realizan una capacitación On- line de carácter obligatorio para todos los empleados. Entre los temas claves desarrollados destacan la ética en los negocios, prácticas monopólicas y corrupción.

Este curso no es una actividad aislada. Como organización se enorgullecen de actuar con integridad, con sus asociados, clientes, socios comerciales y otros sectores. Todos tienen la posibilidad de mantener los altos estándares de la conducta corporativa que definen a Manpower y sus empleados.

Ante incumplimiento del código los empleados pueden realizar denuncias ante el Comité de Ética, conformado por la dirección general, gerencia de operaciones, gerencia de RR.HH., gerencia de asuntos legales, gerencia de Responsabilidad Social y asuntos públicos. Sus funciones son las de recepcionar denuncias anónimas, investigar y dictaminar sobre posibles causas de prácticas reñidas con el código, y efectuar recomendaciones a la empresa para mejorar día a día sus estándares éticos.

Los miembros del comité de ética está compuesto por: Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Asuntos Legales y Gerencia de RSC.

Las funciones de este comité son: recepcionar denuncias anónimas, investigar y dictaminar sobre posibles causas de prácticas reñidas en el Código y efectuar recomendaciones a la organización para mejorar día a día los estándares éticos de la empresa.

Principios del código de conducta

- Obedecer la ley
- Seguir las políticas y procedimientos internos
- Tratar a la gente de una manera respetuosa y justa
- Cuidar la seguridad y salud de los empleados
- Negociar con clientes y proveedores de una manera justa y honesta
- Evitar cualquier relación o actividad que llegue a comprometer al empleado en la toma de decisiones
- Jamás influir en decisiones oficiales mediante alguna conducta inadecuada

- Siempre competir de manera justa
- Cuidar los activos Manpower
- Proteger las licencias, marcas comerciales y propiedad intelectual de otras compañías
- Proteger los sistemas de cómputos y telecomunicaciones
- Informar ante cualquier conducta inapropiada

Manpower al mismo tiempo es para todos, trabaja como un solo equipo. Trabaja con hombres y mujeres de todas las edades, cultura y habilidades. Trabaja con todas las empresas y organizaciones, ya sea grande o pequeña, local, nacional o internacional.

Ve las cosas desde un punto de vista diferente, desafiando la norma, y encontrando soluciones creativas e inesperadas. Gracias a sus ideas innovadoras descubrieron nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Al ofrecer mayor cantidad de opciones diferentes, incentivan a las personas a pensar de manera diferente sobre el trabajo y las elecciones que realizan.

Hoy la falta de talentos se ha convertido en una de las realidades más críticas del mundo contemporáneo del trabajo, ya sea a nivel nacional como global. El mercado laboral, cada vez más competitivo, requiere de recursos humanos altamente formados y especializados que las empresas necesitan emplear para afrontar y cumplir sus objetivos, por estos motivos, Manpower se ha sumado al desafío que hoy abordan las instituciones educativas, dando lugar al desarrollo y puesta en marcha de su programa **Aliados en Educación y Trabajo**.

Esta iniciativa es la combinación justa de las mejores fuentes generadoras de profesionales con el expertise y conocimiento de Manpower sobre las demandas y características del mundo laboral. Es decir, el know how de ambos especialistas unidos en el compromiso de generar una fuerza laboral ideal.

Universidades



Escuelas Técnicas e Institutos



Fundaciones



4.4 Manpower en el mundo

Manpower está presente en más de ochenta países y su red global cuenta con 4500 oficinas y atiende las necesidades de más de 400.000 clientes.

A través de un monitoreo constante y global de las realidades que impactan y modelan el mercado laboral, Manpower ayuda a sus empresas cliente a beneficiarse y anticiparse a los cambios que constantemente tienen lugar en el mundo contemporáneo del trabajo.

La compañía también mantiene una estrecha relación con universidades, gobiernos y Organizaciones de la Sociedad Civil en cada país en los que opera -a través del desarrollo de programas e investigaciones- para ayudar a delinear la formación de las nuevas generaciones y así acortar la brecha entre la capacitación presente y las habilidades que demandará el mercado laboral en el futuro.

Líder en cobertura geográfica
En verde, los países donde opera Manpower.



4.5 Cómo gestiona las acciones de RSC Manpower en Argentina: *La RSC como parte de la estrategia del negocio*

La gerencia de Responsabilidad Social y asuntos públicos de Manpower está dedicada principalmente a sostener la mirada en la consecución de una gestión responsable del negocio, proponiendo, asesorando y contribuyendo en este sentido a la consecución de las estrategias y el logro de los objetivos corporativos. Reporta directamente al director general.

Desde el 2003 cuenta con presupuesto propio y presenta un plan de acción anual a la Dirección de la compañía, alineando a la estrategia corporativa. El departamento de Responsabilidad Social y Asuntos públicos, está integrado por nueve profesionales especializados en distintas temáticas.

Una red de más de 24 coordinadores capacitados en RSC, a nivel nacional lidera las actividades de esta área, moviliza las acciones del voluntariado corporativo e interactúa con socios locales.

En el 2008 la gerencia asumió la gestión de los asuntos públicos de Manpower Argentina, siendo responsable de la relación de la compañía con organismos de gobierno, cámaras empresariales, medios de comunicación, universidades y organizaciones de la sociedad civil, así como también de la imagen institucional de la empresa.

La gestión y **estrategia** de la RSC de Manpower en Argentina está centrada en los valores corporativos. La actividad comercial es, por definición, una actividad de Responsabilidad Social porque está orientada a conectar a las personas con el trabajo. Es por eso que nuestra estrategia de RSC está estrechamente vinculada a lo que hacen. Cuando en Manpower hablan de RSC se refieren a la integración de prácticas éticas, social y ambientalmente responsables que van más allá de los requerimientos contractuales

La estrategia está basada en cuatro pilares:

-**Desarrollo fuerza laboral:** fortalecer la diversidad de las comunidades y generar oportunidades para que todos puedan ser parte de la fuerza laboral. A través de diversos programas de desarrollo de recursos humanos ofrecidos en todo el mundo contribuyendo a que las personas mejoren sus actitudes profesionales y aumenten su potencial de largo plazo en el desarrollo de sus carreras.

- **Recuperación de desastres:** lo más significativo que realiza la empresa por las víctimas de desastres naturales es ayudarlos a obtener un empleo sustentable que les permita alimentar a sus

familias y comenzar a construir un futuro mejor. Una de las iniciativas es conseguir empleos de corta duración para las personas que han sufrido la destrucción de su lugar de trabajo.

-Refugiados: alrededor del mundo diez millones de personas son identificadas como *refugiados*. Las circunstancias en la raíz del desplazamiento de los refugiados a menudo los fuerzan a alejarse de sus hogares y comunidad, eliminando cualquier oportunidad de ganar un sustento y mantener a quienes dependen de ellos. Manpower está comprometida para hacer un recurso efectivo para el cambio social positivo a través de numerosas alianzas.

-Trata de personas: en la actualidad, la trata de personas es el tercer negocio ilegal más lucrativo del planeta y existe en todos los países y territorios en los que opera la red de Manpower, motivo por el cual, Manpower se ha unido a la campaña “Detengamos la trata de personas ya” que lidera el movimiento internacional Suzanne Mubarak de mujeres por la paz.

En base a estos compromisos, desarrollan actividades en un marco de respeto por sus clientes y la comunidad, para construir un mercado laboral que integra a todas las personas en un ambiente ético y responsable del trabajo.

Estrategias de RSC de Manpower alineada a sus valores

VALORES	PUESTA EN PRÁCTICA
GENTE	
<p>Le da importancia a la gente y al papel del trabajo en su vida, respetan a las personas como individuos, confían en ellas y las apoyan para que puedan alcanzar sus objetivos tanto en el trabajo como en la vida.</p> <p>Ayudan a que las personas desarrollen sus carreras mediante planificación, trabajo, orientación y capacitación.</p> <p>Reconocen el aporte que todos realizan para lograr el éxito: personal, clientes, candidatos, y empleados asociados.</p>	<p>Desarrollan iniciativas en todo el país con coordinación central de actividades, asignando especialistas para cada programa. Movilizan profesionales provenientes de las sucursales, en cada zona en las que avanzan en las iniciativas de RSC.</p>
CONOCIMIENTO	

<p>Comparten sus conocimientos, experiencia y recursos, para que todos puedan comprender el presente y el futuro del mundo laboral, y sepan cual es el mejor modo de enfrentarlo. Además, la empresa escucha activamente y aprovecha dicha información para mejorar sus relaciones, soluciones y servicios. Al mismo tiempo fomentan activamente el desarrollo y la adopción de las mejores prácticas en el mundo entero.</p>	<p>Transfieren a las organizaciones sociales su conocimiento del mercado laboral en cada localidad. Asesoran y capacitan a las empresas a través de personal especializado en diversidad e inclusión.</p>
<p>INNOVACIÓN</p>	
<p>Manpower se encuentra en la vanguardia del mundo laboral. Se atreve a innovar, a ser pioneros y a evolucionar. Nunca aceptan el status quo. Constantemente desafían la norma para descubrir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. También disfrutan de su espíritu emprendedor y de su velocidad de la respuesta.</p>	<p>Ayudan a las personas en desventaja a tomar las decisiones correctas sobre el futuro en el mundo laboral. Fomentan el compromiso de todos los empleados de Manpower para que asuman un rol activo en sus programas.</p>

La **Misión** en RSC de la empresa se basa en:

- Ofrecer empleos y capacitación en alianza con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil a: personas con discapacidad, jóvenes en desventajas, desempleados por largo tiempo, personas marginadas o minorías discriminadas (inmigrantes), víctimas de desastres y de trata de personas y refugiados.
- Generar conciencia y rechazo a prácticas abusivas en tanto llega el momento en que puedan ofrecer empleos a personas víctimas de: trata de personas (comercio sexual, trabajo esclavo) trabajo infantil salarios por debajo de la ley a personas vulnerables, explotación de personas en desventajas, condiciones de trabajo riesgosas.

El enfoque que posee la empresa sobre Responsabilidad Social Corporativa está basado en sus valores mundiales. Se comprometen con: respetar a la gente, los clientes y la comunidad, y el


papel que juega el trabajo en sus vidas; compartir su conocimiento y experiencia para establecer prácticas de empleo sustentables en todo el mundo; y buscar la excelencia por medio de la innovación, para crear ambientes laborales que incluyan a todos los sectores de la sociedad en el largo plazo. Así es como:

- Crean soluciones que unen a empresas e individuos para mutuo beneficio.
- Sus procesos de evaluación de aptitudes y políticas de contratación ayudan a prevenir situaciones de discriminación.
- Fomentan la toma de conciencia y el rechazo de prácticas de empleo basadas en la explotación de personas; particularmente, aquellas más vulnerables.

- Organigrama del departamento de RSC



- **Acciones de RSC de Manpower:**



Oportunidades para Todos
Promoción de la diversidad en el mundo laboral con énfasis en la inserción de personas con discapacidad.

+300 personas con discapacidad consiguieron un empleo a través de Manpower, en los últimos 3 años y medio.

Juntos por los Jóvenes
Formación para la empleabilidad de jóvenes de bajos recursos (con alcance a refugiados)

+1.500 jóvenes capacitados en **40** ciudades de **14** provincias

Huella Solidaria
Formación sanitaria de trabajadores rurales y concientización en erradicación de trabajo infantil.

+200 trabajadores rurales y sus familias capacitados en temáticas sanitarias.

La Mujer en la Empresa Contemporánea
Promoción de la mujer en el mundo del trabajo con acento en conciliación vida laboral y familiar.

+40% de las gerencias en Manpower Argentina están ocupadas por mujeres.

Entrelazados. Comprometidos con los Jóvenes y el Trabajo
Voluntariado Corporativo

Nuestros Programas

Hoy en día la mayoría de las empresas reconocidas nacional e internacionalmente gestionan programas de Responsabilidad Social Empresarial, los cuales son proyectos que se realizan en post de

un bien social, descentralizándose en el aspecto meramente económico, ya conocido por todas las empresas como prioritario.

◆ PROGRAMA “JUNTOS POR LOS JÓVENES”

Este programa trata la formación para la empleabilidad de jóvenes de bajos recursos.

¿Qué problemática moviliza a Manpower?

Es cada vez mayor la brecha entre los requerimientos de las empresas y la cantidad de jóvenes que no logra insertarse laboralmente debido a su escasa formación y sus debilidades en cuanto a competencias. Los índices de desempleo juvenil superan el 25%, alcanzando el 34% entre jóvenes de bajos recursos.

A través de este programa –lanzado a fines de 2003- Manpower tiene como **objetivo**: mejorar la empleabilidad y las posibilidades de inserción laboral en el empleo formal de jóvenes de bajos recursos de entre 18 y 30 años de edad, con acento en el desarrollo de las competencias requeridas por el mercado laboral actual. A partir del trabajo en red con actores sociales dedicados al tema juventud y empleo, la empresa intercambia conocimientos y recursos a favor de este colectivo en desventaja. Desde noviembre de 2006, las actividades del programa también se dirigen a grupos de refugiados que se encuentran en la Argentina y que poseen problemáticas similares, a las que se les agrega el fenómeno del desarraigo y el cambio cultural.



Estrategias de intervención del Programa son:

- Desarrollan programas de orientación para la inserción laboral a nivel local, articulando sus sucursales Manpower y organizaciones sociales (análisis, demanda local, oferta de formación, intermediación laboral, seguimiento) con socios de gobierno, tercer sector y sectores privados.
- El diálogo entre los empleados de Manpower y los Partners sobre los requerimientos del mercado laboral, orientando a los socios a una mejor planificación de actividades de formación para los jóvenes, que respondan a los requerimientos del mercado laboral.
- Avanzar en sensibilización y capacitación del Voluntariado Corporativo de Manpower para acompañar a los jóvenes en los procesos de gestión e inserción laboral.

¿Qué hace Manpower?

- Administración de talleres de formación laboral a grupos de 20 jóvenes motivándolos y guiándolos en la búsqueda de empleo.
- Derivan a los jóvenes a la sucursal Manpower más próxima para entrevista laboral.
- Detectan las necesidades de capacitación y efectúan seguimiento de postulación y posibles inserciones.



Resultados del Programa (2004-2008)

- Actividades en 40 ciudades de 14 provincias
- 83 voluntarios de Casa Central y 28 sucursales dictaron 178 talleres en 464 encuentros.
- 2640 jóvenes participaron de los talleres de formación laboral.
- 870 jóvenes entrevistados (el 5% obtuvo inmediatamente un empleo a través de Manpower)
- 47 estudiantes de UADE involucrados como voluntarios.

Destacados

- 45 talleres en 121 encuentros en 9 provincias
- 558 jóvenes participantes
- 36% de los jóvenes fue entrevistado en las oficinas de Manpower.
- 7% de los jóvenes accedió a un empleo a través de Manpower
- 56 voluntarios de Manpower trabajaron como capacitadores
- 9 estudiantes de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) como facilitadores en los talleres que la empresa realizó.

Aliados estratégicos

El programa se desarrollo en alianza con más de 40 socios de gobierno, empresas, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil de todo el país. Las empresas aliadas a este proyecto fueron: Autopistas del Sol, Petrobras y Dow Argentina.

Las actividades con la empresa Petrobras en el marco de su Programa “Educar para Trabajar” se desarrollaron en Avellaneda, Bahía Blanca, Campana y Zárate, en Provincia de Buenos Aires, y en Rosario, en Provincia. De Santa Fe. Con Dow Argentina las actividades se centraron en la ciudad de Bahía Blanca en virtud de su programa de “Empleabilidad para Jóvenes” de la localidad de Ing. White.

Además, desde el 2007, Manpower amplió el impacto del Programa a partir del trabajo de sus voluntarios con alumnos que están cursando el último año en escuelas técnicas de la Provincia de Buenos Aires.

- 20 talleres de formación para la empleabilidad
- 270 jóvenes participantes de 14 escuelas técnicas.

Contenido de los procesos de formación:

- El valor del trabajo.
- Actitud a la hora de buscar un empleo.
- Requerimientos del mercado laboral formal.
- Definición del perfil laboral.
- Herramientas para la búsqueda de empleo.
- Actitudes en el trabajo para el correcto desempeño en el ámbito empresarial.
- Capacitación inicial en seguridad e higiene laboral.

- Acompañamiento en la integración e inclusión social, con eje puesto en el trabajo como organizador.

Por este programa, Manpower recibió Mención de Honor en la categoría Promoción Social del Premio Ciudadanía Empresaria (Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina-AMCHAM).

◆ PROGRAMA “HUELLA SOLIDARIA”

Este proyecto se inició en 2006, por iniciativa del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa junto a los empleados vinculados a la Unidad de Negocios Rural y a los integrantes de la sucursal de Santiago del Estero, de esta manera comenzaron con el Programa “Huella Solidaria, un camino para mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales”.

Este programa tiene como **Objetivo:** contribuir a la empleabilidad de los trabajadores rurales y sus familias en las zonas en las que Manpower opera; a través de acciones de concientización sobre temáticas sanitarias con énfasis en la enfermedad de Chagas. Asimismo buscan concientizar a los trabajadores rurales asociados de Manpower para la prevención y erradicación del trabajo infantil agrícola. El alcance del programa comenzó en Santiago del Estero, y a partir de 2009 Tucumán y Mendoza.

Para la realización de este proyecto Manpower contó con una educadora para la salud (de formación universitaria local), desarrollaron ciclos de talleres de formación sanitaria rurales de los Departamentos de Loreto y Atamisqui (Santiago del Estero) para los trabajadores rurales asociados a la empresa y a sus familias, abordando problemáticas como: Mal de chagas, tuberculosis, HIV, violencia doméstica y nutrición.

Además colaboraron con material de infraestructura para mejorar las postas sanitarias y, a través del programa de Voluntariado Corporativo, organizaron una Campaña Solidaria anual para colaborar con las escuelas de estas comunidades.

Resultados del Programa (desde agosto de 2006 -2008):

- La capacitación en temáticas sanitarias a más de 200 trabajadores rurales y sus familias a cargo de la Educadora para la Salud de Manpower.

- Ciclos de talleres semanales de 6 meses de duración sobre: Mal de Chagas, tuberculosis, HIV, educación sexual, trabajo infantil, trabajo y salud, nutrición y violencia.
- En 2008 se realizó el primer Encuentro de Comunidades Rurales con la participación activa de más de 100 vecinos de las comunidades rurales involucradas en un encuentro en el que se analizaron los aprendizajes y el impacto de las acciones, fortaleciendo vínculos y formalizando compromisos concretos para cada comunidad.
- Trabajo en 13 comunidades de Santiago del Estero (dentro de los Departamentos de Atamisqui y Loreto)
- Como acción complementaria, anualmente, se realiza una campaña solidaria entre los empleados de Manpower. Se recolectó más de una tonelada de artículos para las escuelas de las comunidades, de esta manera más de 1400 niños recibieron un nuevo par de zapatillas. Además, 10 escuelas rurales recibieron equipamiento y materiales didácticos.
- 25 voluntarios de Manpower visitan cada año las comunidades para compartir dos jornadas en las comunidades y realizar la entrega de lo recolectado.

Destacados:

- 27 talleres de formación sanitaria fueron dictados en cuatro centros de Santiago del Estero: Soconcho, Yacu Chiri, Taquetuyoi y Boquerón.
- Más de 80 vecinos de estas comunidades, en su mayoría mujeres, participaron en los talleres de formación sanitaria.
- escuelas recibieron donaciones de botiquines, juegos y juguetes.
- 681 niños recibieron su par nuevo de zapatillas, a partir de la Campaña Solidaria.

Aliados estratégicos:

Desde el comienzo de este proyecto Manpower trabaja junto a médicos sanitarios e investigadores científicos de CONICET, y ONGs con sólidos conocimientos en la temática y en las problemáticas sociales de Santiago del Estero. Además desde 2007 Manpower cuenta con una educadora sanitaria de Santiago del Estero para el desarrollo de las actividades.

◆ PROGRAMA “SIN FRONTERAS”

Se trata de brindar Orientación laboral y búsqueda de empleo para migrantes y refugiados en Argentina.

¿Quiénes son los refugiados?

De acuerdo con la Convención de Ginebra sobre el Estatuto de los Refugiados, un refugiado es una “persona que se encuentra fuera del país de nacionalidad o residencia habitual, tiene un fundado temor de persecución a causa de su raza, religión, nacionalidad, pertenencia a un determinado grupo social u opiniones políticas, y no puede o no quiere acogerse a la protección de su país; o retornar a él por temor a ser perseguido”.

Las personas refugiadas se encuentran legalmente habilitadas para trabajar en el mercado formal por contar con CUIL y permiso de residencia (precaria, no DNI).

Objetivo: brindar orientación laboral y provisión de herramientas para la búsqueda de empleo a personas migrantes y refugiadas en Argentina.

En marzo de 2007 Manpower firmó una carta con la Representación Regional del **Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados (ACNUR)** formalizando este compromiso de trabajo, siendo declarados “Empresa solidaria con personas refugiadas”. El trabajo por los refugiados es uno de los pilares de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que definió la compañía a nivel mundial. En este marco, desde la Gerencia de RSC realizan actividades y talleres de orientación laboral a refugiados en la Argentina para el logro de oportunidades de empleo, canalizando la experiencia de Manpower en el trabajo con los jóvenes de bajos recursos a esta problemática. A su vez, siguen concientizando a sus empleados voluntarios de la magnitud del tema en Argentina.

¿Qué hace Manpower?

Manpower se encarga de dictar talleres de orientación laboral de una jornada a grupos de refugiados a fin de brindarles información acerca del mercado laboral argentino y herramientas necesarias para abordar la búsqueda de empleo.



Resultados del Programa (desde 2007-2009):

- 230 personas refugiadas provenientes de África, Asia y América Latina participaron de los talleres de introducción al mercado laboral argentino y orientación para la búsqueda de empleo.

- 175 personas entrevistadas y evaluadas.
- 35 personas consiguieron empleo en empresas cliente y en Manpower. En actividades de reposición, promociones, ventas, call center, administrativos e inclusive en puestos de IT-
- 35 voluntarios de Manpower involucrados como capacitadores en los talleres.
- mujeres refugiadas participaron de jornada sobre maquillaje en Casa Natura.

Destacados:

- 7 talleres en las instalaciones de la ONG Myrar.
- 70 personas refugiadas provenientes de África y América Latina participaron de los talleres de inducción al mercado laboral argentino.
- 32 personas entrevistadas y evaluadas.
- 10 personas consiguieron empleo en empresas cliente y en Manpower, en áreas de hospitalidad, promociones, reposición y administrativas.
- 10 voluntarios involucrados como capacitadores en los talleres de inducción.

Aliados estratégicos:

- Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
- Fundación Myrar
- HIAS

◆ **PROGRAMA “OPORTUNIDAD PARA TODOS”**

Objetivo: Promoción de la diversidad en el mundo del trabajo con énfasis en la inserción de personas con discapacidad. Alcance del programa a nivel nacional.

Además posee como objetivo propiciar oportunidades laborales para las personas con discapacidad y mejorar su empleabilidad. Y por último proveer asesoramiento y capacitación profesional a las empresas a través de especialistas en la temática.

¿Qué hace Manpower? (Actividades centradas) en:

Acompañan y asesoran a las empresas en los procesos de integración e inserción laboral. Identifican actividades y ocupaciones que pueden ser cubiertas por personas con discapacidades, evaluando las adaptaciones del puesto de trabajo en caso necesario.

Administran entrevistas y evaluaciones para ampliar la base de datos y detectar necesidades de capacitación en los postulantes. Dirigen talleres de formación laboral adaptados por tipo de discapacidad.

Conducen al mismo tiempo, talleres de evaluación de grupos a fin de evaluar el potencial laboral de las personas con discapacidad, mediante una instancia grupal que permita observar comportamientos, actitudes y distintos aspectos de la personalidad de cada participante.

Gestionan talleres de Orientación Vocacional a fin de detectar las aptitudes vocacionales de los participantes.

Talleres realizados en 2007:

La empresa trabaja internamente para asesorar y capacitar a sus candidatos con el objetivo de orientarlos en su búsqueda laboral.

- **Taller de Formación Laboral:** dictaron talleres adaptados por tipo de discapacidad con el objetivo de brindar orientación laboral y herramientas para la búsqueda de empleo.
- **Taller de Evaluación Grupal:** el objetivo de este taller era evaluar el potencial laboral de las personas con discapacidad, mediante una instancia grupal que permita observar comportamientos, actitudes y distintos aspectos de la personalidad de cada participante.
- **Orientación Vocacional:** ofrecían a los candidatos de su base de datos orientación y acompañamiento en la elección de una carrera futura. Manpower ayuda a detectar las aptitudes vocacionales y a determinar la carrera a seguir en función de diferentes factores tales como: Qué me gusta, en qué rindo más, qué sugiere la familia, qué valoro más, qué modelos tengo, qué eligen mis compañeros y qué salida laboral tendrán. Además la empresa trabaja los miedos, dudas y proyectos a futuro de jóvenes que estén en los últimos años del ciclo medio.

Resultados (desde 2004-2009)

Más de 500 personas con discapacidad accedieron a un empleo a través de Manpower en 50 empresas cliente. Más de 1350 ejecutivos de empresas cliente participaron de las capacitaciones “Concientización en diversidad” y Herramienta de Selección”.

Más de 140 personas participaron de los talleres de formación laboral adaptados por tipo de discapacidad en 2008.

Aliados estratégicos:

Manpower es miembro fundador del **Club de Empresas Comprometidas** desde 2004, junto a la Oficina de Empleo de la Unidad para Personas con Discapacidad del Ministerio de Trabajo de la Nación y otras empresas, además integran la Comisión Coordinadora.

Manpower trabaja en articulación con organismos del Estado a nivel nacional, provincial y municipal y apoyan activamente el trabajo de organizaciones de la sociedad civil promoviendo la cultura de la diversidad como valor humano.

◆ PROGRAMA “LA MUJER EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA”

El programa de Responsabilidad Social “La mujer en la empresa contemporánea” busca promover a la mujer en el mundo del trabajo. Este proyecto fue lanzado en el 2007, y planteado como un proceso de diálogo con tres de los grupos de interés de la empresa: Cliente, público interno y comunidad. El trabajo con la comunidad tiene como objetivo colaborar con madres que quieren reinsertarse en el mercado laboral, apoyándolas en su formación para la búsqueda de empleo.

Este proyecto se llevo a cabo a través de talleres de Orientación Laboral dictados por voluntarios corporativos, pretendiendo identificar competencias a fin de promover una transformación de actitudes y la reformulación de los objetivos, proyectos y formas de trabajo, fomentando el desarrollo personal y social de las mujeres para mejorar su autoestima.

En octubre de 2007, diez voluntarias de Casa Central y sucursales se reunieron bajo la coordinación del equipo de RSC para diagramar los talleres de orientación para la búsqueda de empleo destinados a madres que quieren reinsertarse en el mercado laboral.

Objetivo: promoción de la mujer en el mundo del trabajo con acento en conciliación vida laboral y familiar. Alcance del programa a nivel nacional.

Actividades centradas en:

Un proyecto de diálogo con el grupo de interés de Manpower: clientes, empleadas madres de Manpower y mujeres en proceso de reinserción laboral.

- **Empresa clientes:** ciclos de encuentros para profesionales de Recursos Humanos de empresas cliente en todo el país sobre la promoción de la mujer en la empresa, el lugar que ocupa la mujer a la hora de seleccionar personal en puestos de mando y prácticas de flexibilidad y equidad laboral.
- **Público Interno:** encuentros con el personal femenino con hijos de Manpower, que se encuentra ante el desafío de conciliar su vida laboral y profesional, con el fin de buscar un equilibrio entre sus necesidades familiares y sus roles profesionales. Encuentros con gerentes, supervisores y jefes que tienen en sus equipos mujeres con hijos de 0 a 12 años con el objetivo de escuchar sus opiniones acerca de cómo viven la realidad las mujeres madres en sus oficinas para conciliar vida laboral y familiar.
- **Comunidad:** administración de talleres de orientación laboral para mujeres que quieren reinsertarse en el mercado laboral, apoyándolas en su formación para la búsqueda de empleo y en el desarrollo de aptitudes personales y sociales.

Resultados (2007-2008):

- Más de 330 clientes participaron de encuentros para profesionales en Recursos Humanos.
- Más de 90 personas de empresas y medios de comunicación participaron de la conferencia dictada por la Dra. Nuria Chinchillia, única mujer del top ten management español, sobre el Rol de la Mujer en la Empresa realizada en la Ciudad de Buenos Aires en abril de 2008.
- Más de 60 mujeres estuvieron presentes o participaron vía conference call de 6 encuentros con el personal con hijos de la Compañía en 2007.
- Gerentes y supervisores de sucursales de todo el país y Gerentes y Jefes de Casa Central participaron de los encuentros con el objetivo de escuchar sus opiniones acerca de cómo viven la realidad las mujeres madres en sus oficinas para conciliar vida laboral y familiar.

- En 2008 se creó el Comité de Conciliación Interdepartamental que se reúne mensualmente desde marzo de 2009 con el objetivo de delinear las políticas de conciliación para Manpower.
- Más de 50 mujeres participaron de un taller de orientación laboral convocadas por la Dirección de la mujer del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Taller en la Cárcel de Mujeres de Ezeiza invitados por el Programa Café Cultura Nación.

Aliados estratégicos:

- Dra. Patricia Develijuh
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Secretaría de Cultura de la Nación

◆ **PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO: “ENTRELAZADOS”**

En el programa “entrelazadas”, trabajan 120 personas. Desde su inicio en el 2005 Manpower desarrolla un programa de voluntariado corporativo donde sus empleados desempeñan un rol activo en los programas de Responsabilidad Social Corporativa, comprometiéndose en tiempo, contactos y conocimientos que enriquecen el alcance de las iniciativas.

Todos los años Manpower reconoce la labor de sus voluntariados a través de comunicaciones internas, almuerzos con voluntarios, festejo del Día del Voluntariado y regalos.

Objetivo: que los empleados de Manpower puedan comprometerse aportando tiempo, contactos y conocimientos para ampliar el impacto de nuestros programas de RSC. Alcance del programa en todo el país.

¿Qué hacen los voluntarios de Manpower en el programa Entrelazados?

- Se capacitan en temáticas relativas a voluntariado y trabajo social.
- Organizan y/o dictan talleres de formación para la empleabilidad y charlas sobre temáticas específicas a partir de sus conocimientos, compartiendo lo que “saben hacer” con otros.
- Acompañamiento de jóvenes: Padrinazgo de jóvenes en su carrera laboral, postulaciones o primer empleo, administración o guía en la provisión de capacitaciones, etc.

- Dan soporte administrativo a la gestión de los programas en curso desde la estación de trabajo.
- Generan vínculos para ampliar la red en cada zona, transfiriendo a las organizaciones sociales el conocimiento del mercado laboral, ayudando a identificar posibles contenidos de formación.
- Participaron en acciones desarrolladas a través de los programas corporativos de la Gerencia de RSC.

Resultados del Programa (2007-2008):

Desde el 2005, el 20% de los empleados desarrolla tareas como voluntario en los Programas de Responsabilidad Social de Manpower.

Aliados estratégicos:

- Fundación SES

◆ **PROGRAMA “ALIADOS EN EDUCACION Y TRABAJO”**

Hoy en día, las demandas del mercado son cada vez más exigentes, específicas y urgentes. Se requiere del personal cada vez mayor especializado en las diferentes áreas del negocio.

El compromiso de Manpower, es continuar respondiendo a esta realidad del trabajo contemporáneo con responsabilidad, confiabilidad y profesionalismo.

Con la creación del programa “Aliados en educación y trabajo” la empresa asume con el compromiso de colaborar con la comunidad educativa en la formación de profesionales, capacitándolos para la búsqueda de un empleo conforme a sus intereses y experiencia profesional.

El objetivo de Manpower es continuar logrando alianzas y acuerdos con universidades y escuelas técnicas del país a fin de asesorar, capacitar y brindar la información necesaria con respecto a temáticas vinculadas al área de Recursos Humanos y del mundo laboral a estudiantes y graduados. Para ello se encuentran en pleno desarrollo e implementación de actividades en conjunto con las entidades educativas.

Mediante el trabajo interdisciplinario, buscan una articulación entre la Universidad y el mundo laboral, pretendiendo contribuir a que el pasaje del estudio al trabajo se produzca exitosamente, para contar así con una población de estudiantes y graduados lo suficientemente capacitada, con amplios recursos y las mejores herramientas a la hora de desempeñar su función en un empleo actuando con eficiencia y profesionalismo.

En el 2007, la empresa tuvo la oportunidad de establecer acuerdos con algunas universidades y escuelas técnicas de Capital Federal, Gran Buenos Aires y del interior del país, entre ellas:

- Universidad del Aconcagua, Mendoza.
- Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Rosario.
- Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, Tucumán.
- Universidad de Palermo, Buenos Aires.
- Escuela Técnica N° de Morón, Pcia. De Buenos Aires.
- Instituto Superior San Nicolás de Bari, Pcia. Buenos Aires.
- Instituto Privado Parroquial San Roque, Pcia. De Córdoba.
- Escuela Técnica Domingo Faustino Sarmiento, Pcia. De Córdoba.
- Instituto de Formación Docente y Técnica N° 5 de Pergamino, Pcia. De Buenos Aires.

Estos acuerdos permitieron ampliar el espectro de cooperación, con vistas al mejor desempeño de estudiantes y graduados frente al mundo laboral, en busca de una sinergia beneficiosa para ambas partes. Este programa es liderado por la Gerencia de Operaciones de Manpower: Instituto de Formación Docente y Técnica N° 5 de Pergamino, Pcia. De Buenos Aires.

◆ PROGRAMA “CONSTRUYENDO PUENTES”



Este proyecto trata de invitar a las empresas a evaluar cuál es el mejor candidato para el puesto no sólo por perfil; sino a valorar la posibilidad de comprometerse activamente promoviendo la inclusión y la diversidad en su empresa, dando oportunidad a una persona en desventaja. Empresas, Sucursales y empleados “Socios de inclusión”

Anualmente reconocen a empresas clientes, sucursales y empleados de Manpower que promuevan la práctica de la RSE generando oportunidades de formación y/o de empleo para beneficiarios de sus programas de RCS: jóvenes de bajos recursos, personas con discapacidad, refugiados y mujeres que quieren reinsertarse al mercado laboral.

Reconocimiento a “Socios en la Inclusión”

Anualmente reconocen como “socios en la inclusión” empresas clientes, sucursales y empleados de Manpower que promuevan la práctica de la responsabilidad social, generando oportunidades de formación y de empleo para beneficiarios de sus programas.

En noviembre de 2008 se realizó el primer evento de reconocimiento al que asistieron más de 130 personas donde fueron distinguidas más de 40 empresas clientes del todo el país y 35 sucursales y empleados de Manpower como “socios en la inclusión”.

Estuvieron presentes funcionarios del gobierno de turno, organismos internacionales, directivos de empresas, líderes de las organizaciones de la sociedad civil, cuerpo directivo y gran parte de los equipos humanos de la compañía.

4.6 Herramientas de comunicación que utiliza Manpower.

Para dar a conocer y llevar a la práctica sus proyectos y actividades, Manpower utiliza diferentes herramientas de comunicación que ayudan a su vez a relacionarse con su público.

En cuanto a la comunicación interna, buscan tener buenas herramientas para tener un contacto permanente con sus empleados en todo el país y generar un ambiente de inclusión en todas las actividades que desarrollan.

Las herramientas que utilizan con más frecuencia tanto para comunicarse internamente o externamente son:

- **Carteleros:** informan en los pasillos de las oficinas las actividades y novedades corporativas.
- **“Manpower al día”:** comunicaciones dirigidas a los empleados con información interna (apertura de oficinas, eventos en las sucursales o departamentos, alianzas realizadas y actividades cotidianas). Puede enviarse hasta cuatro veces al día.

Se consolidó como el canal para transmitir comunicación interna relevante que necesita ser difundida en un momento determinado y no implica un gran desarrollo.

- **“Tribuna Manpower”:** revista interna bimensual editada por Manpower con información variada sobre actividades protagonizadas por los empleados, redactadas por sus compañeros “corresponsales”. Incluye secciones como: “sus sucursales”, “su compañía”, “corcho de fotos”, “nace una estrella” y “el rincón” con información de casamientos y nacimientos.

Durante el 2008 permitió a su personal conocer distintos aspectos del negocio y descubrir otras facetas de los empleados de la compañía.



- **“Newsletters de noticias”:** realizan un boletín con noticias comerciales y de recursos humanos. En 2007 renovaron el formato a un sistema más avanzado que opera por vía Internet.
- **“El buzón”:** cuentan con un buzón para sugerencias, comentarios, preguntas e inquietudes referidas al día a día organizacional.

- **“Revista entrelazados”**: publicación anual impresa que refleja las experiencias vividas por los voluntarios de todo el país, reconociendo las historias más significativas. Además, trimestralmente se envía un informe vía e-mail con las actividades realizadas durante ese período.
- **Sitio Web de Manpower argentina**: al ingresar en la página www.manpower.com.ar, se puede observar que en la parte superior de la misma se encuentran distintos apartados. *Acerca de Manpower*: es el primero, en donde se puede encontrar información sobre quiénes son como empresa. En segundo lugar está el apartado de *Responsabilidad Social*: donde brevemente aparece la misión y además presentan los reportes sociales de los años: 2006, 2007 y 2008, en los cuales se puede ingresar a cada uno de ellos para obtener mayor información. Además aparece la *empresa*: como espacio, en donde se encuentran los servicios que brindan, el proceso de evaluación y selección que poseen y la capacitación que ofrecen para el personal que contratan.

Por otra parte, en el apartado de *candidatos*: se encuentran las búsquedas laborales actualizadas de manera tal que la gente pueda postularse on-line. Luego aparece el segmento de *asociados*: donde sólo tienen acceso aquellas personas asociadas a Manpower.

La sala de prensa: es otro ítem en donde la persona que ingresa a la página pueda encontrar las noticias referidas a la empresa a nivel nacional e internacional.

Contacto: es el último espacio donde se puede dejar los datos personales a través de la completitud de un formulario de contacto de las personas con la empresa.

A su vez se puede acceder en forma directa a las ofertas laborales a través de un link que está dentro de la página: titulado buscar trabajo. Ingrese su CV es el segmento donde el público puede completar su currículum vitae y dejarlo asentado en la base de datos de la empresa.

Luego de esta descripción acerca de la página web, se puede apreciar que aparte de contar resumidamente a lo que la empresa se dedica, se hace hincapié en facilitarle al público el acceso a la búsqueda de trabajo, a través del registro de los datos personales, como por ejemplo el CV, teniendo en cuenta que es para un público específico, aquellos que tienen acceso a internet y que poseen herramientas para su uso.

- **Un sólo mensaje:** se centralizó la emisión de las comunicaciones de la compañía dirigidas al personal, unificando criterios de formato y contenido, segmentando públicos y canales a utilizar. En la actualidad, se han emitido más de 650 comunicaciones de todas las áreas y regiones.
- **Coordinación de las comunicaciones:** los responsables de Comunicación Interna, Prensa y RSC trabajan en forma conjunta con la Dirección Regional para unificar criterios para la difusión de los mensajes corporativos. Hoy planifican e implementan la comunicación interna y externa de las iniciativas en forma conjunta.
- **Optimización de canales y herramientas:** se creó la figura del corresponsal para que haya representación nacional en el desarrollo de su House Organ. Hoy ya son 30 los corresponsales que participan junto a un equipo editorial.
- **Intranet:** en el 2008 se lanzó la intranet, la cual se convirtió en un centro clave de información y servicios para todos sus empleados. Para llevar adelante este proyecto se creó un grupo interdisciplinario.

Esta herramienta cuenta con una serie de aplicaciones de gran utilidad: directorio telefónico, reserva de salas de reuniones, publicación de avisos clasificados de artículos/servicios para la compraventa y agenda de eventos y cumpleaños.

- **Comunicaciones clave a través del E-learning:** se convirtió en el 2008 en una herramienta clave de comunicación interna para formar a los empleados a cerca de procedimientos, políticas e iniciativas importantes para la compañía.
- **Boletín “Gestión del desempeño”:** tuvo como objetivo acompañar el proceso de implementación, manteniendo informado a todo el personal sobre el estado del programa.
- **E-mail Marketing:** utilizan esta herramienta para adelantar los informes especiales, comentar los logros de la empresa e invitar a los diversos eventos que la empresa genera.
- **Informes especiales:** desde la casa matriz y localmente, generan diversos informes de interés vinculados a temáticas de recursos humanos, muy valorados por los clientes.
- **Eventos:** participa de los diversos eventos vinculados a temáticas de recursos humanos.
- **Encuesta de expectativas de empleo:** se lleva a cabo trimestralmente para medir la intención de los empresarios de aumentar o disminuir el número de empleados en la fuerza laboral durante el siguiente trimestre. Es realizada desde hace más de 40 años y considerada una de las más confiables sobre actividad laboral que existen el mundo. La encuesta se basa en cerca de 55000 entrevistas a empresarios en 32 países.

- **Campaña para asociados:** realizan una campaña con el objetivo de actualizar su base de datos de correo electrónico de sus asociados, con el fin de fortalecer a un más su comunicación con ellos y realizar nuevas acciones, como: enviar postulaciones a empleos publicados en su Web, realizar saluciones e invitaciones.
- **Nueva Campaña en vía pública:** durante 30 días realizaron una campaña para atraer postulantes en diversas regiones y zonas del país, centrada en destacar sus atributos, que presentan uno de los mayores elementos diferenciadores de su marca en el mercado. Para ello utilizaron diferentes herramientas vinculadas con los jóvenes, profesionales y estudiantes para llegar en forma directa y masiva: carteles en vía pública transiluminados. Vallas sobre pared. Un Banner rotativo en yahoo menssenger, refugios de colectivos (cercanos a universidades) y subte línea B.
- **Campaña para clientes:** desarrollaron una campaña especialmente orientada a clientes y postulantes, en diversos medios gráficos a nivel nacional para difundir el abanico de servicios y soluciones que ofrece en todo el país.
- **Facebook:** Nueva herramienta de comunicación digital. Red social/ Social Media, con esta metodología el usuario de internet abandona el rol pasivo para convertirse en productor de su propio contenido, el cual comparte con otros medio de la comunidad virtual. En este entorno Facebook aparece como una de las herramientas fundamentales en esta nueva concepción de la Web.

Manpower consciente de la importancia de los nuevos medios y la demanda de usuarios altamente digitalizados, comprendió la necesidad de insertarse en esta red, no sólo para tener presencia sino un diálogo más fluido con sus grupos de interés.

“Hoy, la mayoría de las organizaciones están armadas para que los equipos y los individuos trabajen en silos, y las redes sociales ofrecen la capacidad de ser el vínculo entre estos silos, creando una estructura de trabajo abierta. De esta manera, las compañías crean una cultura en la que se incentiva a los empleados a compartir ideas libre y fácilmente –lo que significa que las buenas ideas y los conocimientos se arraigan en la cultura de la compañía– y es menos probable que el trabajo se duplique” dijo Alfredo Fagalde, Director General de Manpower Argentina.

Manpower a su vez utiliza diferentes metodologías para comunicarse con sus clientes manteniendo de esta manera, una relación más estrecha y responsable.

- **Twitter**, desde febrero del corriente año, Manpower participa en ésta red social, con la intención de comunicar lanzamientos, anticipar las tendencias laborales, y adelantar los temas próximos a salir como por ejemplo (eventos, publicaciones y demás). Su dirección es: [www.twitter.com/Manpower Argentina](http://www.twitter.com/ManpowerArgentina).

Cabe destacar que esta participación se realiza siguiendo el catálogo de reglas para el uso de Twitter a escala corporativa, elaborado por Bernard Warner, Director Editorial de Social Media Influence, y distribuido por hsmglobal.com, quien dice que las empresas deberían apostar por el uso de esta red social siempre que sigan los once mandamientos.

Haciendo uso de estas reglas, Manpower comunica a sus distintos públicos todo lo relacionado con la empresa, a fin de mantenerlos informados sobre los avances y novedades de la compañía.

- **Desayunos de trabajo** y reuniones individuales con clientes para asesorarlos en aspectos jurídicos del negocio; definir, negociar y acordar los contratos comerciales; o exponer y debatir temas de actualidad vinculados a la actividad de la compañía.
- Asimismo, mantenemos informados a nuestros clientes a través de distintas publicaciones ayudándolos a comprender los diversos aspectos del mercado laboral en constante evolución. Por ejemplo, trabajos de investigación como “Cómo hacer frente a la futura crisis de talentos”.

◆ **Difusión de Responsabilidad Social Empresaria**

- **Balance o Reporte Social:** es para Manpower una herramienta de gestión de la RSC en la empresa, la cual les permite conocer lo que a los grupos de interés les interesa de sus actividades, responder a las expectativas de sus públicos que surgen en los diálogos, y realizar una auto evaluación del año, relevando las actividades desarrolladas y detectando las oportunidades de mejoras para el futuro.

Esta instancia se retroalimenta año a año mejorando el proceso de elaboración del reporte, su forma de comunicar y su gestión responsable.

Con la publicación del primer reporte de RSC, comenzaron un proceso progresivo de consulta con sus grupos de interés para conocer sus opiniones, expectativas de intereses respecto a su reporte de responsabilidad social corporativa.

El balance social es una herramienta importante tanto para mejorar la imagen de la empresa hacia afuera, como para conocerse y repensarse hacia adentro. De esta manera la compañía puede acortar la brecha entre lo que piensa que hace y lo que efectivamente realiza.

Se puede decir que la función principal del balance social es hacer pública la RSE construyendo así, mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Esta publicación que tiene como fin comunicar de manera clara y estandarizada los resultados de su desempeño económico, social y ambiental de todo el año

- **Encuentros:** “Diálogo con proveedores “un compromiso de Manpower Argentina con su cadena de valores. Esta iniciativa es un gran impulso para afianzar el vínculo existente entre ambas partes y transmitir los valores de su gestión de RSC a otras empresas vinculadas a sus negocios. Con el objetivo de profundizar el diálogo con la cadena de valor, y conocer sus opiniones y expectativas respecto de su Reporte de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su relación con la compañía, Manpower Argentina, organiza desde 2008 encuentros de diálogo con proveedores.



- **Trabajo Contemporáneo:** una publicación trimestral, a través de la cual comunicamos a la comunidad nuestros avances en materia de RSC.

- **Sección RSC en la Web Corporativa: “RSC - Novedades”:** en la cual publicamos además de los avances de nuestros programas y las nuevas alianzas; la actividad de nuestro equipo de RSC en seminarios, congresos y encuentros, nacionales y extranjeros.
- **Seminario de RSC** (teórico-práctico) para empleados, empresas clientes, organizaciones sociales y funcionarios de gobierno, junto al IARSE -Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, en Buenos Aires, Neuquén, Rosario, Mendoza y Córdoba.
- **Eventos Regionales.** Participan del I Encuentro de Redes Latinoamericanas de Pacto Mundial de Naciones Unidas realizado en Panamá.
- **“Desayunos de RSC con clientes”.** Crean espacios de encuentro con otras empresas para generar acciones que promuevan la inserción laboral de personas en desventaja. Alentamos el compromiso, concientizando acerca de la responsabilidad social compartida en relación a la temática de trabajo e inclusión, juventud y discapacidad.
- Otros **canales de comunicación** para difundir la RSC. Tenemos presencia en los medios de comunicación a través de entrevistas y artículos periodísticos.

A su vez, Con el fin de identificar claramente los públicos con los cuales se relacionan en Manpower Argentina, los temas por los cuales se relacionan con ellos y los canales de comunicación con cada uno, realizan junto al Grupo Operativo RSC un “Mapeo de Grupos de Interés” como parte del proceso de elaboración del Reporte RSC.

El diálogo y la buena comunicación con sus grupos de interés son la base para el éxito de su mejora continua en la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria.

Los grupos de interés a los que hace referencia la empresa son:

- **COMUNIDAD:** “Manpower considera que la diversidad es fundamental en el lugar de trabajo. Promueven la comprensión y el respeto mutuo entre las personas con experiencia de vida y formación cultural distintas. Valorán y fomentan la amplitud de criterios y capacidades que la diversidad ofrece. Practican la inclusión en todas sus actividades, propiciando el diálogo abierto a la perspectiva del otro y el trabajo compartido”
Manpower se compromete con la comunidad a la que pertenece, desarrollando programas que promueven la diversidad y la inclusión en el mundo del trabajo, buscan contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas a las que se acercan.

La comunidad con la que se relaciona está formada por las personas, instituciones y organizaciones públicas privadas con las que desarrollan proyectos y actividades con un fin social.

- **EMPLEADOS:** distribuidos en las oficinas del todo país, contratados por tiempo indeterminado, tiempo parcial, contrato eventual o a prueba.
- **ASOCIADOS:** personas que, seleccionadas mediante un proceso basado en entrevistas, trabajan para nuestros clientes y hacen a la calidad de servicio que brinda la empresa.
- **MEDIO AMBIENTE:** “en Manpower Argentina, creen en el respeto y la consideración por el medio ambiente, están trabajando en reducir el impacto que generan, disminuyendo el consumo de energía y los desechos”. Consideran medio ambiente como grupo de interés, al entorno en el cual la actividad de Manpower argentina genera influencia directa e indirecta.
- **PROVEEDORES:** conjunto de empresas de amplia diversidad que proporcionan día a día bienes y servicios para que puedan cumplir con sus actividades.
- **GOBIERNO:** instituciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y municipal.
- **CLIENTES:** empresas y organizaciones que demandan soluciones en el mercado laboral. Son un conjunto heterogéneo por su tamaño y por las regiones en las que operan.

La empresa se comunica con sus grupos de interés de diferente manera. Con sus proveedores, buscan cada año mejorar sus canales de comunicación, por ejemplo, cada año se envían cartas a su red de proveedores para informarles acerca de los canales disponibles para contactar a su área de compras y de servicios administrativos; (teléfonos de contactos, dirección de correo electrónico).

Así mismo, cuentan con el servicio de una página de internet especial para sus proveedores: www.cobranzas.com. En este sitio pueden consultar el estado de sus facturas entregadas a Manpower, fechas de retiro/envío de cheque, entre otros temas administrativos.

A fin de mejorar la comprensión y el aprovechamiento del servicio de la página envían un instructivo (procedimiento de consultas de pago) explicando en qué consiste, cómo funciona y cuáles son los canales alternativos de comunicación.

Con sus accionistas, no tienen una relación directa ya que esta comunicación es manejada por la casa matriz de Manpower en Estados Unidos. El canal de comunicación con ellos es a través

de informes trimestrales de resultados financieros, la memoria anual del grupo y reuniones personales.
Reporte de Responsabilidad Social Corporativa 2006 /// .33

Los canales de comunicación con sus empleados además de los antes mencionados, son a través de medios como la Encuesta de Clima Laboral Anual y Global, el diálogo directo con sindicatos y otras asociaciones, las jornadas de capacitación, los desayunos con el Gerente General, etc.

Los asociados Son las personas que, asignadas por Manpower Argentina, trabajan para sus clientes. Se relacionan con ellos mediante las capacitaciones, a través de entrevistas personales, la Evaluación de Satisfacción Laboral y la Evaluación de Desempeño que forma parte del Programa Control de Calidad, por medio de nuestra Web corporativa (www.manpower.com.ar) y por correo electrónico entre otros medios.

Los canales de comunicación que se utilizan para relacionarse con la comunidad, se manejan a través de la Gerencia de RSC, los coordinadores zonales de RSC y los voluntarios. Están comunicados mediante los programas sociales, la página Web corporativa (www.manpower.com.ar) y el correo electrónico rsc@manpower.com.ar, frecuentes reuniones locales, actividades de capacitación y una jornada anual a nivel nacional de encuentro con organizaciones sociales aliadas en acciones de RSC.

Por último pero no menos importante es la comunicación con el medio ambiente. Esta comenzó con un proceso de trabajo interno para generar mayor conciencia del impacto que tienen en el medioambiente y a diseñar campañas de uso racional de energía.



CAPÍTULO U

Conclusiones



5.1 Lo que dicen las encuestas

Con el fin de reflejar la opinión conformada del público, se realizó un sondeo a través de encuestas a personas residentes en la ciudad de La Plata y Chascomús con edades que oscilan entre los 20 y 60 años. También, se llevaron a cabo con el objetivo de conocer el estado actual del concepto de RSE y el conocimiento por parte de la gente sobre la existencia de programas realizados por Manpower.

En su mayoría, el 70,21% de los encuestados tienen noción sobre el concepto de RSE, una pequeña minoría, el 29,79% no tiene noción del concepto.

En cuanto al conocimiento de *programas* (herramienta que busca reconstruir y fortalecer el compromiso social incentivando la ciudadanía responsable y promoviendo la formulación de nuevas reglas tanto para la participación social empresaria como para las organizaciones de la sociedad civil) de RSE de la empresa de RRHH “Manpower”, las encuestas arrojaron los siguientes resultados: el 80,85% no sabe que Manpower realiza programas de RSE, mientras que un 19,15% sí sabe de la existencia de los mismos.

Por otra parte, el 72,34% de la muestra piensan que Manpower al desarrollar programas de RSE obtienen mayores beneficios en relación a la imagen que aquellas que no implementan ningún tipo de acciones. Esto, se relaciona directamente con que la RSE contribuye a la generación de una imagen positiva para las empresas. En cambio el 27,66% no cree lo mismo, posicionándose del lado que no considera que los programas influyan en ella.

Con relación al cuarto interrogante de la encuesta, referido a porqué Manpower debería comunicar sus acciones de RSE, las respuestas obtenidas tuvieron distintas percepciones, mientras que el 18,96% asegura que el objetivo de comunicarlo es en post del rédito económico de Manpower, otros 37,93% creen que es para el beneficio de la imagen empresarial. Un 32,76% considera que es importante comunicar la RSE con el fin de que el público sepa, y por último el 10,35% se inclinó por otras opciones.

El 80,85% de los encuestados manifestó no conocer de la existencia de la página web que posee Manpower, una pequeña minoría: 19,15% sí tiene noción de la misma.

Otro punto a destacar y no menos importante es que un 36,17% confía más en una institución que realiza acciones de RSE, mientras que el 63,83% restante no le otorga confiabilidad por el hecho de realizar proyectos.

Finalmente, el 95,75% de la muestra no sabe que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la misma con respecto a la RSE. En contraposición un 4,25% manifiesta estar al tanto de dichos reportes.

La encuesta permitió entender que gran parte de la sociedad convive y conoce la existencia de un concepto, que si bien existe hace varios años a nivel mundial, para las empresas argentinas se lleva a la práctica desde hace poco tiempo.

Los datos obtenidos por los distintos interrogantes, fueron sorprendentes de alguna manera, ya que gran parte de los encuestados conocían el concepto de RSE, siendo éstos ajenos al mundo empresarial. A su vez, fue de gran impacto entender que la mayoría del público no sabe que Manpower es una empresa de RRHH que realiza acciones de RSE. Paradójicamente, el grupo de tesis creía que dicha compañía era distinguida por el público en general, ya que se jacta de ser una empresa reconocida a nivel mundial.

Además hay que tener en cuenta que, una porción considerable del público encuestado que manifiesta no conocer la sucursal de Manpower La Plata vive en dicha ciudad.

Los resultados demuestran que el público ya no es ingenuo y reclama a Manpower no sólo la buena prestación de servicios, sino también que den a conocer su perfil social y responsable.

RESULTADOS

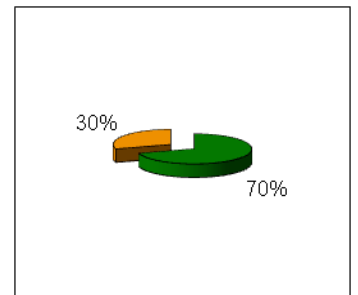
Cantidad de personas encuestadas: 51

Franja etárea: entre 20 y 60.

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

70%
SI

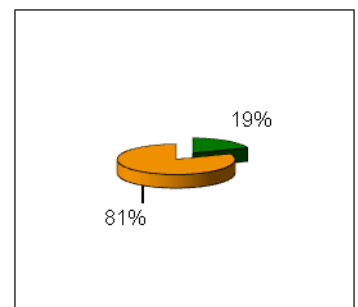
30%
NO



2) ¿Sabés que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social Empresaria?

19.15%
SI

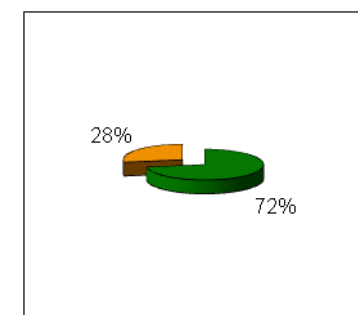
80.85%
NO



3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

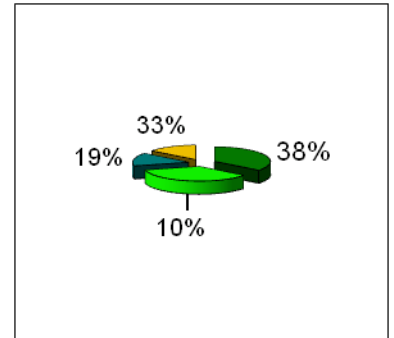
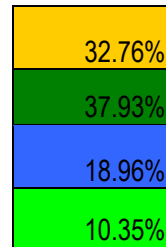
72.34%
SI

27.66%
NO

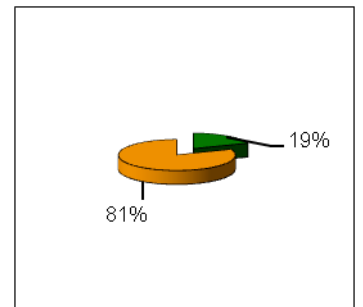
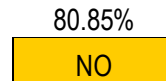
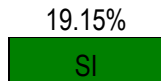


4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la RSE?

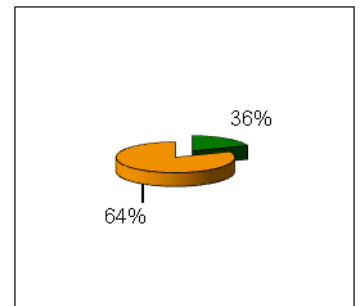
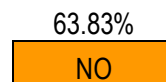
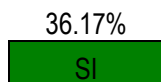
- a) Porque es importante que el público lo sepa.
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras



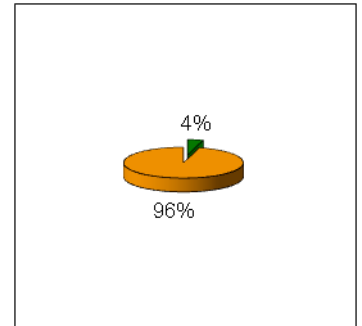
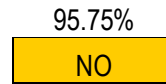
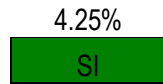
4) ¿Sabés que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?



5) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?



7) ¿Sabés que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?



5.2 Conclusiones

A lo largo del desarrollo de estos cuatro capítulos que conforman nuestra investigación se intentó, como primera medida dar a conocer un concepto relativamente nuevo en el ambiente empresarial: “la Responsabilidad Social Empresaria”.

Como segunda medida pero no menos importante, aspiramos a revelar la importancia de la siguiente tríada: Comunicación Institucional: gestionada estratégicamente, RSE: como una gran herramienta para la estrategia, e imagen pública: como un efecto favorable.

Queremos destacar que teniendo en cuenta los objetivos de la investigación postulados originalmente, algunos de estos no pudieron ser cumplidos. Se nos presentaron dificultades tales como la clausura conversacional de la organización, ya que a determinados lugares y testimonios no pudimos acceder porque la empresa nos lo impidió. Esto, hizo que algunos de nuestros objetivos madre no se puedan ejecutar y a partir de allí, la investigación tomara un camino distinto al planteado en un comienzo.

El análisis terminó siendo acotado en la imagen otorgada por el público en general, tomándolo a este último como el común denominador de la gente, ya que se hizo inviable querer analizar la imagen que le otorgan cada uno de los stakeholders por una cuestión de tiempo, de organización y de limitación de acceso a la información, a su vez y fundamentalmente para no perder de foco el objeto de estudio.

Sería interesante que esta tesis abriera nuevos disparadores de indagación, como analizar cada stakeholders en profundidad, y los programas que Manpower generó y destinó a cada uno de ellos.

En un principio, el recorrido teórico nos permitió conocer el campo de la RSE, el papel que juega la comunicación y cómo permite ésta la construcción de una imagen institucional, dando cuenta de la importancia que la comunicación posee hoy en día.

A lo largo de este trayecto nos dimos cuenta de que no existe un único discurso sobre Responsabilidad Social, pero que existe una base sólida a nivel teórico, encontramos diversidad de bibliografía creada por profesionales que han investigado sobre el tema. Son varias las miradas y abordajes que hay sobre dicha concepción, esto lleva a que haya un amplio espectro en el cual zambullirse a la hora de ampliar el saber.

Las encuestas realizadas demuestran que un gran porcentaje conoce y entiende cuando se lo interroga sobre el tema, esto quiere decir que aunque no hay una definición específica, la

Responsabilidad Social logró de una manera espontánea inmiscuirse en el mercado empresarial y en el imaginario social ya que hoy todas las empresas lograron, con diferente compromiso, trabajar y desarrollar su perfil social.

Manpower fue la empresa que nosotras seleccionamos a la hora de analizar este lado social, ya que es conocida nacional e internacionalmente, y en su discurso institucional afirmaba desarrollar la RSE con mucha responsabilidad y compromiso.

Lo que trabajamos como clave de la tesis es que la RSE es un excelente canal de comunicación, que es parte de una estrategia para gestionar la imagen pública, ahora bien la realidad es que en el análisis llevado a cabo en Manpower, nos permitió comprender que el auge del concepto de RSE es más bien en post de intereses y beneficios económicos. Si bien la comunicación puede ser una ayuda a la hora de mejorar su imagen, en este caso en particular, no obtuvo los mejores beneficios, ya que el público al que analizamos no conoce de su existencia y menos aún de sus programas de RSC.

En contraposición a lo anteriormente señalado, podemos decir que la mayoría de los stakeholders sí saben de sus proyectos y están actualizados con sus reportes anuales. Con respecto a esto último a lo largo de la investigación dentro de la empresa, nos dimos cuenta que Manpower realiza dichos programas con el objetivo de incrementar su imagen “sólo” frente a ciertos grupos de interés, como lo son el gobierno, los clientes, proveedores, empleados, etc., dejando al margen al público en general o más precisamente a la comunidad, que se encuentra por fuera del ámbito empresarial. En la resolución de la muestra, pudimos percibir que un gran porcentaje de los entrevistados, no sabe de la existencia de Manpower, esto nos da la pauta de que la manera en que comunican las acciones de RSE, no es suficiente ni eficiente para con la comunidad y futuros potenciales clientes.

La comunidad asocia dicha práctica como un beneficio de la empresa hacia la ella, pero al estudiar este campo pudimos denotar que este tipo de acciones son realizadas estratégicamente para potenciar su caudal económico, es así como lo dio atender Lucas Utrera, jefe de RSC, en el interrogante con relación a la importancia que le otorga Manpower a los programas de RSE, él asegura que: “Son parte esencial de la estrategia de negocios y están entre los objetivos estratégicos de la organización”.

Por otro lado, haciendo alusión a la **comunicación** de la RSE, como se menciona en el transcurso de la investigación, impacta sustancialmente sobre la cultura de la sociedad en la que interactúa. En ocasiones, esta comunicación puede ayudar a potenciar componentes positivos de la

cultura, pero también, como en Manpower, puede producir un impacto negativo, en el caso en que la gente no crea en las acciones de Responsabilidad Social que la empresa realiza.

Las encuestas en esta ocasión, reflejan que una gran cantidad del público no le otorga mayor confianza a Manpower por realizar proyectos de RSC. Analizando estos resultados, podemos vislumbrar que la comunicación como estrategia de gestión, está mal aplicada en los proyectos de RSE que realiza la empresa, ya que, no sólo el público no confía más en ella por estas acciones, sino que no saben de su existencia, lo cual da cuenta de que dicha disciplina como herramienta no funciona correctamente.

Si bien Manpower realiza y cuenta con variadas herramientas de comunicación tanto para el público interno, como para el externo, estas últimas no reflejan ser percibidas por la comunidad, lo cual demuestra una vez más que no sólo es la RSC como herramienta de comunicación, la que funciona de manera incorrecta.

Sin embargo María Amelia Videla (gerente de RSE) asegura que “es fundamental comunicar, porque nos interesa el trabajo en red; si no lo comunicamos, no vamos a lograr que otros se sumen. También para provocar un efecto de contagio a partir de lo que uno hace. Así se provocará un movimiento tan importante, del cual ya no habrá vuelta atrás. Es necesario comunicar hacia adentro también, para que nuestra propia gente sepa qué estamos haciendo”. Mientras que Lucas Utrera ante el interrogante de que si los programas serían posibles sin la presencia de la comunicación, respondió: “Si, sería posible, pero se restaría mucho el impacto de los mismos”. Si bien para ambos la comunicación tiene que estar presente con mayor o menor medida, no reflejan su discurso con la política de la empresa y a su vez disciernen en el mismo.

En esta instancia vemos que no existe una cohesión discursiva entre “lo que soy, con lo que digo y con lo que hago”. Anteriormente se vio la contradicción que manifestaron los miembros de la empresa con respecto al factor comunicación. Al no haber un discurso interno unificado, no se puede transmitir un mensaje claro y transparente hacia la sociedad, sin dicha cohesión es imposible crear una imagen sólida frente al público.

El título del capítulo número cuatro, se presentó como un interrogante más dentro de nuestra investigación, en esta instancia de conclusiones podemos afirmar literalmente que “del dicho al hecho” hay un largo trecho.

En cuanto a la ley de RSE, en el mundo se encuentra ya posicionada y vigente. En Argentina sólo hay un proyecto que aún no ha llegado a una regulación establecida, se la está tratando, teniendo en cuenta que el campo de la RSE aún es considerado por los comunicadores, empresarios y otros profesionales, como un terreno fértil. Este proyecto de norma establece que es indispensable y

obligatorio que las empresas desarrollen RSE y que anualmente presenten un reporte o balance social, para no sólo evaluar su desempeño activo o pasivo social, sino para dar a conocer a sus grupos de interés las acciones de RSE que la empresa realiza.

En el caso de Manpower, esta norma es cumplida en partes, ya que sus reportes no son actualizados, el último presentado es del año 2008, esto da la pauta de que la obligatoriedad de esta norma no es cumplida y que si bien, algunos de los stakeholders son los que mayor información reciben, aún muchas veces están desinformados. Se puede afirmar nuevamente que la comunicación no es aplicada y utilizada de manera eficiente.

Si bien no existe ningún artículo que afirme que es positivo comunicar para las empresas sus proyectos, en el trabajo empírico, un 68,62% afirmó que los proyectos realizados por Manpower bien comunicados podrían influir en la imagen de la empresa. Esto quiere decir que el público quiere que se comuniquen los proyectos que realizan, que más allá de que no exista norma alguna, en el contacto con la gente se siente la necesidad de ser partícipes de las funciones que realiza la institución.

Partiendo desde un análisis teórico y práctico de la noción de Responsabilidad Social utilizada como herramienta de comunicación, llegamos a entender y a afirmar que la RSE aplicada de manera correcta, genera un abanico de ventajas tales como: abrir nuevos canales comunicacionales, permite conseguir masa laboral, da la posibilidad de saber constantemente lo que siente y quiere el público. Es a través de la RSE que las empresas pueden sondear su propia imagen.

Desde lo conceptual podemos concluir que a la RSE no hay que limitarla, ya que esta tesis puede servir como puntapié inicial para nuevas investigaciones. Nosotras hasta este punto analizamos y descubrimos, no sólo que la comunicación utilizada de manera responsable es una herramienta primordial para incorporar en las estrategias de RSE sino también, lo que observamos en el estudio de caso, es que dicha institución está orientando su balance social hacia un público específico, quienes para ellos son sus principales constructores de la imagen empresarial, dejando al margen al *público en general la comunidad*.

Haciendo hincapié entonces en que no hay que limitar a la RSE, entendimos que muchas cosas que las que “dicen ser” acciones de Responsabilidad Social no lo son. Quizá esto nos lleve a pensar que lo que realmente hace Manpower es “*maquillaje institucional*” debido a que los proyectos de RSE que han presentado con el correr del tiempo son pura y exclusivamente para algunos de los stakeholders y en especial para disputar con sus competidores.

Aparece nuevamente la idea de que no hacen lo que dicen. Si realmente Manpower tuviese cohesión entre lo que dice y hace, y en la forma en que lo comunica, el público estaría al tanto de cada

uno de los proyectos que la empresa “se jacta de hacerlos en post de la sociedad”, ni siquiera una pequeña porción de la muestra, conoce algún proyecto creado por Manpower.

Una característica que tienen en común algunos de los proyectos mencionados en el capítulo cuatro que ha realizado Manpower, es que sus aliados estratégicos pertenecen a segmentos que tienen estrecha relación con los grupos de interés, como por ejemplo en el programa “Juntos por los jóvenes”, sus aliados fueron más de 40 socios de gobierno, empresas, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil. Las empresas aliadas a este proyecto fueron: Petrobras, Autopistas del Sol, y Dow Argentina. Con esta referencia queremos reafirmar que no es que la empresa no lleve a la práctica estos proyectos, sino que no van dirigidos a la sociedad en general como asegura hacerlo en su discurso institucional.

En su definición de RSC, Manpower afirma que “es la integración de prácticas de negocio ética, social y ambientalmente responsables que van más allá de los requisitos contractuales en todas las operaciones de negocios”. Esta última concepción no es totalmente así, ya que luego de un arduo análisis se pudo destacar que Manpower no precisamente va más allá de los requisitos contractuales en todas las operaciones de negocios, sino que va *hacia* las operaciones de negocios, su objetivo no está alineado hacia un comportamiento socialmente responsable, *pero* en un contexto estratégico, esto quiere decir que no esencialmente los proyectos realizados por Manpower son ingenuamente planificados para un bien social, sino que se logró entender que el círculo empresarial hace uso de dicha herramienta para aplicarla de manera estratégica en cada uno de los puntos que considera pertinente para su desarrollo y posicionamiento en miras de algunos de los stakeholders, no olvidemos que estos últimos son el motor esencial del espíritu de RSE por lo menos para Manpower.

Para concluir La Responsabilidad Social Empresaria es entendida por nosotras como “Compromisos que construyen imagen”, reforzamos y mantenemos en esta instancia el título pensado en la génesis de la investigación, ya que a lo largo del recorrido teórico y práctico se observa que la base que genera la RSE es el compromiso.

Entonces podemos afirmar que no hay que limitar a la comunicación institucional como práctica en el ámbito de la RSE estratégicamente, sino que tiene que ser vista y aplicada más que nada para que la política de la RSE contribuya a extender de la mano de los proyectos de la empresa, beneficios a la sociedad y la comunidad, para mejorar su calidad de vida. Todo esto se puede formar y realizar tomando a la empresa como sujeto, como institución que no solo aporta desde lo económico sino desde su perfil social.

Por último, esta investigación se plantea como un puntapié más en el campo de la RSE ya que queda mucho por descubrir e indagar, y como profesionales de la comunicación invitamos a diferentes profesionales a seguir examinando y proponiendo planes que ayuden a desarrollar este concepto y a dar a conocer el lado social de la empresa que hasta hace poco no era visible en el mercado empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- Acción Empresarial. Guía práctica para el Reporte Social y medioambiental de las empresas. Año 2002.
- Alfaro, Rosa María. Una comunicación para otro desarrollo. Editorial Calandria. Lima. 1993.
- Amado Suárez, Adriana. Auditoría de comunicación: “Un método de análisis de las comunicaciones públicas”. Primera edición, Buenos Aires Noviembre 2008. La Crujía Ediciones.
- Aprile, Orlando. “La publicidad puesta al día”. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, 2006.
- Artículo CCRE Bogotá Colombia.
- Administración empresarial, la ética y los negocios. Capítulo 2.6 la Responsabilidad Social en la Empresa.
- Chaves, Norberto. La imagen corporativa. “Teoría y metodología de la identificación institucional”. Editorial Gustavo Gili. Madrid 2002.
- Cocca Anabel, Tesis de grado. Responsabilidad Social Empresarial Acciones que comunican. Los casos Wal Mart y Disco en La Plata. Año 2005.
- Correa, María Emilia. Responsabilidad Social. “Una nueva forma de hacer negocios”.Revista Futuros N° 6. Vol. II. <http://www.revistafuturos.info>.
- Costa, Joan. Imagen Pública. “Una ingeniería social”. Fundesco, Barcelona, 1992.
- Cruz, Anabel; A fuego lento. Incentivos legales para la RSE; Instituto de Comunicación y Desarrollo; Montevideo. Uruguay; 2001
- Documento de cátedra de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP “Cultura Organizacional”. Taller de Producción de Mensajes. 2007.
- Fundación el Otro. www.redpuentes.org. “Directrices de la OCDE (organización para la cooperación económica y el desarrollo) para empresas multinacionales”. Edición Octubre 2004
- Guía de autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. PLARSE. Programa latinoamericano de RSE- IARSE. Año 2009
- Gonzáles García Ignacio. Responsabilidad Social Empresaria. “Principales aspectos conceptuales sobre la responsabilidad social empresaria”. Buenos Aires Abril 2003.

- IRSE: Instituto de Responsabilidad Social Empresarial. Qué es la Responsabilidad Social Empresarial. Copyright 2006
- Juan José Almagro. Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Introducción: Las obligaciones de la empresa”.
- Lencina Virginia, Polzineti Lucila. Pacto Global. Una mirada atenta de la sociedad civil. Informes de seguimientos. Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria- Año 2006.
- La Porte. José María. “Comunicar para el cambio social”: Comunicación interna: potenciar la creatividad en las organizaciones. La Crujía ediciones.
- Mata, María Cristina. Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Módulo II, Curso de especialización y educación para la comunicación. La Crujía, Buenos Aires. 1985.
- Núñez, Georgina. Serie medio ambiente y desarrollo. “La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible”. Noviembre 2003.
- Paladino, Marcelo y Álvarez Teijeiro, Carlos. “Comunicación empresarial responsable”. Temas, Buenos Aires. Edición 2006.
- Paladino, Marcelo, IAE. Escuela de dirección y negocios de la Universidad Austral: “Tendencias de la responsabilidad social empresaria en Argentina”. Junio 2002.
- Petit, Francois. Psicosociología de las organizaciones. Editorial Herder. Barcelona, 1984.
- Revista DIRCOM n°75.
- Revista académica sobre Responsabilidad Social. Sinergia. Anuario 2007.
- Revista Imagen. “Edward, Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas”. Buenos Aires, 1999.
- Responsabilidad social: “Una reflexión global sobre RSE”. Prólogo: “La RSE en la hora del cambio” Autor de prólogo: Ramón Jauregui.
- Robuschi, Leandro. Revista Tramas de la comunicación y la cultura. “Comunicación y pymes. Claves para pensar el desarrollo local”. Responsabilidad Social Empresaria. Edición 45. Julio 2006. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.

- Roiter, Mario. "Inversión social privada en infancia y adolescencia en argentina", Save the Children, Fundación Arcor. C&A, UNICEF. Octubre 2006.
- Sharon Flynn. Documento de trabajo para los seminarios de sistemas de gestión social de Grupo Nueva. Un resumen de Responsabilidad Social Empresarial: Definiciones, acotes claves, y fundamentos para su gestión. Enero 2003.
- Schvarstein, Leonardo: "la inteligencia social de las organizaciones".
- Schvarstein, Leandro. "Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas". Capítulo 6.
- Sotelo Enriquez, Carlos. "Introducción a la comunicación institucional", Ariel Comunicación, Barcelona 2001
- Universidad AN ÁHUAC Facultad de economía y negocios proyecto de investigación. La Responsabilidad Social Empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y las ONG. Maestra Dora Cecilia Martínez Garcés. Documento preeliminar. Marzo 2007.
- Thompson, Andrés. "Breve historia de la filantropía". La Nación, Solidaridad. Diciembre de 1998. Pág.18.
- Uranga, Washington; Bruno, Daniela. "Tres perspectivas para comprender/nos". Apunte de la cátedra de Planificación de procesos comunicacionales". Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Unidad 3.
- Villafañe, Justo. Imagen positiva. "Gestión estratégica de la imagen de las empresas". Editorial Pirámide. Madrid, 1993.
- Washington Uranga. "El cambio social como acción transformadora". ¿Qué es la comunicación. La Crujía ediciones
- Weil, Pascale. La comunicación global. Paidós, Barcelona, 1992.
- <http://www.comunidar.org.ar/queescomunidar.htm>
- <http://www.comunicarseweb.com.ar/novedades/mundo.html>
- www.cre.org, www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf. Bogotá D.C. ^a Colombia
- <http://economicas.unlam.edu.ar/contenidos/investigaciones/administrador/docum/141/Proyectoley373505.htm>
- <http://www.funds.es.org.ar/predpuentes.html>
- www.iarse.com.ar

- <http://www.expoknews.com/2009/01/08/la-rsc-se-vuelve-ley-en-dinamarca/>:Fuente: GreenBiz.com
- <http://www.expoknews.com/2009/08/05/crece-la-demanda-por-hacer-obligatorios-los-informes-de-responsabilidad-social-empresarial/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Edward_Bernays.
- <http://definicion>.



Anexos



◆ **Manpower en los medios**

PACTO GLOBAL DE LA ONU EN LATINOAMÉRICA

Manpower representó a la Argentina en el encuentro de RSE de la ONU

En mayo pasado se llevó a cabo en Panamá el I Encuentro de Redes Latinoamericanas del Pacto Global de Naciones Unidas, en el que la compañía participó como la única empresa de la red local elegida para representar a nuestro país.

El Pacto Mundial es una iniciativa promovida, desde hace más de cinco años, por el secretario general de la ONU, para movilizar al sector privado a asumir un papel protagónico aportando soluciones a los problemas que la globalización ha planteado a nivel mundial relacionados con los derechos humanos, los estándares laborales, la protección del ambiente y la lucha contra la corrupción.

A partir de esa iniciativa más de 3.000 empresas a nivel global se han comprometido suscribiendo diez principios universales en relación con estos tópicos.

Manpower estuvo presente en la reunión, representada por María Amelia Videla, gerenta de RSC, quien ante un auditorio integrado por altas autoridades panameñas, funcionarios de la organización mundial y representantes de empresas mexicanas, colombianas, brasileñas y panameñas, compartió la experiencia de la empresa en responsabilidad social, especialmente en temas relacionados con el avance en materia de la eliminación de la discriminación en el trabajo, con acento en la tarea de promoción de la inclusión y la diversidad.

LA EMPRESA. Fundada en 1965, actualmente tiene en todo el país más de 1.800 clientes y 60 sucursales distribuidas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y las principales ciudades del interior.

BUPE COMUNICACIONES

Premios Responsabilidad Social Comunicativa Edición 2006

Se entregaron las distinciones Responsabilidad Social Comunicativa 2006, surgidas a partir del espacio solidario-comunicativo creado por Guillermo Petrucci desde su ciclo *El Duen-de*, por Radio Continental. El encuentro se llevó a cabo en MALBA y contó con la apertura del vicepresidente de la Nación, Daniel Scioli. Los ganadores fueron:

- **Empresas:** Grupo Arcor, por Oportunidades Educativas Comunitarias; Banco Nación, por Beneficios para la Comunidad; Banco Río, por el programa Del Colegio al Empleo; Dow, por el programa Panel Comunitario de Ingeniero White; Edesur, por la campaña de búsqueda de chicos perdidos a través de las facturas de electricidad; Johnson & Son, por Uniendo Metas; Manpower, por Juntos por los Jóvenes; Mapfre Seguros, por Jóvenes Pioneros en el Tránsito; Cervecería y Maltería Quilmes, por Vivamos Responsablemente; Grupo Telefónica, por Voluntariado Telefónica.
- **ONG:** Fundación Discar, por la integración de personas con discapacidad en empleos; Fundación Compromiso, por Empresas y Comunidad; Fundación Favalaro, por la muestra de arte urbano *Corazones Vivos*; Fundación Conin, por la Red Conin contra la desnutrición infantil.
- **Medios:** Canal 9/Infobae, por *Contacto Solidario* (Paula Torres y equipo); Revista *Gente*, por la cobertura de acontecimientos y campañas solidarias; Mención Homenaje, Nora Martinelli; Mención Especial, Fundación Ideas del Sur.

UNO

"Responsabilidad social es tener perspectiva social"

Entrevista a
Luis Ulla

DIRECTOR DEL IARSE Disertó ante empresarios locales. Destacó los avances de Mendoza

Luis Ulla es director general del Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Vino a Mendoza para dar un ciclo de capacitación que Manpower ofreció para sus empleados de la región y empresas de la provincia. "En una empresa, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un proceso gradual y abarcativo también del plan de actividades que uno se va a poner. Se supone ir ampliando los horizontes desde ir teniendo una base conceptual común en la compañía a la necesidad de tener alianzas estratégicas con otros. Mientras más empresas entiendan este concepto para crear más valor para la sociedad, sin lugar a dudas que la RSE se hace un ingrediente que puede llegar a construir otro tipo de mundo", dijo Ulla antes de la entrevista.

—Hasta ahora la idea de RSE se asocia sólo a acciones solidarias que puede llevar adelante una empresa. Supongo que el alcance de la RSE es o debe ser mucho más amplio que eso.

—Hay una perspectiva reduccionista de poner a la RSE en un escenario de filantropía. Para nosotros es mucho más. Primero es tomar conciencia de que la empresa crea triple valor: Económico, pero también es capaz de crear valor social y ambiental. Este prisma te pone en el desafío de saber cuáles son los públicos de interés que no es sólo la comunidad sino también los empleados, los accionistas, clientes, proveedores, el medio ambiente, la sociedad en la que uno vive. Nos preocupa que cuando se habla de RSE se



Luis Ulla, director del IARSE.

pone como ejemplo una acción de filantropía. Pero creemos que la tendencia es positiva en el país y en Mendoza en particular, gracias a una clase empresarial joven y con mentalidad abierta que está haciendo la diferencia.

Pueden hacer RSE una gran corporación como una microempresa. Todo parte por entender qué es la RSE y a partir de allí comunicarlo hacia adentro y hacia afuera. Mendoza tiene excelentes casos de pymes que están haciendo cosas que las grandes aun no han podido hacer. No hay una regla. Lo cierto es que no se puede hacer RSE solo, hay que pensar desde una lógica de conjunto.

—¿Hasta qué punto es importante la integración?

—Ese es un gran desafío. En los '80, Peter Drucker decía que el empresario debía entender que en adición al manejo de su empresa tenía

que transformarse en un líder y un integrador de una sociedad pluralista. Hoy vemos mucho más la necesidad de integrar para pensar políticas públicas por ejemplo. En ese sentido, el trabajo no sólo es del empresario sino también de la sociedad civil y el Estado. Es un esfuerzo conjunto por crear una sociedad más integrada en beneficio de todos.

—Que se discutan acciones de RSE es consecuencia de un nuevo paradigma. ¿Hay conciencia de esto?

—Nosotros estamos convencidos de que sí. Muchos dicen que es una moda, pero definitivamente no es así. Es una tendencia que está instalada en el mundo porque los datos muestran que si no reaccionamos a tiempo van a haber cosas para las que no habrá margen de elección. Vamos a tener un cambio energético profundo, vamos a tener una limitación de recursos básicos como el agua, el aire o el suelo en el corto plazo, vamos a ser una cantidad mayor de habitantes y deberemos enfrentar retos como el reparto inequitativo de la riqueza a nivel global. Y esto puede ser una gran amenaza o una enorme oportunidad. Estamos viendo que países nórdicos hoy están planteándose problemas como la iniquidad en el mundo aun cuando no es un problema en su país. Empezamos a entendernos como un gran conjunto. Responsabilidad social es tener perspectiva social y esto es reconocerse como actor, como parte de un gran barco que es el planeta tierra y lo que pase allí va a impactar a todos.

Ciclo de capacitación de Manpower

Como parte de un ciclo de capacitación dentro de un plan de acciones que lleva adelante la empresa desde hace tres años, la agencia de recursos humanos Manpower desarrolló en Mendoza, primero para sus empleados y después para empresas de la provincia, dos jornadas sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE), a cargo del director del Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE); Luis Ulla.

La primera de las dos jornadas fue el martes en el hotel Mendoza con una capacitación integral para todos los empleados de Manpower de la región, que se distribuyen en diez sucursales ubicadas en San Rafael, Tunuyán, Luján, Mendoza, Villa Mercedes, San Luis, Villa Dolores en Córdoba, San Juan y La Rioja. Al día siguiente, de 9 a 17 fue el turno para empresas y clientes de Mendoza realizada en el hotel NH Cordillera y a



Jornada. Manpower capacitó sobre responsabilidad social a empresas locales.

la que asistieron unas 80 empresas. "Hoy en las empresas debe haber un compromiso de trascender las barreras de las oficinas para tener un compromiso social. Se trata de cómo tomamos las decisiones y en qué nos basamos para hacerlo. Una pequeña

decisión tomada en el día a día puede estar sustentada con conceptos de RSE. Contratar a un empleado en blanco, aparte de estar en la ley, es también una acción responsable", dijo Fernando Podestá, gerente regional de Manpower.



RSE
Instituto Argentino
Responsabilidad Social Empresaria

HOME QUIENES SOMOS SEA MIEMBRO DEL IARSE LISTADO DE MIEMBROS CONSEJO CONSULTIVO REGISTRESE CONTACTOS

Manpower participó de la Jornada "Empleo y Discapacidad" en la Cámara de Diputados de la Nación

 El pasado 31 de agosto se realizó la Jornada sobre **Empleo y Discapacidad "Hacia el cumplimiento de la ley en el sector público"** convocada por la Comisión de Discapacidad de la Cámara de Diputados de la Nación. Una nutrida concurrencia de más de 100 personas asistió al desarrollo de este evento cuya apertura estuvo a cargo del viceministro de Salud de la Nación, Carlos Alberto Soratti -en representación de Ginés González García-, el presidente de la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas (CONADIS), Jorge Mascheroni, y la diputada Lucrecia Monti, presidenta de la Comisión convocante.

Manpower Argentina fue la única empresa invitada a relatar su experiencia en un panel compartido con autoridades de Fundación Par y Fundación Padre Mario, organizaciones de la sociedad civil expertas en tema discapacidad y empleo.

Acompañada durante la jornada por Alfredo Fagalde, gerente de Manpower, María Amelia Videla, gerente de Responsabilidad Social Corporativa, fue la encargada de presentar al auditorio de funcionarios, legisladores, organizaciones y especialistas, el desarrollo, avances y resultados del programa corporativo **"Oportunidades para Todos"** que lleva insertadas 134 personas con discapacidad en más de 30 empresas clientes desde el año 2004.

En línea con el trabajo de Manpower en este tema, hubo coincidencias entre los expositores, en que más allá que se trate de sector público o sector privado, es clave avanzar en el conocimiento de la discapacidad para superar miedos y prejuicios, así como realizar un profundo trabajo de análisis de puestos y descripción de perfiles laborales para lograr inserciones exitosas.

Por la tarde autoridades de la Subsecretaría de Gestión Pública, de la Sindicatura General y de la Auditoría General de la Nación se refirieron al relevamiento de las dificultades para el cumplimiento de la ley y el control de gestión, para luego dar paso a autoridades de la CGT, LPCN y la CTA, quienes reseñaron las políticas gremiales para la inclusión laboral de las personas con discapacidad.



◆ **La voz de Manpower**

Entrevista: Lucas Utrera, Jefe del departamento de RSC y asuntos públicos de Manpower Buenos Aires.

1) ¿Cuál es tu rol dentro de la empresa?

Jefe de RSC, responsable de los programas de inclusión laboral, coordinación de voluntariado corporativo y temas de sustentabilidad de la organización.

2) ¿Cuáles son los principios con los que trabaja la empresa?

Ver reporte social, valores, visión y misión de RSC de Manpower. www.manpower.com.ar

3) Investigamos sobre los proyectos que realizan sobre RSC, ¿Qué importancia le dan a estos programas?

Son parte esencial de la estrategia de negocios y están entre los objetivos estratégicos de la organización.

4) ¿Cuáles de las herramientas de comunicación que emplean para dar a conocer sus programas creen que es la más apropiada para influir en la imagen de la empresa?

Intranet, reporte social, anuario de voluntariado, mail

5) ¿Creen que es importante el rol de la comunicación en la ejecución de dichos planes?

Es fundamental porque permite la coordinación de las actividades y que las acciones de la compañía sean transparentes.

6) ¿Estos programas serían posibles sin la presencia de la comunicación?

Si, sería posible, pero se restaría mucho el impacto de los mismos.

- 7) ¿Tienen alguna repercusión las acciones de RSC sobre la imagen de la empresa?
¿Cuáles?

Sólo percepciones de empleados y de la los distintos stakeholders. No tenemos índices o indicadores al respecto.

- 8) ¿Cree que el tema de Recursos Humanos tiene lugar en la agenda de la RSE?

Todavía no tanto como debería, ya que es un tema central para la sustentabilidad de las Compañías.

Entrevista a María Amelia Videla Gerenta del área de RSE de Manpower

- 1) ¿Qué debe tener en cuenta una empresa a la hora de comenzar a implementar la RSE en la estrategia corporativa?

Primero hay que buscar lo mejor que tiene la empresa y lo que su gente tiene para dar. Eso deberían expresar los programas. Después, hay que lograr una muy buena comunicación con los niveles más altos de decisión; de lo contrario, es muy difícil conquistar los objetivos establecidos. La compañía también debería escuchar a sus públicos de interés, los **stakeholders**, y procurar alinear lo que piensa hacer con lo que los públicos significativos le están pidiendo.

- 2) ¿Cuáles son los beneficios que trae la aplicación de la RSE para la empresa y la comunidad?

Los beneficios para la empresa son muchos: establecer nuevos canales de diálogo con los públicos interesados, afianzar el liderazgo de la compañía, fortalecer la relación con las empresas clientes, estimular a su propia gente para que tenga la motivación de trabajar en la compañía. La empresa logra otra mirada de la gente cuando ve el tipo de compromiso que toma con la sociedad, empezando por el público interno. El beneficio para la comunidad pasa por tener una empresa comprometida que debe desarrollar sus acciones en línea con las demandas de la comunidad. Eso luego se refuerza en la elección de los consumidores o clientes.

- 3) ¿Quién debería liderar el proceso de implantación de la RSE en una compañía?

Para mí, el número uno de la empresa. Tiene que haber un área responsable de llevarla a cabo y gestionarla, pero esta área tiene que tener llegada y apoyo de la principal línea directiva de la compañía. Para que la gestión sea exitosa, tiene que haber un compromiso de la alta dirección de la compañía.

- 4) ¿Es posible el ejercicio de la RSE en contextos de inestabilidad económica, fragilidad institucional y corrupción como los latinoamericanos?

Sí, siempre es posible. La RSE no implica solamente destinar muchos recursos o hacer grandes inversiones. Es difícil en un contexto inestable, pero también este entorno deja a la luz lo vulnerable que

hay en la sociedad, quiénes son los que están necesitando. Es cuestión de poner lo que uno sabe hacer y no sólo disponer de presupuesto. Hay que ser creativos, hay que proponérselo.

5) ¿Debe una compañía comunicar su política de RSE y sus resultados?

Sí. Para nosotros es fundamental comunicar, porque nos interesa el trabajo en red; si no lo comunicamos, no vamos a lograr que otros se sumen. También para provocar un efecto de contagio a partir de lo que uno hace. Así se provocará un movimiento tan importante, del cual ya no habrá vuelta atrás. Es necesario comunicar hacia adentro también, para que nuestra propia gente sepa qué estamos haciendo

◆ La voz del público

SEXO: Femenino

EDAD: 27

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Sí No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Sí No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Sí No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Sí No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Sí No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Sí

No

SEXO: Masculino
EDAD: 43

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 47

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 36

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

- 6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino
EDAD: 25

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino
EDAD: 22

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 32

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 23

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower

- c) **Para rédito económico de Manpower**
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino
EDAD: 26

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) **Porque es importante que el público lo sepa**

- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 26

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 28

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?
- a) Porque es importante que el público lo sepa
 - b) Para beneficio de la imagen de Manpower
 - c) **Para rédito económico de Manpower**
 - d) Otras
- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?
- Si **No**
- 6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?
- Si** No
- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?
- Si **No**

SEXO: Femenino
EDAD: 30

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?
- Si** No
- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?
- Si **No**
- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 27

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 20

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 28

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 55

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

a) Porque es importante que el público lo sepa

b) Para beneficio de la imagen de Manpower

c) Para rédito económico de Manpower

d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 23

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 54

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 23

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 57

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 29

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

a) Porque es importante que el público lo sepa

b) Para beneficio de la imagen de Manpower

c) Para rédito económico de Manpower

d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

No

SEXO: Masculino

EDAD: 28

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) **Para beneficio de la imagen de Manpower**
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 26

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

a) Porque es importante que el público lo sepa

b) Para beneficio de la imagen de Manpower

- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa

- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
 - b) **Para beneficio de la imagen de Manpower**
 - c) Para rédito económico de Manpower
 - d) Otras
- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si **No**

- 6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si **No**

- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si **No**

SEXO: Masculino

EDAD: 25

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si **No**

- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si **No**

- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?
- a) Porque es importante que el público lo sepa
 - b) **Para beneficio de la imagen de Manpower**
 - c) Para rédito económico de Manpower
 - d) Otras
- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?
- Si **No**
- 6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?
- Si **No**
- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?
- Si **No**

SEXO: Femenino

EDAD: 25

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?
- Si** No
- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?
- Si **No**
- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 26

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) **Para rédito económico de Manpower**
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 28

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 23

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino

EDAD: 32

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

- 6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 24

- 1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

- 2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

- 3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

- 4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 45

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) **Para rédito económico de Manpower**
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 27

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 22

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino

EDAD: 25

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

a) Porque es importante que el público lo sepa

b) Para beneficio de la imagen de Manpower

- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 31

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa

- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Masculino
EDAD: 29

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresarial?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
 - b) Para beneficio de la imagen de Manpower
 - c) **Para rédito económico de Manpower**
 - d) Otras
- 5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?
- Si **No**
- 6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?
- Si** No
- 7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?
- Si **No**

SEXO: Femenino
EDAD: 24

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 26

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No

SEXO: Femenino
EDAD: 31

1) ¿Conoces el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Si No

2) ¿Sabes que la empresa de RRHH Manpower realiza proyectos de Responsabilidad Social?

Si No

3) ¿Crees que estos proyectos influyen en la imagen de Manpower?

Si No

4) ¿Por qué Manpower debería comunicar la Responsabilidad Social empresarial?

- a) Porque es importante que el público lo sepa
- b) Para beneficio de la imagen de Manpower
- c) Para rédito económico de Manpower
- d) Otras

5) ¿Sabes que Manpower cuenta con una página web en donde se encuentra la información general sobre la empresa y sobre RSE?

Si No

6) ¿Crees que Manpower es confiable como empresa al realizar proyectos de RSE?

Si No

7) ¿Sabes que Manpower presenta anualmente reportes sociales en base al desempeño de la empresa en relación a la RSE?

Si No