

# **Responsabilidad Social Empresaria en la empresa argentina International Merchandising Solutions S.A. (2017-2019)**

*Historia y trabajo social de su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela. Estrategias, comunicación, recursos y problemáticas de la sustentabilidad en la organización*



**Tutor: Alejandro Ruiz Balza**

**Autora: Coronel, Débora Inés**

**Carrera: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

**Número de matrícula: 2425**

**2020**

## RESUMEN

Desde comienzos del siglo XXI la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es el nuevo horizonte que múltiples empresas buscan incorporar a su estrategia corporativa. El cambio del pensamiento gerencial hacia la construcción de empresas sustentables inició en los años ochenta, cuando grandes corporaciones tomaron dimensión de su rol influyente sobre las comunidades.

El impacto de las organizaciones en su entorno excede el ámbito estrictamente financiero. De acuerdo con Bernardo Kliksberg, el futuro exitoso de las empresas depende de la asunción de un mayor compromiso en términos financieros y de políticas empresariales con las grandes problemáticas de la sociedad.

El presente estudio de caso analizará la *gestión sustentable* de la pyme argentina International Merchandising Solutions (IMS). El análisis se situará históricamente desde 2017 a 2019 y geográficamente en los partidos de Tigre y San Fernando. Se estudiarán los ejes de su gestión sustentable: la elaboración de reportes, sus proyectos de Responsabilidad Social Empresaria y su impacto, su gestión del *capital reputacional*, la incidencia de gerentes sobre la planificación estratégica. Se analizará la historia de su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela, creada por la empresa en 2017 para coordinar y potenciar su actividad sustentable. Los resultados obtenidos a partir del estudio de sus reportes, la observación participante y las entrevistas a sus referentes permitirán proponer espacios y ejes de mejora en su estrategia sustentable.

Considerando la comunicación como eje fundamental de relacionamiento de las empresas con su entorno, se investigarán los aspectos relacionados a la *intracomunicación* de IMS a través de su escuela con públicos objetivo: canales, mensajes, propósitos, fortalezas y debilidades.

## ÍNDICE

|   |       |
|---|-------|
| Introducción .....  | p. 6  |
| Capítulo 1: Marco teórico .....                                       | p. 10 |
| 1.1 Organización, comunicación e información .....                    | p. 10 |
| 1.1.1 Diferencia entre comunicación e información .....               | p. 10 |
| 1.1.2 Acercamiento a la definición de organización .....              | p. 13 |
| 1.2 Comunicación organizacional .....                                 | p. 14 |
| 1.3 Comunicación estratégica y cultura organizacional .....           | p. 19 |
| 1.4 Comunicación interna .....  | p. 21 |
| 1.5 Comunicación externa .....  | p. 23 |
| 1.6 Identidad corporativa .....                                       | p. 23 |
| 1.7 Filosofía corporativa .....                                       | p. 24 |
| 1.8 Imagen, posicionamiento y reputación corporativa .....            | p. 25 |
| 1.8.1 Imagen corporativa .....  | p. 26 |
| 1.8.2 Posicionamiento .....   | p. 27 |
| 1.8.3 Reputación corporativa .....                                    | p. 27 |
| 1.9 ¿Qué es la responsabilidad social empresaria? .....               | p. 28 |
| 1.9.1 La obligación social .....                                      | p. 28 |
| 1.9.2 Sensibilidad social .....                                       | p.28  |
| 1.9.3 Responsabilidad social empresaria .....                         | p. 29 |
| 1.10 Ciudadanía corporativa .....                                     | p. 30 |
| Capítulo 2: Responsabilidad social empresaria .....                   | p. 32 |
| 2.1 Responsabilidad social empresaria .....                           | p. 32 |
| 2.2 Agenda de sustentabilidad .....                                   | p. 33 |
| 2.3 Legislación internacional sobre RSE .....                         | p. 36 |
| 2.4 Legislación nacional sobre RSE .....                              | p. 38 |
| 2.5 ComunicaRSE – 10 años de RSE en Argentina .....                   | p. 41 |
| 2.6 Estudio de tendencias globales de capital humano (Deloitte) ..... | p. 46 |
| 2.6.1 Análisis de resultados .....                                    | p. 46 |
| 2.7 Comunicar la RSE .....  | p. 53 |
| Capítulo 3: Marco metodológico .....                                  | p. 55 |
| 3.1 Procedimiento metodológico .....                                  | p. 55 |

|  |        |
|--|--------|
| 3.2 Unidades de análisis .....                               | p. 57  |
| 3.3 Métodos y técnicas de investigación .....                | p. 58  |
| 3.4 Recolección de datos .....                               | p. 62  |
| 3.5 Marco contextual .....                                   | p. 63  |
| Capítulo 4: Marco contextual .....                           | p. 64  |
| 4.1 Municipio de Tigre .....                                 | p. 64  |
| 4.1.1 Historia y datos geográficos .....                     | p. 64  |
| 4.1.2 Actividad económica .....                              | p. 66  |
| 4.1.3 Parque Industrial Tigre .....                          | p. 68  |
| 4.1.4 Programas para empresas y emprendedores de Tigre ..... | p. 70  |
| 4.1.5 Tigre Instituto Formativo (TIF) .....                  | p. 76  |
| 4.1.6 Dirección general de RSE .....                         | p. 77  |
| 4.2 Municipio de San Fernando .....                          | p. 78  |
| 4.2.1 Historia y datos geográficos .....                     | p. 78  |
| 4.2.2 Organigrama actual del municipio .....                 | p. 79  |
| 4.2.3 Actividad económica .....                              | p. 81  |
| 4.2.4 Programas para empresas y emprendedores .....          | p. 82  |
| 4.2.5 Escuela de Oficios de San Fernando.....                | p. 84  |
| 4.3 Empresa a analizar .....                                 | p. 84  |
| Capítulo 5: Análisis de caso .....                           | p. 85  |
| 5.1 International Merchandising Solutions S.A. (IMS) .....   | p. 85  |
| 5.1.1 Historia y fundación de IMS .....                      | p. 85  |
| 5.1.2 Valores, misión y visión .....                         | p. 87  |
| 5.1.3 Línea de productos .....                               | p. 88  |
| 5.1.4 Organigrama de IMS .....                               | p. 89  |
| 5.2 Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela .....              | p. 92  |
| 5.3 Historia de la RSE en IMS .....                          | p. 94  |
| 5.3.1 Estructura del área .....                              | p. 96  |
| Capítulo 6: Impacto de las acciones de RSE de IMS .....      | p. 99  |
| 6.1 Proyectos de la escuela (2017 a 2019) .....              | p. 99  |
| 6.2 Auspicio evento SUR-SUR .....                            | p. 110 |
| 6.3 FODA de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela .....   | p. 112 |
| 6.4 Informes y reportes .....                                | p. 117 |

|   |        |
|---|--------|
| 6.4.1 Reporte institucional de la escuela de oficios (2017 A 2019)..... | p. 119 |
| 6.5 Mapa de comunicación .....  | p. 125 |
| 6.5.1 Realidad corporativa .....  | p. 126 |
| 6.5.2 Identidad e imagen corporativa .....                              | p. 130 |
| 6.5.3 Comunicación corporativa .....                                    | p. 134 |
| 6.6 Mapa de destinos de comunicación y medios .....                     | p. 136 |
| 6.6.1 Destinos internos .....   | p. 137 |
| 6.6.2 Destinos de marketing .....                                       | p. 142 |
| 6.6.3 Destinos del entorno .....  | p. 150 |
| 6.7 Comunicación de la sustentabilidad en IMS.....                      | p. 157 |
| 6.7.1 Medios digitales .....  | p. 157 |
| 6.7.2 Medios gráficos .....   | p. 158 |
| 6.7.3 Medios audiovisuales .....  | p.160  |
| 6.8 Análisis de resultados .....  | p. 160 |
| Capítulo 7: Análisis de resultados .....                                | p. 161 |
| 7.1 Impacto sobre el entorno .....                                      | p. 161 |
| 7.2 Creación de valor y reputación empresaria .....                     | p. 162 |
| 7.3 Estrategia de RSE .....   | p. 163 |
| 7.4 Coherencia discursiva vs coherencia de conducta .....               | p. 163 |
| 7.5 Gestión de la comunicación de la RSE .....                          | p.164  |
| Capítulo 8: Conclusiones .....  | p. 166 |
| Bibliografía .....  | p. 171 |
| Apéndices .....   | p. 176 |
| Anexos .....  | p. 179 |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es el resultado del proyecto propuesto para analizar la gestión de la comunicación de la responsabilidad social en empresas, utilizando como caso de estudio la pyme argentina International Merchandising Solutions. Se buscará incorporar al universo actual de análisis de casos empresariales, la propuesta y trabajo sustentables de una mediana empresa cuyo contexto económico, administrativo y estratégico difiere de grandes corporaciones nacionales e internacionales.

El principal eje de trabajo será el análisis de la gestión de la comunicación en la estrategia sustentable de la organización. Se indagarán las variables específicas que inciden sobre la planificación de la RSE en la empresa. Esto permitirá generar propuestas que apunten a optimizar y potenciar los recursos actuales de entidades como IMS para construir reputación corporativa.

Se estudiará la historia, el desarrollo, impacto y gestión de la RSE dentro de la mencionada empresa. Para ello se analizará el trabajo realizado por su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela. Luego de presentar un análisis extensivo de estos ejes, se buscará generar propuestas que puedan ayudar a mejorar el compromiso de la organización con su comunidad y su estrategia sustentable, para lograr fortalecer su reputación empresarial.

Desde su aparición a finales del siglo XX, la RSE logró posicionarse como uno de los caminos más efectivos y redituables para generar sostenibilidad en el largo plazo, transparencia y confianza empresarial: las acciones y reportes sustentabilidad permiten a las organizaciones aumentar la confianza de sus grupos de interés y, como consecuencia, su ventaja competitiva.

Según el diario argentino La Nación, un estudio realizado en agosto del 2015 por la consultora Abeceb<sup>1</sup> determinó que el 96% de las aproximadamente 520.000 empresas que existen en la Argentina pertenecen al sector PyME. De acuerdo con Desarrollo de Negocios Internacionales<sup>2</sup> (DNI) – consultora citada en el estudio - aun cuando las Pymes representan el 45% del empleo nacional logran generar menos del 30% del Producto Bruto Interno (PBI). El porcentaje de participación de pequeñas y medianas empresas sobre el PBI en países desarrollados es del 60%

El considerable impacto de las PyMEs argentinas sobre el nivel del empleo, su flexibilidad, dinámica y agilidad para adaptarse a los cambios del mercado suelen verse opacados, en reiteradas ocasiones, por informalidades estructurales de base que repercuten en su funcionamiento y crecimiento.

---

<sup>1</sup> Abeceb es una compañía de consultoría especializada en el análisis de la economía real de América Latina. Fuente: Manzoni, Carlos (10 de agosto de 2015). Las pymes serán jugadores clave del futuro. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1817784-las-pymes-seran-jugadores-clave-del-futuro>

<sup>2</sup> Desarrollo de Negocios Internacionales es una organización proveedora de servicios para empresas con negocios con contrapartes extrajeras, fundada y dirigida por Marcelo Elizondo que es MBA (Master en Administración de Empresas) de la Universidad Politécnica de Madrid y Abogado graduado en la Universidad de Buenos Aires. Fuente: Manzoni, Carlos (10 de agosto de 2015). Las pymes serán jugadores clave del futuro. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1817784-las-pymes-seran-jugadores-clave-del-futuro>

En el encuentro *PyMEs, el motor del desarrollo* organizado por el diario La Nación en el MALBA a mediados del 2015, la directora del Global Entrepreneurship Monitor<sup>3</sup> y del Centro de Entrepreneurship del IAE Silvia Torres Carbonell sostuvo que:

Las empresas que lo único que quieren es sobrevivir, en un entorno mundial y local como el que vivimos, van hacia la decadencia. Las que quieren enfrentar las amenazas, tienen que tener una visión de que el concepto es estar permanentemente alerta para capturar las oportunidades.  
(Carbonell, 2015)

Frente a contextos sociales, políticos y económicos globales en constante cambio y dinámicos, la necesidad de las organizaciones de capitalizar sus atributos empresariales es una de las claves para sentar las bases del crecimiento sostenible.

### **Consideraciones metodológicas**

*Tema:* Comunicación y Responsabilidad Social Empresaria.

*Objetivo general:*

Estudiar y medir el impacto del trabajo de la empresa IMS y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela en materia de RSE para analizar la construcción de reputación corporativa.

*Objetivos específicos:*

Dentro de los **objetivos específicos** del trabajo se encuentran:

- Introducir el concepto de RSE y como se ha incorporado a través de los años a la estrategia comercial de las empresas para contextual el estudio de caso.
- Describir los lineamientos y normas principales del concepto de RSE – nacionales e internacionales – que tienen por objetivo integrar, mejorar y potenciar las acciones sustentables de las organizaciones.
- Analizar el rol de la comunicación de la RSE para la creación de valor y reputación empresaria.
- Reconstruir y analizar el Mapa de Comunicación Integral de IMS para conocer los actores con los cuales se relaciona la empresa, las estrategias y objetivos comunicacionales, junto con el rol que ocupa la gestión de la RSE en la estrategia comunicacional.

---

<sup>3</sup> El Global Entrepreneurship Monitor es un consorcio sin fines de lucro de investigación académica que pone al alcance de la sociedad información sobre la actividad emprendedora global.

- Estudiar la relación de la pyme IMS con su entorno social para determinar su nivel de participación en el desarrollo y crecimiento de la sociedad en la cual desarrollan sus actividades.
- Medir el impacto social que generan las acciones de RSE de IMS y su escuela en los públicos de interés para analizar la eficacia de sus acciones.

#### *Hipótesis:*

Si todas las acciones implícitas y explícitas que lleva a cabo una organización comunican un mensaje, existe una relación directa y simbiótica de la comunicación y la RSE. Entonces, el verdadero esfuerzo e impacto de las acciones sustentables de IMS estará directamente relacionado a la gestión eficiente de su comunicación a los diferentes públicos de interés.

Con el principal objetivo de validar o refutar la hipótesis expuesta, el presente trabajo adoptó – primordialmente - la técnica de recolección de datos de observación participante. Esta metodología de investigación permitió conocer en detalle el trabajo de la empresa IMS y su Escuela de Oficios en el campo sustentable participando activamente de su día a día, familiarizándose con sus prácticas y socializando con su equipo de trabajo. Las entrevistas, observaciones y anotaciones generadas *in situ* enriquecieron el estudio de caso con información obtenida de manera directa.

#### **Descripción cualitativa del trabajo**

Para situar la presente investigación en un marco teórico pertinente, el **primer capítulo** expondrá las principales definiciones y teorías que integran la Responsabilidad Social Empresaria y la Comunicación organizacional.

Se diferenciarán los conceptos de *información y comunicación*, elementales para un posterior análisis de la forma y canales de difusión/promoción de la estrategia sustentable de las empresas. Se abordarán los conceptos de *organización y de comunicación organizacional*, integrando definiciones que influyen directamente sobre la misma como *cultura organizacional, comunicación estratégica, comunicación interna, comunicación externa, identidad, filosofía, imagen, posicionamiento y reputación corporativas*.

Las previas definiciones se analizarán desde el punto de vista teórico y conceptual en el primer capítulo, mientras que en el cuarto se abordarán desde el punto de vista de la empresa a analizar.

En el **capítulo 1** se expondrán las principales definiciones que construyen el concepto de comunicación, su evolución con el paso de los años y su posición estratégica dentro del desarrollo empresarial. Se analizará la importancia de la comunicación interna y externa de las acciones de la organización. Su estudio ayudará a esbozar la importancia que tiene dar a conocer la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria para la construcción de reputación corporativa.

El **capítulo 2** del presente trabajo introducirá el concepto de Responsabilidad Social Empresaria: se estudiará cuál es su relación con la comunicación y las ventajas que posee planificar la

estrategia sustentable de las empresas en el largo plazo. Además, se detallarán las principales leyes, normas y pactos inherentes a la sustentabilidad promovidas por organismos internacionales y nacionales. Luego de estudiar los marcos regulatorios, se abordará una investigación realizada por ComunicaRSE (el primer medio de comunicación de habla hispana orientado especialmente a la RSE) durante el período 2002-2012 con el fin de obtener un balance general del nivel de responsabilidad corporativa en el país.

El conjunto de procedimientos utilizados para analizar la estrategia sustentable de la empresa IMS y su Escuela de Oficios se describirá en el **tercer capítulo**. El mismo abordará las técnicas de recolección de datos utilizadas para el presente estudio de campo, los alcances de su cobertura, los universos analizados y la justificación de su implementación. La metodología utilizada permitirá, al final del trabajo, verificar o reformular la hipótesis inicialmente elaborada:

Si todas las acciones implícitas y explícitas que lleva a cabo una organización comunican un mensaje, existe una relación directa y simbiótica de la comunicación y la RSE. Entonces, el verdadero esfuerzo e impacto de las acciones sustentables de IMS estará directamente relacionado a la gestión eficiente de su comunicación a los diferentes públicos de interés.

El **capítulo 4** se centrará en describir el contexto histórico, geográfico, sociopolítico y económico en el cual la empresa IMS se encuentra inserta. Estos datos facilitarán el encuadre del estudio de las acciones de RSE llevadas a cabo por la organización, su impacto sobre la comunidad, sus potenciales posibilidades de ampliación y/o sus inconvenientes de aplicación o difusión.

El mencionado capítulo abordará también información relevante para el desarrollo del trabajo: se analizará la historia, misión, visión, valores, estructura organizacional y relación de la empresa con sus diferentes públicos de interés (stakeholders).

Por último, se detallarán las actividades realizadas por la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela, organización creada por IMS en 2017 para canalizar, organizar y potenciar y medir la actividad sustentable de la empresa.

El **quinto** capítulo analizará en detalle el impacto de las acciones de RSE de la empresa IMS y su Escuela de Oficios Nelson Mandela sobre sus entornos y propios empleados. Estudiará también la estructura de la Escuela, sus actividades, sus canales de comunicación, su FODA y pondrá especial atención en analizar los reportes sustentables emitidos. Este análisis permitirá exponer el impacto de las acciones de la compañía sobre su entorno social, ambiental y económico.

El **sexto** y último capítulo analizará los resultados obtenidos de los métodos de recolección de información expuestos en la metodología de investigación. A partir del análisis de estos datos, se esbozarán propuestas que puedan ayudar a mejorar la comunicación y la construcción de reputación empresaria de IMS a través de su estrategia de RSE.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de abordar las políticas de sustentabilidad de los municipios de Tigre y San Fernando junto con los programas de RSE de IMS, será necesario describir, analizar y explicar los principales conceptos teóricos que faciliten el entendimiento del presente trabajo.

En el presente capítulo se expondrán las principales definiciones que integran a la Responsabilidad Social Empresaria y a la Comunicación Empresarial. Se buscará destacar la importancia que la conducta corporativa tiene sobre el entorno de la empresa y porqué comunicar las actividades sustentables de una entidad ayudan a mejorar su posicionamiento frente al mapa de públicos.

### 1.1 Organización, comunicación e información

Para poder comprender el concepto de comunicación organizacional, es preciso primero diferenciar tres términos fundamentales: organización, comunicación e información.

#### 1.1.1 Diferencia entre comunicación e información

De acuerdo con Horacio Andrade Rodriguez de San Miguel (2005), la comunicación es el proceso social más importante inherente al ser humano. El autor afirma que “si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización” (Rodriguez de San Miguel, 2005, p. 30).

Informar no es lo mismo que comunicar. Por ello San Miguel establece, dentro de las principales diferencias entre los conceptos de información y comunicación, la siguiente comparación:

Imagen 1: Cuadro comparativo de los conceptos “Información” y “Comunicación”

| INFORMACIÓN   | COMUNICACIÓN   |
|---|--|
| Se produce en un solo sentido, de emisor a receptor.                                      | Se produce en varios sentidos. Cada emisor se convierte en receptor en cada secuencia de comunicación y viceversa. |
| Remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados. | Es producto de intercambios de información.  |
| Se corresponde a la reacción de las personas con los hechos.                              | Es interactiva: se corresponde con un feedback constante entre integrantes de una secuencia de comunicación.       |

Fuente: elaboración propia

Según Jeremy Campbell (1982), la palabra **información** ha tenido diferentes significados/acepciones a lo largo de los años: actualmente puede referirse a noticias, averiguaciones, hechos e ideas que se adquieren o transmiten en forma de conocimientos. En la Edad Media el mismo término se asociaba a un concepto que otorgaba cierta forma o carácter a la materia o a la mente. Este significado más activo y constructivo de la palabra información daba cuenta de una fuerza que moderaba la conducta humana y ayudaba a instruir, inspirar y guiar a quien la utilizara.

A partir de los años 40 y con la aparición de la era de la comunicación electrónica, el concepto de **información** adquirió una definición científica y comenzó a ser utilizado por matemáticos e ingenieros de telecomunicaciones. Por ejemplo, el Modelo Matemático de Comunicación de Shannon y Weaver fue creado bajo el propósito de mejorar la eficacia en la transmisión de información a través de la velocidad en la creación y transmisión de mensajes, su codificación eficaz para evitar mal interpretaciones y ruidos entre emisor y receptor.

Shannon (1948) planteó una ecuación matemática para medir el valor informativo de los mensajes, considerando la información como un valor cuantificable en cualquier proceso de comunicación.

A partir del siglo XX surgió la idea de información como principio universal que opera en el mundo y es un agente activo que ayuda a determinar los modelos del pensamiento humano a través de los códigos.

Noel Ángulo Marcial (1996) destaca que el concepto de información es elusivo y controversial ya que no posee una única definición. Para él, el término puede compararse al significado “que adquieren los datos como resultado del proceso consciente intencional de adecuación de 3 elementos: datos del entorno, propósitos y contexto de aplicación y estructura de conocimiento del sujeto” (p.4). En otras palabras, la información es el significado que los humanos otorgan a las cosas. Los datos acerca de los cuales Marcial habla los percibimos a través de los sentidos, que se encargan de analizarlos para convertirlos en conocimientos.

En cuanto al término **comunicación**, Alfonso Monsalve Ramirez<sup>4</sup> (2003) sostiene que es la “interacción que se realiza entre dos fuentes de información, en las que una actúa alternativamente como emisor y receptor” (p.122). El autor afirma que la comunicación es la interacción e intercambio de información. **La información es la parte noticiable de la comunicación.**

Para Scolari (2008), intentar dotar a la palabra comunicación de un significado unívoco no tiene sentido. El autor afirma que cada definición está fundada en una metáfora: existen teorías que la tratan como si fuera un proyectil, una flecha, un canal, un instrumento, entre otras, por lo cual según como sea abordada tendrá diferentes acepciones.

---

<sup>4</sup> Escritor, periodista y publicista colombiano, residente en Ecuador desde 1998. Es profesor en las áreas de Comunicación Social, Semiología y Teoría de la Comunicación en múltiples universidades de Ecuador y Colombia como la Universidad Central de Bogotá, la Universidad San Francisco de Quito, entre otras.

Los elementos básicos de la comunicación según el modelo de Jakobson<sup>5</sup> (1960) son:

- *código*: es el conjunto de signos lingüísticos que comparten el emisor y el receptor y que garantizan el entendimiento de la información (la decodificación del mensaje),
- *canal*: es el medio físico por el cual el emisor transmite la información al receptor. Los canales se refieren al medio natural empleado para la transmisión (aire, luz) y a los medios técnicos (radio, imprenta, teléfono, televisión, telegrafía, computadoras, etc),
- *emisor*: es el punto de partida de la acción comunicativa y representa a la persona que transmite un mensaje. El emisor, ya sea un individuo, un grupo o una máquina, codifica el mensaje seleccionando signos que deberá compartir con su receptor para asegurar el entendimiento de la información,
- *receptor*: es la persona a la cual va dirigido el mensaje y se encarga de decodificarlo. Al igual que el emisor puede tratarse de un individuo, una máquina o un grupo de personas. Para lograr decodificar el mensaje, el receptor recurre a sus experiencias previas y estructuras cognitivas que lo predisponen a actuar en cierta forma – como valores e ideales -,
- *mensaje*: es la propia información que el emisor transmite, es decir el objeto en sí de la comunicación. Representa la secuencia y la combinación de signos elaborados por el emisor y enviados al receptor a través de un canal específico,
- *contexto*: hace referencia al espacio en el cual se desarrolla el proceso comunicativo. Comprende a todas las circunstancias temporales, espaciales, sociales y culturales que rodean al emisor y al receptor y que determinan la interpretación del mensaje y
- *marco de referencia*: se denomina marco de referencia al entorno en el cual se enmarca la situación comunicativa.

Para Alejandro Grimson (2001), **comunicar** es poner en común y es un proceso que presupone la existencia y producción de un código compartido entre emisor/es y receptor/es. En su libro *Interculturalidad y Comunicación*, Grimson sostiene que:

Durante la Segunda Guerra Mundial y en los años de la posguerra comenzó a delinearse en los Estados Unidos una nueva perspectiva para los estudios de comunicación. A diferencia de los modelos emisor-receptor que suponen el envío y decodificación de un mensaje de modo lineal, investigadores como Bateson, Goffman, Edward Hall y Birdwhistell proponen un modelo circular y multidimensional (p.60)

Este último modelo mencionado por Grimson plantea a la comunicación como un todo integrado. Al Modelo Matemático de la Comunicación de Shannon y Weaver se contrapuso este nuevo modelo **orquestal** – porque los seres humanos comunican a través de instrumentos como la palabra, los gestos, el tono -, **procesual** – porque la comunicación surge de la totalidad de la percepción de estos instrumentos – y **contextual** – las mismas palabras o gestos varían su sentido entre diferentes contextos sociales o culturales -. Este modelo es el que más se aproxima a describir la comunicación de hoy en día.

---

<sup>5</sup> Roman Jakobson fue un lingüista y filólogo ruso nacido en Moscú en 1896.

Bordenave identifica 5 elementos comunes a todo acto de comunicación. Ellos son:

- la *realidad/situación*: las personas siempre se comunican dentro de un ambiente y como parte de una situación, los cuales influyen sobre el efecto que el mensaje tiene sobre los receptores y emisores,
- los *interlocutores*: por interlocutor el autor se refiere a las personas que desean compartir conocimientos, información, entre otros (son la fuente de comunicación), y a los receptores (los individuos que decodifican el mensaje),
- los *mensajes*: son los contenidos que los interlocutores comparten. Inicialmente, los mensajes se encuentran en la mente o en el corazón de las personas y, durante la comunicación, estos contenidos pueden ser oídos, vistos y tocados,
- los *signos*: son los elementos que dan forma al mensaje y que representan las ideas y emociones. Los signos son objetos perceptibles que refieren o representan a otros objetos en algún aspecto o carácter, se dirigen a alguien y crean en la mente de esa persona un signo equivalente o más desarrollado. Los signos forman códigos, que son conjuntos organizados tales como las señales de tránsito, el sistema Braille, las lenguas, entre otros y
- los *medios*: son los canales empleados por los interlocutores para transmitir los signos a otras personas.

### 1.1.2 Acercamiento a la definición de organización

Según Annie Bartoli (1992), una organización es un sistema – es decir, un conjunto de elementos unidos entre sí – que se encuentra inmersa en un entorno al cual debe adaptarse, relacionarse y evolucionar manteniendo un cierto grado de continuidad.

Bartoli sostiene que toda organización:

1. es un conjunto organizado de personas que se reúne para alcanzar objetivos específicos. Se considera que un grupo de individuos conforma una institución cuando cumple con ciertos requisitos, tales como:
  - a. poseer una finalidad que conozcan todos sus integrantes
  - b. distribuir las tareas y los roles entre sus miembros
  - c. dividir jerárquicamente los puestos de trabajo y establecer autoridades
  - d. establecer criterios de evaluación y control de resultados
2. cumple con la acción de organizar debido a que toda institución busca constantemente obtener mayor cohesión frente a situaciones complejas a través de un cierto grado de orden. Este último se obtiene:
  - estableciendo una traducción al interior de la empresa de las distribuciones de autoridad y responsabilidades (organigrama),
  - distribuyendo funciones entre cada grupo de trabajo,
  - estructurando actividades individuales y

- estableciendo un sistema de comunicación interna y externa, así como un sistema de coordinación de actividades.

Por su parte, Joan Costa (2006) especifica que la empresa es un organismo que emprende acciones, toma iniciativas que derivan en actos que dejan un rastro material y psicológico en el entorno social de la entidad.

## 1.2 Comunicación organizacional

En su libro *Más allá de la imagen corporativa*, Daniel Scheinsohn (1997) define como **comunicación corporativa** a aquella que vehiculiza mensajes relacionados con la propia organización como, por ejemplo:

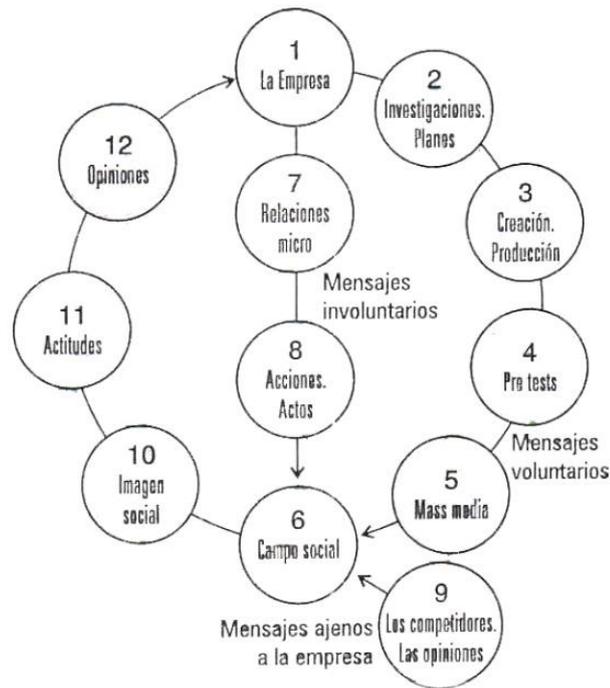
- publicidad institucional,
- notas en medios acerca de temáticas empresariales,
- el balance empresarial y
- todos aquellos que se relacionen con lo que se conoce como Comunicación de Marketing (entre los que se encuentran publicidades de producto, promociones, merchandising, entre otros)

Según el autor, “tanto si se lo propone o no, una empresa siempre comunica” (p. 54). Los mensajes, los estímulos y hechos actúan como tales en el discurso de la empresa.

El circuito de la comunicación dentro de la organización funciona de la siguiente manera:

1. la **entidad** se dirige y relaciona con públicos directos e indirectos que están insertos en un **campo social** y reciben los mensajes de la empresa, que son elaborados a través de **investigaciones** propias de la organización y previamente **testeados**;
2. esos mensajes voluntariamente creados se difunden a través de los medios de comunicación masivos. Existen otro tipo de mensajes que la empresa emite involuntariamente que se dirigen también al campo sociales a través de los **micro media** y de los actos de la organización;
3. además de los mensajes voluntaria o involuntariamente emitidos por la empresa, existen otros sobre los cuales la entidad no posee control que provienen de sus competidores y la **afectan negativamente**;
4. la triple entrada de estos mensajes en el campo social ayuda a configurar la **imagen mental en el público**. A partir de este posicionamiento, los individuos y la sociedad crean **decisiones, opiniones y actitudes sobre la corporación**.

Imagen 2: Circuito de la comunicación



Fuente: David Scheinsohn (2010). *Comunicación Estratégica*

En toda empresa existe una dualidad entre:

- *modos de comunicación directos/indirectos*: pueden ser transmitidos por mensajes y contienen o difunden significados y
- *mensajes voluntarios e involuntarios*

En cuanto a los modos de comunicación, el **directo** integra las relaciones dentro y fuera de la empresa entre personas y grupos que estén presentes en el acto de comunicarse (cara a cara) o ausentes (mediante algún elemento técnico). La primera de ellas se conoce como *interacción en tiempo real* mientras que la segunda como *interacción diferida*. La principal característica de este último tipo de comunicación es la interacción (ambos comunicantes son respectivamente emisores y receptores de información).

El modo **indirecto** de comunicación en una empresa puede ejemplificarse con los medios masivos. Las tele-comunicaciones no exponen a individuos cara a cara, sino que la comunicación es unidireccional y no hay interacción (en el caso de las tecnologías de comunicación el cara a cara es del individuo con el mensaje). La empresa y sus públicos son o emisores o receptores, pero este tipo de comunicación no admite interacción.

Dentro de los modos indirectos de telecomunicación, se pueden clasificar tres categorías:

- masiva (en los medios de difusión masivos), que es el modo dominante en las empresas,
- la difusión personalizada (Marketing directo, e-marketing) y
- selectiva (a través de micro-media)

El concepto de **comunicación organizacional** fue cambiando a lo largo de los últimos años y estuvo asociado a diferentes funciones dentro de la empresa. Dentro de los grandes procesos evolutivos que marcaron la historia de las organizaciones durante el siglo XX se encuentran:

1. la *Sociedad Industrial*: comprende el período entre 1900 y 1945 en el cual las empresas y la comunicación adoptaron una forma piramidal. El trabajo era fragmentado en fases simples y repetitivas que realizaban los obreros – quienes se encontraban en la base de la pirámide -. En su vértice se ubicaban los dueños de las corporaciones que centralizaban la toma de decisiones. En las organizaciones de este período se promovía el comportamiento estandarizado de los trabajadores, que desarrollaban sus tareas siempre partiendo de la lógica industrial.

**La comunicación en las empresas de esta etapa era un apéndice de la Producción.**

Debido a que el nivel de competencia entre las organizaciones era bajo, la publicidad no era necesaria y los productos y servicios se daban a conocer a través de simples anuncios. A las organizaciones solo les bastaba con materializar su comunicación en las etiquetas de las cajas, envases, entre otros, debido a que en los comienzos del S. XX de la historia occidental, la demanda de productos y servicios superaba ampliamente a su oferta. Este panorama de beneficio para las corporaciones comenzó a cambiar a partir de la crisis económica de 1930: en ese momento se terminó con la etapa del “venta fácil” y las empresas comenzaron a precisar de la herramienta comunicación para salir a vender sus bienes a otras fronteras. Allí apareció la idea del ser-parecer, en la cual a las empresas ya no les bastaba con ser productivas sino que además debían parecerlo.

En 1928 el sobrino de Sigmur Freud, Edward Bernays, escribió el conocido libro *Propaganda* en el cual sentó las bases de la Comunicación Institucional y de las Relaciones Públicas. Allí, Bernays declaró que la “propaganda es el mecanismo por el cual se diseminan las ideas a gran escala, en el sentido amplio de un proyecto organizado para extender una creencia o una doctrina en particular” (1920, p.28). En cuanto al buen o mal propósito de esta, el autor sostiene que esto dependerá del mérito de la causa que se persigue y de cuan exacta es la información publicada. Bernays diferencia la antigua propaganda caracterizada por ser una herramienta meramente de difusión de información – de la nueva propaganda, la cual:

(...) es el intento consecuente y duradero de crear o dar forma a los acontecimientos con el objetivo de influir sobre las relaciones del público con una empresa, idea o grupo (...). En nuestra organización social actual, la aprobación del público resulta crucial para cualquier proyecto de gran calado (Bernays, 1928, p.35)

Bernays sostuvo que la importancia de la propaganda llegó para quedarse y es la herramienta que poseen los líderes de las organizaciones para lograr la aprobación de su público. Según el autor, el cambio de la antigua a la nueva propaganda se originó durante la Primera Guerra Mundial, en la cual el gobierno estadounidense junto con otros organismos norteamericanos

creó una nueva técnica propagandística. La misma ya no consistía solamente en solicitar el apoyo de los ciudadanos a la patria, sino que logró también atraer la cooperación de hombres clave que tenían el poder de transmitir su palabra y autoridad a miles de seguidores. Si estos hombres clave apoyaban a asociaciones comerciales y patrióticas, hermandades, entre otros, también lo harían sus seguidores (Bernays, 1928).

La única posibilidad de las organizaciones para salir de la depresión a la cual llevó la crisis económica de 1930 era vender, lo cual generó un cambio en la percepción de la comunicación dentro de estas empresas.

2. la *Sociedad de Masas*: desde el año 1945 hasta 1989 aproximadamente y con el auge de los medios de comunicación masivos, las organizaciones, la comunicación y el Management tomaron la forma de organigrama como dominante. Este tipo de organización marcó la aparición de mandos medios en las empresas que eran ocupados por trabajadores administrativos y educados que recibían conocimientos de los dueños.

Este nuevo esquema matricial en la estructura de las organizaciones permitió a las entidades añadir un esquema lateral de departamentos por línea de productos o servicios para agilizar su funcionamiento, innovar en el mercado y lograr mayor competitividad. “La vieja concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la administración de recursos humanos. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a fluir con fuerza en la vida de las organizaciones y sus participantes” (Ruiz Balza, p.9)

El cambio de la Sociedad Industrial a la Sociedad de Consumo surgió a partir de la aparición de los medios de comunicación masiva y de la necesidad de las organizaciones de salir de la crisis económica de 1930. Para aumentar su presencia en el mercado y sus ventas, las organizaciones comenzaron a utilizar 5 herramientas para darse a conocer:

→ la **prensa**: adquirió relevancia la necesidad de establecer una buena relación con los medios y periodista y tener, al menos, un encuentro anual donde los empresarios tuvieran la posibilidad de construir su prestigio institucional. Con este propósito se crearon áreas y departamentos de prensa.

→ las **relaciones públicas**: las demandas de difusión comenzaron a crecer y junto con ellas la necesidad de las organizaciones de generar vínculos con sus públicos. Comenzaron a crearse áreas para generar influencia sobre la opinión pública con respecto a ideas, productos o concepciones de la organización.

→ el **marketing**: surgió la necesidad de detectar las demandas y deseos del mercado para mejorar la calidad y adaptabilidad del producto/servicio comercializado. Comenzaron a realizarse investigaciones de mercado para mejorar el diseño de la oferta, lograr precios competitivos y alcanzar los objetivos organizacionales.

→ el **mecenazgo** y el **patrocinio**: a partir de la década del '70 las empresas detectaron la necesidad de cubrir las demandas crecientes de la sociedad en cuanto a fomentar el respeto

de determinadas actividades públicas. Como existía un Estado Benefactor (con un rol protagónico en la economía), el prestigio público con el cual contaba el gobierno era muy alto. Era conveniente para las empresas alinearse con el Estado mediante, por ejemplo, mecenazgos a organizaciones voluntarias. Estas acciones permitieron a las entidades construir “prestigio social” de forma profesional.

En la década de los '80, la gran expansión de las empresas a mercados globales elevó la apuesta de la definición de comunicación. Debido a la saturación del mercado de la imagen – en el cual los logos de marcas se volvieron tan parecidos que resultaba difícil distinguirlos – los 5 departamentos mencionados anteriormente resultaban ineficaces por su cuenta para resolver los problemas comunicacionales y de imagen. Por esta razón surgió la *comunicación institucional*, como punto de encuentro entre las diferentes modalidades de difusión de la empresa alineándolas y poniéndolas en relación. De esta forma aparecieron las Sociedades Complejas.

3. la *Sociedad Compleja*: nacieron a principios de 1989 y es la sociedad característica de la actualidad. Las organizaciones, la comunicación y el Management toman la forma de red en la cual no hay más centros y la construcción y deconstrucción dentro del tejido social es permanente. Esta estructura superó a la matriz anterior en cuanto a la agilidad, movilidad y capacidad de innovación. Se logró descentralizar las jerarquías fijas que existían en los modelos anteriores y comenzaron a gestarse flujos multidireccionales de información dentro de las organizaciones, que permitieron la acción colectiva en cuanto a la construcción de valor.

El recurso más importante de este tipo de sociedades no es el dinero, sino el conocimiento. En su obra *La Era de la Información*, Manuel Castells (1997) sostiene que la idea de información corresponde a una nueva forma de organización social en la que la información se ha convertido en el centro de una sociedad productora de activos intangibles que crean valor permanentemente a altísimas velocidades.

Con el surgimiento de esta sociedad apareció también la idea de Comunicación Corporativa, que permite a las organizaciones afirmar y comunicar su Identidad en un mundo en el cual la saturación y el flujo informativo hacen difícil la distinción entre empresas. Desde el punto de vista analítico, la comunicación corporativa se divide en interna y externa. La primera ha evolucionado de una simple publicidad interna a la integración con políticas de Recursos Humanos.

Autores contemporáneos coinciden en reconocer que la Comunicación Institucional es un nuevo planteamiento integrado para la gestión de la línea estratégica de acción y el Management de la empresa (Costa, J. 1999)

### 1.3 Comunicación estratégica y cultura comunicacional

La estrategia comunicacional es el resultado de políticas, historias, actores, liderazgos que actúan juntamente con compromiso e interacción en un determinado momento de la vida organizacional. Las empresas deben combinar los conceptos claves de la comunicación con el conjunto de sus saberes, habilidades y experiencias. Con el surgimiento de la Sociedad de la Información, en la cual los medios de comunicación impulsan flujos multidireccionales de comunicación, es necesario que las corporaciones faciliten integraciones y equilibrios dinámicos ante las necesidades globales y locales de la sociedad y los mercados.

Para ello, es necesario constantemente anticiparse respecto de las tendencias prevaletentes en un tema que la organización considere central. La comunicación estratégica debe aportar a profesionalizar el desarrollo de la anticipación a las consecuencias y efectos de las acciones que emprende la propia empresa.

Otro tema que acaece a este tipo de comunicación es la paradoja entre innovación y conservación: es necesario crear/potenciar nuevos recursos para generar nuevas capacidades y continuar apostando al crecimiento sostenible, pero es además necesario saber conservar aquellos aspectos que fortalecen a la organización.

Las empresas no deben quedarse en la simple transmisión e intercambio de información: deben apostar a crear una cultura comunicacional. La misma genera consenso entre el “conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma” (Ruiz Balza, 2010)

Según Kotter<sup>6</sup> (1992), la **Cultura Organizacional** es el “grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”. Dentro de una empresa es importante crear una cultura que facilite la integración y adaptación al cambio constante del entorno. La comunicación es la herramienta que permite fortalecer los valores necesarios para apoyar la estrategia organizacional. La misma cumple 4 funciones básicas:

- identifica el perfil de personalidad de la empresa que la vuelve reconocible frente a terceros y a sus propios miembros,
- integra los conceptos básicos inherentes a la organización,
- coordina los procedimientos para aplicar las normas y valores de la empresa y
- motiva a los miembros de la entidad a cumplir con sus objetivos otorgándole sentido a su trabajo.

Resulta clave para las empresas integrar los valores de la cultura local para hacer viable y factible la estrategia comunicacional.

---

<sup>6</sup> John Kotter es un reconocido autor y profesor de la Universidad de Harvard en áreas de negocios, liderazgo empresarial y cambios organizacionales. Se graduó en 1968 como Ingeniero Eléctrico del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

La política organizacional también se construye sobre la base de la política de Recursos Humanos que adopte la empresa en términos de planear, organizar y desarrollar técnicas que permitan al personal alcanzar sus objetivos personales, que consecuentemente permitirán directa o indirectamente potenciar las metas empresariales.

Para que la comunicación dentro de las organizaciones sea efectiva es necesario generar una interacción ordenada entre las acciones individuales y colectivas. Para ello se debe buscar el involucramiento en la toma de decisiones y en la convergencia de los objetivos organizacionales y personales que permitan:

- el compromiso de las personas con la causa,
- buscar soluciones a problemas y necesidades de la sociedad,
- fortalecer el sentido de pertenencia y
- promover un rol activo en actividades de compromiso social y cultural en la comunidad.

Este compromiso debe lograrse a nivel público y privado. Para poder mejorar la calidad humana de la comunidad es necesario la acción en conjunto de aquellos actores que poseen alto grado de responsabilidad y compromiso en la sociedad.

Encontrar el justo equilibrio entre el factor económico comercial y la responsabilidad social es otra cuestión que hace a la comunicación estratégica. La integración entre la dimensión comercial (marca, producto) con la social (cultura, identidad e Imagen) se refleja en:

- el mayor involucramiento de las empresas en las economías nacionales,
- la creciente función social de las corporaciones en proveer bienes y servicios ajustados a las necesidades de la comunidad y
- la generación de valor agregado diseñado estratégicamente para reforzar la reputación organizacional.

La globalización y la apertura de fronteras duplicó los competidores en el mercado internacional, por lo cual las entidades deben apostar a la supervivencia. Muchas de ellas trabajan intensamente para lograr hegemonía entre sus partes, pero la visión que debe plantearse la comunicación estratégica cómo fórmula de éxito es la de cooperación y dinamismo social.

Para que la Gestión Comunicacional sea efectiva y de gran impacto, no puede ser restrictiva o sectaria, debe ser amplia y pluralista, incluir diferentes tipos de expresión, es decir debe interconectar la multitud de redes socio-económicas de los diversos niveles de las organizaciones en torno a metas visibles y objetivos comunes, así cabe confiar razonablemente en lograr justicia social, eficiencia económica, viabilidad medioambiental y democracia política (...). (Ruiz Balza, 2010)

Por último, en la Estrategia Comunicacional es indispensable que las acciones de comunicación interna y externa se desarrollen en coherencia para potenciar el sentido de pertenencia y favorecer la

imagen e identidad empresarias frente a la comunidad. A continuación, se ampliará la definición de ambos conceptos.

#### 1.4 Comunicación interna

Según Rodríguez de San Miguel (2005), la comunicación interna es un fenómeno que ocurre naturalmente dentro de toda organización y conforma un conjunto de técnicas y actitudes que se encaminan para facilitar y analizar el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización.

La comunicación interna promueve la participación, integración y convivencia entre las acciones que realiza la empresa. La misma contribuye a:

- facilitar la concreción de objetivos empresariales,
- construir identidad empresarial,
- hacer públicos los logros de la entidad,
- conectar a los empleados con la dirección general y
- crear espacios de información, participación y opinión.

Anne Bartoli (1992) define siete dimensiones de la Comunicación Interna:

1. es esencial para que la organización exista,
2. es operativa porque permite conocer la distribución de tareas y ver cómo está integrada la empresa,
3. es estratégica porque permite entender por qué los empleados hacen lo que hacen,
4. es cultural porque define de qué manera se realizan las cosas,
5. es motivacional porque genera ímpetu e impulsa a los empleados a tener uno o varios objetivos por los cuales trabajar,
6. genera aprendizaje porque permite saber cómo deben hacerse las tareas y
7. es inteligente porque nos propone formas de realizar mejor el trabajo.

Para que la planificación de Comunicación Interna sea estratégica, las acciones deben pensarse en el largo plazo y ser proactivas. Lo primero que debe conocerse es la clase de organización que la empresa aspira ser y luego debe realizarse un:

- *diagnóstico*: es decir, una primera investigación que permita al top Management obtener información primordial acerca de la empresa. El mismo se puede realizar a través de diversas herramientas como la investigación del clima interno (que identifica el perfil laboral existente, comprueba la efectividad de los supervisores ante los cambios en el Management o reorganizaciones), auditoría de comunicación (que evalúa las formas de comunicación de la entidad con sus públicos, identifica problemas en la misma y posibles mejoras) y la

investigación sobre grado de conocimiento (evalúa el conocimiento y actitudes de los empleados sobre diferentes temas en la agenda de medios que involucran a la propia organización o problemas ajenos que la afectan directa o indirectamente);

- *identificación del tipo de cultura que se necesita para lograr la misión empresarial;*
- *descripción del uso de herramientas e implementación;*
- *coaching de comunicación interna al top Management;*
- *implementación de acciones planificadas y*
- *monitorear y medir los efectos de las acciones con respecto a los públicos objetivo.*

Para Justo Villafañe (1999), la Comunicación Interna cumple el principal objetivo de apoyar estructuralmente el proyecto empresarial. Es por esta razón que busca:

- *implicar al personal* reconociendo a los empleados un lugar dentro de la empresa y reforzando la cohesión del grupo,
- *armonizar las acciones de la empresa* haciendo circular la información acerca de los objetivos a todos los trabajadores y llevando información de los empleados a la dirigencia de la compañía y
- *mejorar la productividad* mediante la transmisión de datos operativos y sensibilizando al personal respecto de los objetivos de rentabilidad de la organización.

La Comunicación Interna puede ser clasificada en dos categorías:

- formal: se encarga de abordar temas laborales y es un tipo de comunicación interna *planificada, sistemática y delineada* por la organización. Por ello es más lenta que los demás soportes comunicativos. A su vez, utiliza la escritura como medio de expresión y requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales;
- informal: en comparación con la anterior, la comunicación informal también aborda aspectos laborales pero utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). En contraposición de la anterior, se divulga más velozmente. Debido a su rápida expansión e informalidad de transmisión puede generar malentendidos y crear rumores. (Brandolini y González Frígoli, 2009)

Por último, la Comunicación Interna en toda organización puede ser abordada desde una forma **operacional** (acompaña las líneas del organigrama de la empresa siguiendo los cauces de envío y recepción de información planteados por ella; promueve el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; genera una usina que da respuesta a los rumores de la organización) o **motivacional** (no necesariamente respeta la estructura organizacional y es por ello que se genera y opera con respecto a la necesidad de intercambio y a las incertidumbres/falencias de información que siente el personal; esparce la información rápidamente porque transporta mensajes que se califican de interesantes, actuales y sobresalientes).

## 1.5 Comunicación externa

Según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel (2005), la Comunicación Externa es “El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (p. 32)

La Comunicación Externa es un proceso que permite a las empresas vehicular los contenidos informativos desde la entidad a sus públicos externos a través de diversos medios de comunicación.

De acuerdo con Bartoli (1992), existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, entre ellas:

- **la comunicación externa operativa:** la comunicación adopta esta forma para el desenvolvimiento diario de la empresa con públicos externos de la compañía como clientes, proveedores, administración pública, entidades financieras. Esta forma de comunicación externa es llevada a cabo la mayoría de las veces por los mismos integrantes de la empresa que está en contacto con estos públicos gracias a sus actividades diarias. Cada uno de ellos se convierte en representante de la empresa frente a estos contactos, viralizando una imagen y mensaje corporativos y recibiendo información del entorno;
- **la comunicación externa estratégica:** este tipo de comunicación tiene como principales objetivos:
  - i. Escuchar y observar la información estratégica del entorno, es decir enterarse a través de sus propios miembros cuáles son los actos de su competencia, la evolución de las variables económicas y los cambios en las legislaciones laborales que puedan proveer a la empresa de material de análisis que ayude a mejorar la posición competitiva de la empresa.
  - ii. Anticipar la constitución de redes o eventos estratégicos para establecer relaciones positivas con actores claves (municipios, direcciones de trabajo, referentes empresariales y gubernamentales);
- **la comunicación externa de notoriedad:** busca mostrar a la empresa como una entidad que da a conocer sus productos/servicios mejorando su imagen y ganando notoriedad en sus públicos externos a través de medios como la publicidad, el mecenazgo y patrocinio, intervenciones en manifestaciones, coloquios, entre otros.

## 1.6 Identidad corporativa

La identidad corporativa es el producto de una suma de factores como el objetivo a través del cual la empresa nace, en lo que se ha convertido y lo que ella decide ser.

Según Joan Costa (2006), la Identidad Corporativa es un *intermedia*, es decir que combina diferentes medios - en este caso los 5 sentidos humanos - para que la opinión pública reconozca

instantáneamente a una entidad o un grupo como institución. Para el autor existen diferentes signos que comprenden al sistema de la Identidad Corporativa, los cuales pueden ser de diversa naturaleza:

- lingüística: por ejemplo, el nombre de la empresa o su slogan. Estos elementos ayudan a generar reconocimiento de la marca por parte de sus consumidores y el entorno;
- icónica: es la marca gráfica o figurativa de la empresa, por ejemplo el logo de la empresa y
- cromática: hace referencia al color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

La Identidad Corporativa es el ADN de la organización y actúa como principal elemento diferenciador de las demás marcas. Se define en base a dos parámetros: el **ser** y el **hacer**. Lo que la empresa es refiere a elementos como su historia, domicilio, directorio y organigrama de filiales. Lo que la empresa hace refiere a su sistema relacional y productivo, es decir la línea de productos/servicios que comercializa, sus precios, características de distribución, entre otros.

La identidad de una organización se revela a través de tres instancias:

1. *cómo la empresa se muestra* frente a sus diferentes públicos,
2. *cómo se relaciona* como institución y actor activo en su entorno social y
3. *cómo comunica* sus valores, misión, visión y actividades a sus públicos internos y externos. Dentro de esta instancia se incluyen los canales que utiliza la empresa para emitir estas comunicaciones y los objetivos por los cuales comunica.

Para Costa (2006), la identidad corporativa es un **sistema de comunicación** que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se hace presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. Al ser la esencia institucional de la empresa, la identidad no se puede copiar ni imitar.

Para Paul Capriotti<sup>7</sup> (1999), la Identidad Corporativa debe analizarse desde dos perspectivas distintas: la filosofía y la imagen corporativas. A continuación, se ampliarán ambas definiciones.

## 1.7 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa puede definirse como la concepción global que la organización establece para poder alcanzar los objetivos que se ha planteado. Nuclea a los principios básicos de la

---

<sup>7</sup> Paul Capriotti es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). Su trabajo en libros y revistas se orienta a la planificación estratégica de la Imagen Corporativa, el branding corporativo y las relaciones públicas dentro de las organizaciones.

entidad como las creencias, valores y pautas de conducta que debe poner en práctica para cumplir las metas fijadas.

La filosofía es la que identifica la forma de ser y las aspiraciones de la empresa. Para poder forjarse, la filosofía debe poder responder a tres preguntas:

- quién soy y que hago,
- cómo lo hago y
- a dónde quiero llegar.

Respondiendo a estas preguntas se puede determinar los tres aspectos básicos de la filosofía empresarial:

1. la misión: consiste en definir el negocio de la organización, la actividad que la entidad cumple en el mercado. Para poder formularse se necesita una declaración concisa de cuál es el propósito por el cual fue creada la empresa. De esta forma, la misión sirve para identificarse frente a clientes y a la comunidad;
2. los valores: son los principios éticos sobre los cuales se asienta la cultura de la empresa. Permite conocer cuáles son los principios profesionales a la hora de diseñar, fabricar y vender los productos/servicios y los principios de relación, es decir los que gobiernan las relaciones sociales que integran a la compañía (calidad, respeto por el medio ambiente, innovación constante) y
3. la visión: define las metas y objetivos que la empresa persigue y trabaja para cumplir. Es la perspectiva de futuro de la compañía que moviliza el esfuerzo de los empleados para ser alcanzada.

### **1.8 Imagen, posicionamiento y reputación corporativa**

Toda empresa, incluso en sus momentos de silencio, comunica. La comunicación es un proceso que involucra a todas las partes que componen a una organización, directa o indirectamente, formal o informalmente. Incluso cuando no es intención de una entidad de comunicar, lo está haciendo a través de sus acciones y decisiones. El entorno que rodea a la empresa no es ajeno a esta realidad: constantemente está construyendo una imagen y relacionando conceptos e ideas a la organización.

Existen discrepancias entre autores acerca de la relación que existe entre los conceptos de Imagen, Posicionamiento y Reputación corporativas. Algunos de ellos han decidido utilizarlos como sinónimos; otros prefieren contemplarlos como realidades opuestas y un tercer grupo, como aspectos que forman parte de un concepto superior.

Paul Capriotti (1999) define a este trío como “la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros.” (p. 102).

Para poder comprender mejor esta definición es necesario analizar los conceptos por separado, para conocer cuál es la función que cumplen en la creación de la figura mental de la entidad en los públicos.

### 1.8.1 Imagen corporativa

El segundo concepto que según Capriotti (1999) debe analizarse para completar el estudio de la Identidad Corporativa es la Imagen de las organizaciones. Para el autor, la Imagen Corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa” (p.29).

Dentro de esta definición de Imagen Corporativa, se debe realizar un análisis entre los conceptos de:

- su *estructura*: la imagen corporativa representa el conjunto de valores y atributos que los diferentes públicos otorgan a la empresa. La imagen se convierte en la estructura cognitiva de los públicos acerca de la entidad;
- su *proceso de formación*: la imagen corporativa es el resultado del procesamiento (se refiere al proceso activo de elaboración de información que realizan los receptores cuando reciben toda estos datos e la organización, en función de los conocimientos que ya posee) de toda la información relativa de la empresa.

Justo Villafañe (1999) define 3 dimensiones de la Imagen Corporativa:

1. *autoimagen*: es la imagen que se genera en el interior de la empresa, es decir la percepción que esta tiene de sí misma. Para poder forjarse exige el estudio de su identidad y cultura. El análisis de la Autoimagen comprende 4 variables: la primera de ellas es el análisis de a situación de la empresa (su misión, historia, contexto, políticas corporativas, competitividad). Se realiza a través de Focus Group y observación participante. Finalmente se redacta un Informe de Situación de las Áreas y otro General de Situación; la segunda es la evaluación de la cultura corporativa, que se encarga de analizar el estado actual de la cultura corporativa a través de a medición de indicadores básicos de conocimiento, percepciones, etc; la tercera es la planificación y desarrollo de los recursos humanos, que evalúa el grado de planificación y desarrollo de las políticas de recursos humanos y valora el conocimiento y actitudes que los trabajadores más cualificados de la empresa tienen hacia dichas políticas; la cuarta y última de estas variables es la evaluación del clima interno que se define por el grado de motivación que presentan los miembros de la organización;
2. *imagen intencional*: es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa. Se crea en la mente de los públicos y comprende el análisis de la Identidad Visual Corporativa y la Comunicación de la entidad;

3. *imagen pública*: es la percepción que el entorno social tiene respecto de la organización. Exige el análisis del entorno (financiero, institucional, comunicativo, comercial, usuario, académico-científico, entre otros) y los medios de comunicación.

### 1.8.2 Posicionamiento

Como se mencionó al inicio de este capítulo, todas las acciones que emprende una organización son percibidas por su entorno. Con cada una de estas acciones, el público elabora un concepto en su mente con valores que asocia a la marca.

El primero en acuñar el concepto fue Jack Trout (1969):

(...) lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.  
(p.7)

El posicionamiento es entonces el conjunto de actividades que se instrumentan para conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos. Este concepto trabaja con aquella información que ya está instalada en la mente de los receptores.

### 1.8.3 Reputación corporativa

A diferencia de los conceptos de Imagen y Posicionamiento, el concepto de Reputación ha sido definido por multiplicidad de autores y desde enfoques diferentes. Siguiendo la línea de la Reputación como constructor de recepción, Fombrun sostiene que “la reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados.” (Capriotti, 2009, p. 95).

De esta forma, la reputación está directamente relacionada con la imagen mental que los públicos de una organización se forman de la misma. A diferencia de la teoría que posiciona a la Reputación como un constructo de Emisión, esta línea posiciona a los receptores como actores activos de la construcción de la reputación corporativa.

Para Justo Villafañe (1999), la Reputación Corporativa debe conceptualizarse integrando 3 dimensiones:

- la **dimensión axiológica**, que encierra los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad,
- un **comportamiento corporativo comprometido** y sostenido a lo largo del tiempo en la relación con los clientes, empleados y stakeholders y
- una **actitud proactiva** de la empresa en la gestión y en la comunicación de la reputación.

## 1.9 ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?

El concepto de RSE puede comprenderse de mejor manera si es comparado con otros dos de naturaleza similar: la obligación y la sensibilidad sociales.

### 1.9.1 La obligación social

La obligación social es la actitud o comportamiento que asumen las organizaciones cuando se involucran en acciones sociales que le requieren determinadas responsabilidades económicas y legales que están obligadas a cumplir. Esta perspectiva refleja la visión tradicional de la RSE surgida a mediados del siglo XX, en la cual la empresa se limitaba a hacer aquello que era su obligación y nada más.

El mayor representante de este modelo fue el economista Milton Friedman<sup>8</sup> (1970), quien sostuvo que la “responsabilidad primordial de los gerentes consiste en operar el negocio de manera que se vean satisfechos los intereses de los accionistas, cuyas principales preocupaciones son de carácter financiero” (p.33).

Según Friedman, la obligación social toma forma en la medida que las utilidades de los accionistas se ven maximizadas. La RSE va más allá de las obligaciones: representa lo que la empresa emprende mediante su propia iniciativa gracias al compromiso que siente con su entorno social y con las generaciones futuras.

### 1.9.2 Sensibilidad social

Tanto la sensibilidad social como la responsabilidad social empresarial son conceptos que reflejan una perspectiva socioeconómica en la cual el objetivo primordial de las organizaciones en materia de responsabilidad no es exclusivamente generar utilidades, sino proteger y mejorar el bienestar de la sociedad. Esta visión se basa en la concepción de las empresas como actores activos de la comunidad, que no solo deben responder a las necesidades de sus accionistas, sino que también a las del ámbito social.

Existen diferencias entre la sensibilidad social y la RSE. La primera refleja la actitud de las empresas cuando se involucran en acciones sociales que responden a necesidades de la sociedad. Las entidades se ven motivadas por hacer lo que se encuentre dentro de sus posibilidades para mejorar la calidad de vida de la comunidad porque eso es lo correcto.

---

<sup>8</sup> Milton Friedman fue un estadista y economista estadounidense que defendió la doctrina del libre mercado, la cual supone la eliminación de barreras artificiales (reglamentos gubernamentales) al **comercio** entre individuos y empresas de diferentes países.

### 1.9.3 Responsabilidad social empresaria

De acuerdo con Stephen Robbins<sup>9</sup> y Mary Coulter<sup>10</sup> (2014), la “responsabilidad social es la intención que tiene una empresa más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada” (p.131)

Solo en los últimos 120 años empezó a tomar razón una preocupación por desarrollar una estrategia comunicacional de RSE. Andrew Carnegie (fundador de Us Steel) propuso una forma particular de mirar la capitalización del trabajo y basó la gestión de su empresa en la caridad y la custodia. Esta doble visión de la RSE plantea que las personas con más fortuna deben compartir su riqueza con aquellas que no pueden acceder a una mejor situación económica o social, mientras que los recursos de las personas con más fortuna son realmente propiedad de toda la sociedad y que como responsables de su administración son también responsables de hacer con ello lo mejor para toda la sociedad.

Bajo esta mirada primogénita, la responsabilidad empezaba una vez que el proceso de negocio terminaba: la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que eran las empresas durante el desarrollo de su negocio.

Con el paso del tiempo, la RSE dejó de analizarse desde el simple punto de vista de la repartición de utilidades y comenzó a incorporar nuevas perspectivas como la evaluación del desarrollo de los procesos o acciones de negocios antes de obtener las utilidades.

La visión actual de la RSE tiene como preocupación principal desarrollar acciones durante los procesos productivos con cualquier participante de la transformación que genere la empresa.

Cansino y Morales (2008) citan a la *World Business Council for Sustainable Development* (2010) para confirmar la mencionada visión. “La RSE es el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (Cansino y Morales, 2008, p.11)

En la medida en que se amplía la visión de la RSE, la sociedad evalúa de mejor manera el aporte real que cada organización realiza a su entorno. De esta forma, los elementos a evaluar se vuelven más transparentes. **Se deja de cumplir con un indicador y pasa a cumplirse con una agenda de inversión en RSE vinculada a la estrategia empresarial.**

Este trabajo tomará la clasificación de RSE de Garriga y Melé (2004) en torno a cuatro grupos de teorías:

---

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins es Doctor en Filosofía por la Universidad de Arizona y profesor de Administración en la Universidad Estatal de San Diego. Es mundialmente reconocido por su contribución literaria a las áreas de administración y comportamiento organizacional.

<sup>10</sup> Mary Coulter es Doctora en Filosofía por la Universidad de Arkansas y profesora de Administración en la Universidad Estatal de Missouri.

- *instrumentales*: se centran en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor manera con los objetivos de creación de riqueza empresarial. De esta forma, las entidades buscan desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a obtener mayores beneficios económicos para sus accionistas. Con este enfoque, existe una relación entre la riqueza y la RSE, por lo cual solo importa el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa cuando se lleva a cabo el negocio;
- *integradoras*: las actividades de RSE se desarrollan para integrar diversas demandas sociales, dentro de las cuales se encuentran el cumplimiento de leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés. Bajo este enfoque, las empresas deben respetar las instrucciones establecidas de cada sociedad;
- *políticas*: se enfatiza el poder social que adquiere la empresa desde el momento que se ve inserta en una comunidad. Existe un *contrato social* entre la organización y la comunidad. Bajo esta mirada, la entidad se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos a participar activamente en asegurar la colaboración social;
- *ética y moral en los negocios*: estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales considerando actividades de negocio que presten atención al progreso de generaciones presentes y futuras.

### 1.10 Ciudadanía corporativa

Capriotti (1999) afirma que ninguna empresa puede considerarse independiente de su entorno, su evolución y el cambio. Como sujeto económico activo y social actuante, las organizaciones tienen responsabilidades empresariales y, gracias a la importancia que estas toman dentro de las entidades en la década del 90, se engloban dentro del concepto de ciudadanía corporativa.

El mencionado autor toma las definiciones de Ciudadanía Corporativa de varios editores y determina que existen un conjunto de fundamentos comunes a todas ellas:

Imagen 3: componentes de la ciudadanía corporativa

|                                   |                              |   |
|-----------------------------------|------------------------------|---|
| <b>Comportamiento corporativo</b> | <i>Acción económica</i>      | Impacto económico de la empresa a nivel local, regional, nacional y/o supranacional |
|                                   | <i>Acción social</i>         | Implicación de la empresa en temas sociales, incluyendo DDHH en el trabajo          |
|                                   | <i>Acción medioambiental</i> | Implicación de la empresa en temas medioambientales                                 |
| <b>Ética corporativa</b>          | <i>Gobierno corporativo</i>  | Gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa                           |

|   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
|   | <i>Ética del negocio</i> | Producción y comercialización ética de los productos/servicios de la empresa   |
| <b>Relaciones corporativas</b>            |                          | Vinculaciones establecidas con diferentes públicos de la compañía  |
| <b>Política de ciudadanía corporativa</b> |                          | Compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de realización de los 3 aspectos anteriores |

Fuente: Paull Capriotti y Francisca Schulze (2010). *Responsabilidad Social Empresaria*

Para Capriotti (1999), este cuadro demuestra que la Ciudadanía Corporativa no puede ser considerada una parte “agregada” a la gestión empresarial, sino que es una parte indispensable de su management. La Ciudadanía Corporativa es entonces el compromiso ético y filosófico que la empresa decide tomar para desarrollar su negocio responsablemente. Legitima el accionar de la empresa frente a su sociedad, creando un contrato social entre ambas partes que le otorga a la organización una **licencia para operar** en su territorio. Si la sociedad considera que la empresa no está cumpliendo con el contrato, puede revocarlo: deja de adquirir sus productos/servicios, propaga una mala imagen de ella o se manifiesta en su contra. De esta forma, la empresa opera para sobrevivir a las amenazas posibles de su sociedad.

Por su parte, Waddock (2004) sostiene que la Ciudadanía Corporativa es el conjunto de “estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla cuando operacionaliza sus relaciones con sus impactos en los stakeholders y el entorno natural” (p.9). Esta concepción enfatiza la necesidad que tienen las empresas de integrar actividades de esta índole dentro de su estrategia organizativa y de gestión.

Con el paso de los años, las empresas han comprendido que sus actividades están íntimamente ligadas al desarrollo de la sociedad en la cual se encuentran insertas.

La creciente tendencia de las entidades a lograr la legitimación social ha posicionado a la RSE como una de las principales estrategias corporativas en el inicio del siglo. Desarrollar una adecuada política de Ciudadanía Corporativa contribuye a generar una conciencia de la empresa no solamente como un actor económico sino como un sujeto social. Para ello, la Comunicación Corporativa jugará un importante rol en las organizaciones, pero ya no como una simple forma de promoción, sino como una parte fundamental de la estrategia organizacional.

## CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

### 2.1 Responsabilidad social empresaria

De acuerdo con el autor Joan Costa (1999), especialista español en imagen, diseño y comunicación corporativa, la empresa es un organismo que emprende iniciativas que se materializan en actos. Estos dejan un rastro material y psicológico sobre el entorno de la organización.

Para Costa, el desempeño de las organizaciones genera un impacto positivo o negativo en la sociedad en la cual desarrollan sus actividades. La toma de decisiones al interior de una empresa posee, por lo tanto, un doble impacto: el interno que afecta a trabajadores de la corporación y a todo el personal que está dentro de su área operacional y el externo, que alcanza a aquellas personas que interactúan con la empresa pero no pertenecen a ella.

La evolución de las teorías organizativas en el siglo XX evidenció un cambio en la concepción del rol de las empresas en la sociedad. Hacia comienzos del siglo XXI, las organizaciones dejaron de ser consideradas meramente fuentes de trabajo y productoras de capital para convertirse en actores activos de la sociedad con gran influencia sobre sus entornos sociales, ambientales, éticos, culturales y económicos, entre otros.

La aparición de los medios de comunicación masivos representó el elemento necesario de las empresas para dar a conocer su identidad corporativa. El creciente flujo de información en el mundo actual requiere de nuevas formas de administrar los *activos intangibles*<sup>11</sup>. La necesidad de las organizaciones de ampliar las fronteras debido a los nuevos requerimientos de la sociedad de consumo obligó a los operadores de la comunicación corporativa a repensar el principal objetivo de sus negocios. La comunicación dejó de ser un complemento de la producción para pasar a ser un elemento de identificación y creación de valor (Scheinsohn, 2000)

Según el autor Daniel Scheinsohn (2000), quien acuñó el concepto precursor de *Comunicación Estratégica*, “la función comunicación contribuye a la creación de valor, focalizando su trabajo en lograr que la empresa cada día represente algo más valioso para todos y cada uno de los públicos” (p.16). Desde su aparición, la Responsabilidad Social Empresaria ha contribuido a aumentar y optimizar el vínculo que las organizaciones establecen con su entorno social, maximizar las utilidades empresariales en el corto plazo y mejorar la imagen corporativa.

Carlos March (2012), periodista y director programático de la fundación latinoamericana para el desarrollo sostenible AVINA<sup>12</sup>, sostiene que existe una doble lectura sobre la importancia de la RSE en las empresas: la primera está directamente vinculada a la necesidad de reconocimiento por parte

---

<sup>11</sup> En el libro *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*, Robert S. Kaplan define a los activos intangibles como los capitales humanos, de la información y organizacional, que crean valor en las organizaciones permanentemente

<sup>12</sup> La Fundación AVINA es una fundación latinoamericana para el desarrollo sostenible creada en 1994 que busca generar procesos colaborativos que mejoren la calidad de los vínculos entre líderes sociales y empresariales de la región. Fundación AVINA, 2016: <http://www.avina.net/avina/>

de la sociedad, que incluye tanto el conocimiento de la marca como la valoración del compromiso social. La segunda lectura interpreta que los consumidores valoran a las empresas que asumen acciones vinculadas al desarrollo sustentable y la inversión social, elevando los estándares de exigencia para fidelizarse a sus productos y servicios (March, 2012). Ambas lecturas realizan especial énfasis en la importancia de la imagen que las organizaciones dejan en la mente de sus consumidores y como la RSE ha logrado en los últimos 10 años mejorar el mencionado posicionamiento.

La creciente popularización de la RSE a fines del siglo XXI también está vinculada a la ampliación del rango de públicos propuesto por la teoría del Management de los *Grupos de interés* del filósofo norteamericano Ed Freeman (1984). Según la teoría se entiende por *grupos de interés* (*stakeholders* en inglés) a cualquier grupo o individuo que voluntaria o involuntariamente, de forma explícita o implícita, puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos empresariales (Freeman, 1984).

El proceso de globalización iniciado luego de la caída del Muro de Berlín obligó a las empresas a ampliar su nivel de relacionamiento y exposición con la sociedad. Las corporaciones que antes rendían cuentas a un único grupo de interés de accionistas (shareholders) debieron vincularse con un universo mucho más amplio marcado por las mayores presiones que la opinión pública depositó en las empresas. Estos nuevos grupos de interés obligaron a las empresas a depositar sus esfuerzos en reconstruir la confianza perdida de su entorno social. (Comunicarse, 2014).

## 2.2 Agenda de sustentabilidad

Con el fin de ordenar y dar forma a la planificación de actividades sustentables, es importante que las empresas establezcan agendas que definan el alcance de estas acciones y su impacto sobre el entorno. Según un informe realizado por el medio online ComunicaRSE en 2014, “las agendas de quienes comunican deben tener puntos de coincidencia con las agendas de los destinatarios de la comunicación de la sustentabilidad”. (p.22). Si estos puntos de convergencia no existen, los mensajes emitidos por las organizaciones no tienen un impacto relevante sobre el público porque este no tiene en sus expectativas previas los elementos principales del discurso de sustentabilidad.

En la actualidad, existen tres temáticas principales que predominan la agenda sustentable de las organizaciones: la temática ambiental, los derechos humanos y las condiciones laborales. El término Triple Bottom Line (*Triple Cuenta de Resultados*) se adopta para dar cuenta de las tres dimensiones que hacen referencia a los negocios sustentables. El concepto fue utilizado por primera vez en 1981 por Freer Spreckley<sup>13</sup> en una publicación denominada *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working* (Spreckley, 1981). La nota articuló la necesidad de las empresas de medir y reportar su desempeño social, ambiental y financiero con el objetivo de aumentar el valor que el entorno otorga a la actividad corporativa.

---

<sup>13</sup> Freer Spreckley es un consultor británico especializado en auditorías de emprendimientos sociales.

La meta de la mencionada teoría es que las empresas generen reportes de sustentabilidad y demuestren su compromiso social a través de:

- el compromiso de directivos y CEOs con la RSE y
- el involucramiento con organizaciones de la sociedad civil y normas voluntarias de sustentabilidad.

De acuerdo con la **Red Argentina del Pacto Global**<sup>14</sup> (2020), la temática referida al cuidado del medio ambiente plantea a las empresas que:

1. mantengan un enfoque preventivo que favorezca al medio ambiente,
2. fomenten iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental y
3. favorezcan el desarrollo y la promoción de las tecnologías eco-friendly, es decir respetuosas del entorno natural.

En cuanto a los estándares laborales, la mencionada Red sostiene que las organizaciones deben:

1. permitir y defender la asociación de trabajadores a sindicatos,
2. reconocer el derecho a la negociación colectiva,
3. eliminar cualquier forma de trabajo impartido bajo amenaza o violencia,
4. apoyar la eliminación del trabajo y explotación infantil y
5. apoyar la prohibición y erradicación de cualquier tipo de discriminación laboral.

En lo respectivo a los derechos humanos, la Red Argentina del Pacto Global llama a las empresas a:

1. no ser cómplices de la vulneración de estos derechos y
2. proteger y promover los reconocidos universalmente.

Además de la responsabilidad de las organizaciones en estos tres ejes, la Red sostiene que “las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> La Red Argentina del Pacto Global es la iniciativa nacional que se desprende de la Red de Pacto Global Mundial. Es la iniciativa de Responsabilidad Social Empresaria más importante del país con presencia en 20 provincias. Su creación en 2004 fue impulsada por la acción en conjunto de las Naciones Unidas y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

<sup>15</sup> Todo lo referido a la Red Argentina del Pacto Global son definiciones tomadas de <http://pactoglobal.org.ar>. Recuperado el 4 de septiembre de 2016, con traducciones propias. Ver en Bibliografía.

A nivel regional, el 5 de julio de 2011 se realizó en Colombia el *Foro de Responsabilidad Social y política Anticorrupción: la forma de hacer negocios*. El seminario organizado por la Fundación El Nogal<sup>16</sup> tuvo como principal objetivo reflexionar acerca del importante rol que juega la RSE en la gestión de negocios transparentes.

A nivel internacional, el *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: guía práctica* emitido por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)<sup>17</sup> en 2013, realizó hincapié en la necesidad de que los Estados se comprometieran a aplicar y promover medidas dentro del sector empresarial para prevenir los casos de corrupción. De acuerdo con esta guía:

Las prácticas corruptas son perjudiciales para todas las empresas - grandes, pequeñas, multinacionales y locales. Los escándalos empresariales han sacudido los mercados financieros y menoscabado la confianza de los inversores. Esos incidentes también reciben una enorme atención del público y de los medios, y afectan la reputación más allá de la entidad en cuestión o de las personas involucradas. (p.5)

Según la UNODC, la corrupción es una amenaza al desarrollo sostenible en todo mundo debido a que:

- impide el crecimiento transparente de las organizaciones,
- daña la reputación e imagen empresariales y
- deteriora la confianza de los inversores

El Programa también reconoce que las empresas deben actuar como aliados al Estado en la decisión firme de hacer cumplir la ley.

En noviembre de 2010, los líderes del G20<sup>18</sup> adoptaron un *Plan de Acción Anticorrupción* bajo el patrocinio de la presidencia francesa del grupo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que busca establecer alianzas fructíferas entre el sector público y privado contra los actos de corrupción. De allí se desprendió la Guía Práctica mencionada anteriormente, que ofrece información para facilitar a las empresas la aplicación de nuevos programas anticorrupción.

---

<sup>16</sup> Fundación El Nogal es una ONG colombiana creada en 2003 luego de que el club social homónimo sufriera un ataque terrorista del cual se responsabiliza a las FARC. Su constitución fue iniciativa de los socios y directivos del Club y su inscripción se realizó en la Cámara de Comercio de Bogotá. Su principal objetivo es enseñar, incentivar, promover y fomentar el desarrollo y ejercicio de los valores fundamentales que contribuyan al cambio y al mejoramiento de la sociedad.

<sup>17</sup> Todo lo referido a la UNODC ha sido extraído de su página oficial <https://www.unodc.org>. Recuperado el 5 de septiembre de 2016. Ver en Bibliografía.

<sup>18</sup> El Grupo de los 20 es un foro intencional formado por 8 países industrializados, la Unión Europea y otros 11 países recientemente industrializados. Fundado en 1999, el G20 es un foro que reúne presidentes, ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales.

### 2.3 Legislación internacional sobre RSE

En los últimos 5 años, la RSE se ha constituido como una tendencia en crecimiento dentro de las organizaciones. La aparición de reportes con indicadores como el **Global Reporting Initiative (GRI)** y normas como la **ISO 26000** contribuyeron a su profesionalización. Estas reglamentaciones, sumadas a la conciencia que tomaron las corporaciones acerca del impacto de sus actividades, aportaron a construir una visión del desarrollo sustentable como factor clave en la construcción de reputación y maximización de utilidades.

Lejos de constituirse como un conjunto de normas obligatorias, la RSE es considerada actualmente una *responsabilidad moral*: es decisión de cada empresa ser ambiental, social y económicamente responsables. La adecuación de reportes y acciones a iniciativas como el GRI o la ISO 26000 dependen exclusivamente del interés que las entidades muestren por la sustentabilidad.

El *Global Reporting Initiative (GRI)* es una organización internacional independiente creada en 1997 en Estados Unidos por el *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)* y la *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)* cuyo principal objetivo es “ayudar a empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de sus negocios en cuestiones críticas de sustentabilidad tales como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción, entre otros”.

La organización suministra la estructura de reportes de sustentabilidad que sirven como guía a diversas empresas para medir su impacto en los ejes mencionados anteriormente.

En mayo del 2013 fue presentada la cuarta generación de indicadores para reportes de sustentabilidad del GRI, denominada **G4**. La demanda de mayor transparencia y especificaciones en los informes de la cadena de valor de productos y servicios representó el eje de la reunión. Bajo los parámetros de esta generación América Latina ha generado 114 Reportes de sustentabilidad, lo que representa un 18% del total a nivel mundial. Brasil se constituyó como líder de subcontinente con 33 reportes mientras que Colombia le siguió con 31 reportes. El tercer lugar lo ocupó Chile con 12 empresas que emitieron informes bajo los parámetros del *GRI G4*.

En septiembre del 2015 se llevó a cabo la **Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible** en la cual se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS): las agendas empresariales deberán adaptarse a ellos dentro de los próximos 15 años. Helen Clark – administradora del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas – sostuvo que los ODS “requieren grandes alianzas, y el motor de crecimiento de la economía mundial es la empresa. Además, los ODS tienen gran potencial para mejorar el clima de negocios global. Alientan un entorno propicio sólido que también proporciona la base para el crecimiento empresarial”

En septiembre del 2013 el secretario general de las Naciones Unidas, Ban Ki Moon, presentó las **nuevas estrategias del Pacto Global** que comenzaron a aplicarse luego del 2015 en la *Cumbre de Líderes del Pacto Mundial de la ONU* celebrada en Nueva York. El proyecto, desarrollado en

conjunto con el Global Reporting Initiative (GRI) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, tiene como principales objetivos:

- incentivar a que las empresas tomen conciencia del impacto que genera la sostenibilidad en su capacidad para atraer y retener a clientes, inversores, empleados y socios comerciales,
- aplicar nuevas medidas de transparencia para asegurar los compromisos de las entidades y su real progreso,
- establecer nuevas estrategias de sustentabilidad en las organizaciones para lograr un crecimiento económico sostenible en el largo plazo y
- mejorar el cuidado del medio ambiente.

Otra certificación existente en materia de RSE a nivel internacional es la norma *SA 8000*. Esta certificación auditable fue creada en 1997 por una entidad no gubernamental norteamericana llamada Social Accountability International – SAI<sup>19</sup> y establece normas voluntarias que deben cumplir los empleadores en el lugar de trabajo para crear un ambiente seguro y saludable.

La norma se nutre de elementos pertenecientes a las leyes laborales nacionales, Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

Para obtener la certificación, la organización debe cumplir requisitos en cuanto a diversos ejes:

1. **trabajo infantil:** las empresas que firmen la norma no deben practicar ni apoyar el trabajo de los niños (la certificación entiende por “niño” a cualquier persona menor de 15 años). En el caso de los trabajadores jóvenes – aquellos que se encuentran por encima de la edad de un niño y por debajo de la edad de 18 años – la empresa puede emplearlos en tanto estos asistan a la escuela y la combinación de su horario laboral, escolar y de transporte no supere las 10 horas;
2. **trabajo forzoso y obligatorio:** por este tipo de labor la norma comprende a todo servicio que una persona no se ofrece voluntariamente a realizar y es obligado a hacerlo bajo amenaza, castigo o represalia. La norma llama a las empresas a no practicar, apoyar, impedir ni retener parte del salario, beneficios, pertenencias o documentos del personal para asegurar la continuidad laboral;
3. **seguridad y salud:** la empresa debe adoptar medidas que prevean un ambiente de trabajo seguro y salubre, evitando potenciales accidentes y lesiones de los trabajadores. Regularmente la organización debe proveer formación relativa a estos cuidados dentro de su espacio de trabajo. También debe designar a un representante de la alta dirección para implementar elementos que sean los apropiados para el mantenimiento de las instalaciones;
4. **derecho de sindicación y legislación colectiva:** la empresa debe permitir a todo su personal el derecho de afiliarse y organizar asociaciones sindicales, negociar colectivamente con sus representantes sin que estas acciones impliquen consecuencias negativas para los empleados.

---

<sup>19</sup> Social Accountability International es una organización sin fines de lucro que contribuye al respeto de los derechos de los trabajadores promoviendo la RSE y ayudando a las empresas a comprender que el diálogo social permite a los negocios crecer y promover el trabajo decente.

La alta dirección no puede acosar, castigar, discriminar o intimidar a los representantes de estos sindicatos;

5. **discriminación:** la norma establece que las empresas no pueden ejercer ningún tipo de discriminación en la contratación, capacitación, promoción, despido y/o jubilación de sus empleados. Tampoco se permite ningún acto ni comportamiento amenazador, abusivo, explotador o sexual en instalaciones laborales;
6. **medidas disciplinarias:** el trato de las empresas con sus empleados debe gestarse siempre desde el respeto y la dignidad: la norma prohíbe toda práctica de castigos corporales, mentales o abusos verbales;
7. **horario de trabajo:** la organización debe cumplir con la cantidad de horas laborales y días festivos estipulados por las leyes nacionales y las normas del sector. La semana de trabajo no debe excederse de las 48 horas sin incluir las extras. Estas últimas deben ser voluntarias, a excepción de que la entidad sea parte de un acuerdo de negociación colectiva con organizaciones laborales que representen a una parte relevante de los empleados y solicite su cumplimiento;
8. **remuneración:** las organizaciones deben respetar el derecho del personal a un salario mínimo, garantizando que estas remuneraciones alcancen al menos a cubrir las necesidades básicas del personal y permitirles algún tipo de ahorro o capacidad de gasto voluntario. No pueden realizarse deducciones del salario por cuestiones disciplinarias excepto que así lo permita la legislación nacional o exista un acuerdo de negociación colectiva con un sindicato. Las horas extras cumplidas por un trabajador deben ser remuneradas según las primas salariales que establezca la legislación del propio país;
9. **sistemas de gestión:** la adhesión de la empresa a la norma SA 8000, su política de RSE y las condiciones laborales deben detallarse y exponerse en el lenguaje propio de los trabajadores en un espacio visible de las instalaciones. La entidad debe también designar a un integrante de la dirección que asegure el cumplimiento de los requisitos de la norma.

La certificación establece que todos los requisitos mencionados anteriormente deben ser comunicados regularmente a los públicos de interés de la organización. Se debe mantener con ellos un diálogo constante a fin de lograr el cumplimiento sostenible de la norma.

Para obtener la certificación las organizaciones deben contactar a uno de los centros de aprobación certificados por Social Accountability International (SAI) – creadora de la norma – y ser aprobadas por la inspección inicial. A partir de allí deben pasar satisfactoriamente las supervisiones periódicas que aseguran que la entidad continúa con el cumplimiento de la norma. Por lo general los gastos respectivos a la tramitación de la certificación son cubiertos por la SAI.

## 2.4 Legislación nacional sobre RSE

En noviembre de 2013, un total de 99 países aprobaron la norma ISO 26000. Entre las naciones firmantes se encuentran 64 estados en vías de desarrollo, incluyendo a la Argentina. El **Instituto**

**Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)** es el organismo nacional que designó a expertos argentinos para participar de la puesta en marcha de la norma en diferentes empresas del país.

El **IRAM** es una organización civil sin fines de lucro creada el 2 de mayo de 1935 por diversas organizaciones, cámaras e instituciones nacionales con el objetivo de crear normas, certificaciones, documentación y capacitaciones que regulen la actividad de las empresas en la sociedad. La asociación se constituyó como el primer organismo de normalización en América Latina y actualmente posee filiales en Chile, Bolivia, Ecuador y Perú.

En el 2004, el IRAM firmó el Pacto Global con la meta de comprometerse, desde su posición de organización no empresarial, a presentar todos los años su *Comunicación de Progreso (COP)*<sup>20</sup>. Algunas de las preguntas que debe responder el mencionado reporte son:

1. ¿qué acciones realizó la organización para implementar el Pacto Global dentro de sus negocios?,
2. ¿qué formato utilizó para comunicar sus progresos en la implementación de los principios del Pacto Global?,
3. ¿cuál fue el resultado de las acciones descritas? y
4. ¿en qué país(es) el cambio interno de la organización tuvo lugar?

En total 500<sup>21</sup> empresas en Argentina adhirieron a los principios del Pacto Global desde que el país lanzó el proyecto nacional en el año 2004. Según Gabriel Berger, director del departamento de Administración y del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, la **Red Argentina del Pacto Global** sirvió como una guía local para el inicio de la institucionalización de la RSE en empresas nacionales y “contribuyó a incorporar en la agenda de los CEOs y de las empresas diez principios orientadores en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y prácticas para luchar contra la corrupción”<sup>22</sup> (El Cronista Comercial, 2014).

Antes de su derogación en el 2004, la **ley 25.250** (Ley de Reforma Laboral) especificaba en el artículo 18 de su sección “Balance social” que:

Las empresas que ocupen a más de quinientos (500) trabajadores deberán elaborar anualmente un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa a la representación sindical de sus trabajadores, dentro de los treinta (30) días de elaborado.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> La Comunicación de Progreso es una estructura escrita que presentan las organizaciones integrantes del Pacto Global como instrumentación de sus prácticas empresariales responsables. La misma debe incluir una declaración del CEO u otro directivo de la organización acerca del continuo apoyo de la empresa a los principios del Pacto, una descripción detallada de las acciones implementadas y un reporte de sus respectivos resultados.

<sup>21</sup> Datos obtenidos del sitio oficial del Pacto Global Argentina, <http://pactoglobal.org.ar/acerca-de-pacto-global/>. Recuperado en septiembre de 2016.

<sup>22</sup> Assefh, P. (21 de mayo de 2014). Especial aniversario: miradas sobre los logros de la RSE en Argentina. *El Cronista*. Recuperado de <http://www.cronista.com/responsabilidad/Especial-aniversario-miradas-sobre-los-logros-de-la-RSE-en-Argentina-20140521-0027.html>

<sup>23</sup> Asociación de Médicos de la República Argentina (AMRA), 2015: [www.sindicatomedico.org.ar](http://www.sindicatomedico.org.ar). Recuperado en agosto de 2016.

**En marzo de 2004 la mencionada ley fue derogada y reemplazada por la ley nacional 25.877.** A diferencia de su antecesora, el artículo 25 de la nueva ley afirma que aquellas empresas que empleen a más de 300 trabajadores deberán elaborar informes sociales anualmente. Entre los requisitos con los cuales debe cumplir el balance social presentado por estas organizaciones se encuentran la presentación de:

- el estado y la evolución en materias económica y financiera de la empresa y del mercado en el cual actúa,
- la evolución de la masa salarial promedio, incluyendo su distribución según niveles y categorías,
- la rotación del personal por edad y sexo,
- el nivel de capacitación ofrecido a los trabajadores,
- las estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables y
- la mención de programas de innovación tecnológica y organizacional que directa o indirectamente impacten sobre la plantilla de personal o puedan modificar las condiciones de trabajo<sup>24</sup>.

La ley nacional 25.877 se integra especialmente en el eje de Condiciones Laborales de la RSE. Con el fin de integrar políticas correspondientes a los restantes dos ejes - el de Cuidado del Medio Ambiente y Derechos Humanos- Argentina firmó el pacto internacional conocido como Global Reporting Initiative (GRI) impulsado por las Naciones Unidas.

En el año 2014 el *Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible* (CEADS) desarrolló una Visión local para el año 2050 en una alianza estratégica con el IAE Business School y la Fundación CIPPEC. La visión define metas claras y medibles con el fin de avanzar hacia un futuro sostenible trabajando sobre 6 áreas específicas<sup>25</sup>:

- **desarrollo humano:** según las tres instituciones integrantes la inclusión y la diversidad son los pilares básicos de toda política pública. Estos valores deben verse reflejados en materia de educación –universalizando el nivel inicial, extendiendo la formación docente y reduciendo la brecha entre la escuela secundaria y el primer empleo-, salud –estableciendo programas sanitarios que prevengan enfermedades- y acceso a una vivienda adecuada. La Visión propone aprovechar la demografía del país para asegurar su crecimiento económico, generar conciencia mundial para cambiar los actuales hábitos de consumo hacia más sustentables;
- **economía:** la principal meta de la Visión es generar una economía nacional competitiva e innovadora gestionando de manera correcta el capital social y ambiental, a través de un cambio

---

<sup>24</sup> Todos los datos acerca de la ley nacional 25.877 fueron obtenidos del sitio web oficial de *InfoLEG* (Información Legislativa y Documental) dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm>. Recuperado el 6 de noviembre de 2016. Ver en Bibliografía.

<sup>25</sup> Todo lo referido a la Visión 2050 Argentina ha sido recuperado del sitio oficial del CEADS [http://www.ceads.org.ar/ultimas\\_publicaciones/Vision%202050%20Argentina.%20Una%20nueva%20agenda%20de%20desarrollo.pdf](http://www.ceads.org.ar/ultimas_publicaciones/Vision%202050%20Argentina.%20Una%20nueva%20agenda%20de%20desarrollo.pdf). Recuperado el 8 de noviembre de 2016. Ver en Bibliografía.

en la concepción del progreso económico. Dicho cambio se logrará incluyendo variables sociales como el desarrollo humano y la valorización de los ecosistemas que generen un cambio en los criterios de compra actuales de los consumidores. Si se genera conciencia acerca de la importancia de la sustentabilidad en toda la cadena productiva, la ética pasará a ser un nuevo criterio de compra además del buen precio y la calidad de los productos o servicios;

- **gobernanza:** la Visión plantea para el año 2050 una mejora de la gobernabilidad democrática a través de:
  - la democratización de instituciones públicas y procesos burocráticos
  - una planificación a largo plazo de alianzas eficaces entre las empresas y el Estado a través de diálogos bilaterales y la participación de todos los sectores sociales;
- **ecosistemas:** en cuanto al cuidado y la protección del medio ambiente, el documento estimula a las empresas y al estado a generar un cambio en el “patrón de consumo y producción basados en el cuidado de los recursos y en el equilibrio de los ecosistemas” (p. 16);
- **energía:** para el año 2050 el CEADS afirma que el acceso a la energía segura y sustentable deberá ser garantizado para todos los habitantes del país, a través del trabajo en conjunto de la industria, el sector privado y el Estado;
- **infraestructura:** con el objetivo de promover el desarrollo de la infraestructura regional para que sea socialmente inclusiva y sustentable, la Visión sostiene que en el año 2050 el desarrollo de diversas vías de transporte nacionales deberá unir al país de manera descentralizada. Los costos del transporte deberán ser reducidos de manera tal que el acceso a ellos sea igualitario. Se deberán incrementar los espacios verdes en las grandes ciudades y abrir al mercado masivo los vehículos eléctricos.

Para facilitar la puesta en práctica de las mencionadas metas, la Visión diseñó un Hoja de ruta que representa “un plan de acción a largo plazo que acerca los objetivos estratégicos a objetivos más tangibles alcanzables en diferentes horizontes de tiempo.” (CEADS, 2014, p.22). Sus gráficos reflejan los pasos y avances sustentables que debieran alcanzarse en las áreas descriptas en las próximas décadas.

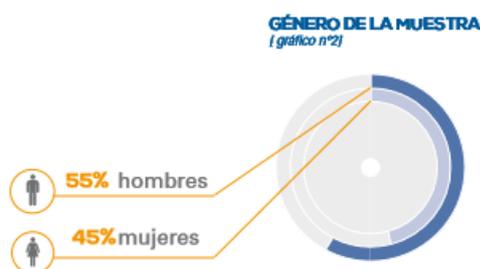
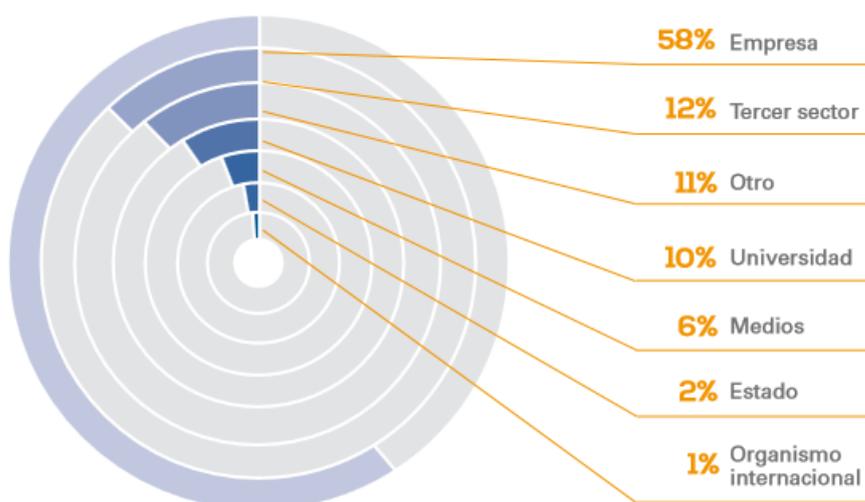
## 2.5 ComunicaRSE – 10 años de RSE en Argentina

Entre 2002-2012 ComunicaRSE – el primer medio de comunicación sobre Responsabilidad Social Empresaria de habla hispana - llevó a cabo un estudio en Argentina orientado a establecer un balance general del nivel de desarrollo de la RSE desde la perspectiva de líderes de opinión y directivos empresariales.

La metodología utilizada para realizar la investigación fue una encuesta online autoadministrada entre enero y junio de 2012, con 25 preguntas cerradas de opción múltiple y dicotómicas. Un total de 105 líderes de opinión respondieron al sondeo, de los cuales:

- el 58% correspondían al sector empresarial,
- el 12% al tercer sector,
- un 10% al mundo académico y
- un 6% a los medios<sup>26</sup> (ComunicaRSE, 2012, p. 45)

Imagen 4: perfil de los encuestados



Fuente: ComunicaRSE (2012). *10 años de RSE en Argentina* [gráfico].

Casi la totalidad de los entrevistados (94%) percibió que en el futuro la sustentabilidad tendrá una mayor influencia en los negocios y se necesitarán sistemas de gestión más sofisticados y transparentes. El 71% de los encuestados sostuvo que en los próximos años el uso de la ISO 26000 será relevante.

<sup>26</sup> Todos los datos respectivos a la investigación de ComunicaRSE se obtuvieron de su página web: <http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/10-anos-de-rse-en-argentina>

En cuanto a la importancia (de 1 a 5) de los temas que marcaron la agenda de RSE en el país los últimos 10 años, los líderes de opinión entrevistados calificaron con:

- un 3,8 la Inversión Social en la Comunidad,
- un 3,1 al cuidado del Medio Ambiente y
- un 2,9 al Público Interno.

Los tres temas con mayor puntuación se correspondieron a la dimensión social de la agenda de sustentabilidad. En un segundo plano aparecieron los aspectos relacionados con la cadena de valor, la transparencia y gobierno corporativo y los proveedores. Su puntuación fue inferior a 2,5 (p. 47).

Imagen 5: calificación de los temas que marcaron agenda



Fuente: ComunicaRSE (2012). 10 años de RSE en Argentina [gráfico].

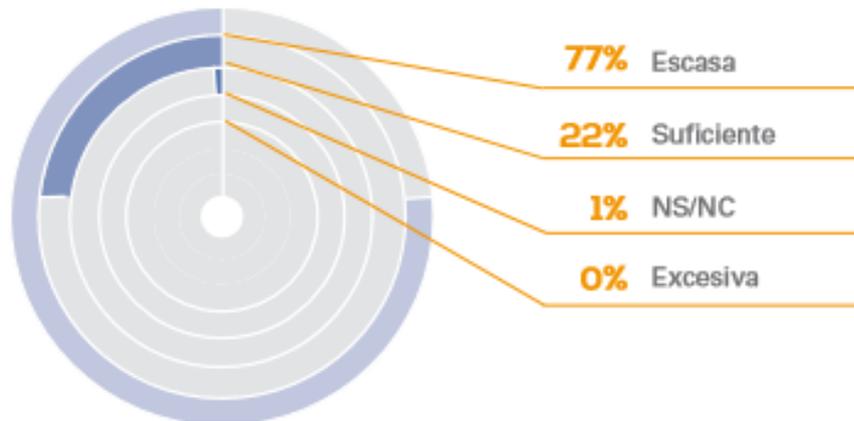
Según los líderes de opinión consultados, el gran impulsor de la RSE en las empresas es la **reputación**. La misma obtuvo un puntaje de 4,3 sobre 5 puntos seguida por las Directivas de Casa Matriz con 3,8 puntos.

En cuanto a la importancia que los medios de comunicación y la dirigencia argentina le brinda a la RSE, los encuestados reconocieron que no es una mirada profunda. Tres de cada cuatro entrevistados consideró que la presencia de la temática de la sustentabilidad en los medios de comunicación masiva en los últimos 10 años fue **escasa**, mientras que solo un 22% consideró que fue **suficiente** (p. 53).

Imagen 6: calificación de los temas que marcaron agenda

● **LA PRESENCIA DE LA TEMÁTICA DE LA RSE EN LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS HA SIDO:**

[ gráfico n°15 ]



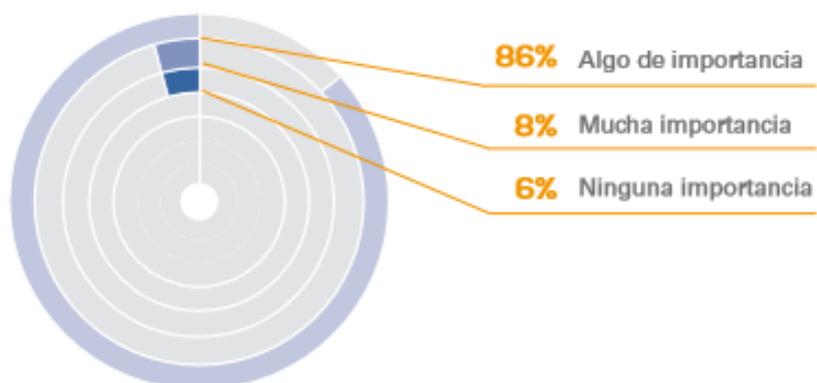
Fuente: ComunicaRSE (2012). 10 años de RSE en Argentina [gráfico].

Casi el 90% de los encuestados expresó que la dirigencia empresarial argentina le da **algo** de importancia a la RSE, mientras que solamente el 6% creyó que se le otorga **mucho** valor a la sustentabilidad dentro del círculo corporativo nacional (p. 53).

Imágenes 7 y 8: importancia dada a la RSE por la dirigencia empresarial argentina

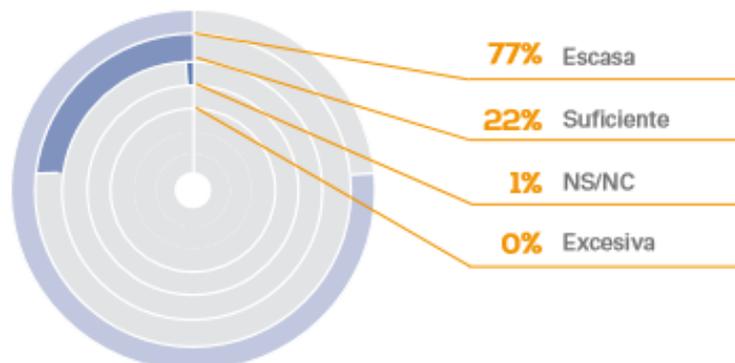
● **NIVEL DE IMPORTANCIA DADA A LA RSE POR LA DIRIGENCIA EMPRESARIA ARGENTINA**

[ gráfico n°16 ]



● **LA PRESENCIA DE LA TEMÁTICA DE LA RSE EN LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS HA SIDO:**

[ gráfico n°15 ]



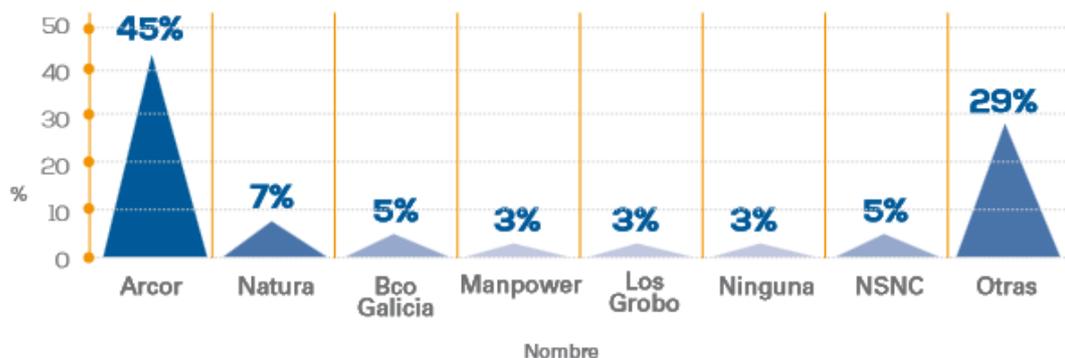
Fuente: ComunicaRSE (2012). 10 años de RSE en Argentina [gráfico].

Por último, el estudio de ComunicaRSE propuso a los líderes de opinión encuestados elegir una empresa nacional que, en su criterio personal, haya mostrado mayor vocación por la RSE entre el 2002 y 2012 (período evaluado en la investigación). El 45% eligió a Arcor como la mayor promotora de la sustentabilidad empresarial en el país, seguida en segundo lugar por Natura (7%) y Banco Galicia (5%) completando el podio (p. 54).

Imagen 9: empresas que hayan mostrado mayor vocación por la RSE en los últimos 10 años

● **EMPRESAS QUE HAYAN MOSTRADO MAYOR VOCACIÓN POR LA RSE EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS**

[ gráfico n°17 ]



Fuente: ComunicaRSE (2012). 10 años de RSE en Argentina [gráfico].

El estudio arrojó las siguientes conclusiones:

- la RSE adquirió en la primera década del S. XXI mayor importancia que en décadas anteriores, aunque no logró convertirse en un componente estratégico primordial en los negocios. Ninguno

de los sectores público y privado tienen un rol plenamente activo en la promoción de políticas que establezcan un marco regulatorio para desempeñar los negocios;

- los temas de la agenda global de sustentabilidad que impactarán más en las empresas nacionales en el corto plazo son la *cadena de valor* y la *protección del medio ambiente*;
- el *paradigma comunicacional* predomina por encima del *paradigma de gestión*. La mayoría de los encuestados sostuvo que en la actualidad “se comunica más de lo que se hace. (...) los reportes de sustentabilidad no reflejan con exactitud la gestión de las empresas y la reputación es el principal y casi excluyente motivador” (2012, p. 58).

## 2.6 Estudio de tendencias globales de capital humano (Deloitte)

La consultora internacional Deloitte lleva a cabo todos los años una investigación global acerca de las tendencias de Capital Humano<sup>27</sup>. El informe anual de 2019 contó con la participación de 10.000 CEOs y Líderes de Negocios de empresas multidisciplinarias y de diversos tamaños a lo largo de 119 países<sup>28</sup>.

Según Deloitte, el 2019 presentó desafíos económicos, sociales y políticos que condujeron a las organizaciones a replantear sus estrategias para convertirse en empresas sociales: su misión es combinar un crecimiento económico sostenible respetando y brindando apoyo a su entorno y a su red de stakeholders.

El enfoque humano entra en juego en estas organizaciones como un valor estratégico para cultivar y fomentar un rendimiento activo. Estas organizaciones asumen la responsabilidad de ser un *buen ciudadano*: son modelos que seguir para sus pares y proporcionan un alto nivel de colaboración en todos sus niveles.

Uno de los datos más significativos que aportó la investigación fue el consenso de los entrevistados en materia de **aprendizaje**. Frente a la aceleración en la automatización de procesos y la Inteligencia Artificial, el 86% de los participantes considera que deben cambiar y reinventar la manera en la que aprenden para integrarse en el nuevo mundo tecnológico.

### 2.6.1 Análisis de resultados

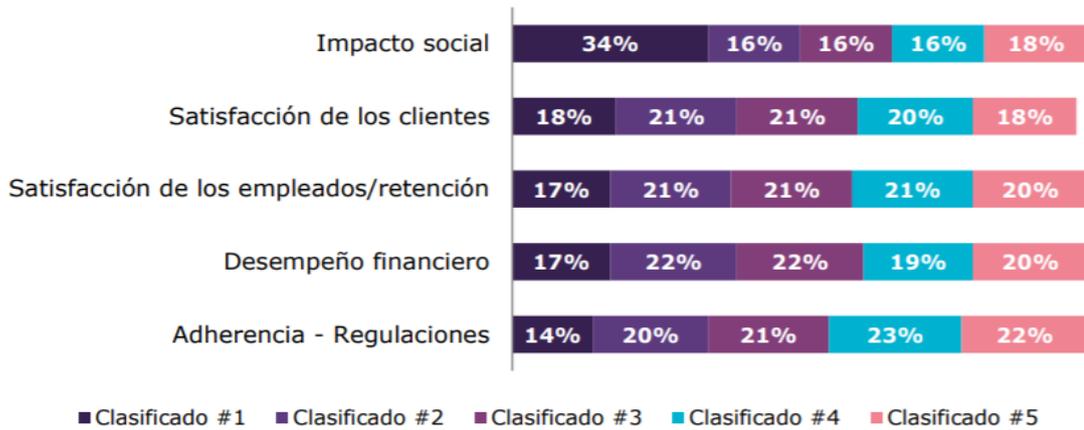
La primera pregunta del sondeo global de Deloitte se centró en el camino hacia el liderazgo de una empresa social. El principal valor que los encuestados consideraron sería la clave en el éxito de las empresas sociales para el 2019 fue el *impacto social*.

---

<sup>27</sup> Deloitte sostiene que en el mundo de los negocios los líderes enfrentan la necesidad de crear valor agregado tangible para la empresa, impactando en la organización y en su capital humano. Una adecuada gestión del talento tiene resultados directos en el negocio.

<sup>28</sup> Apéndice A: Muestra del estudio Tendencias del Capital Humano 2019 de Deloitte.

Imagen 10: elementos de la empresa social



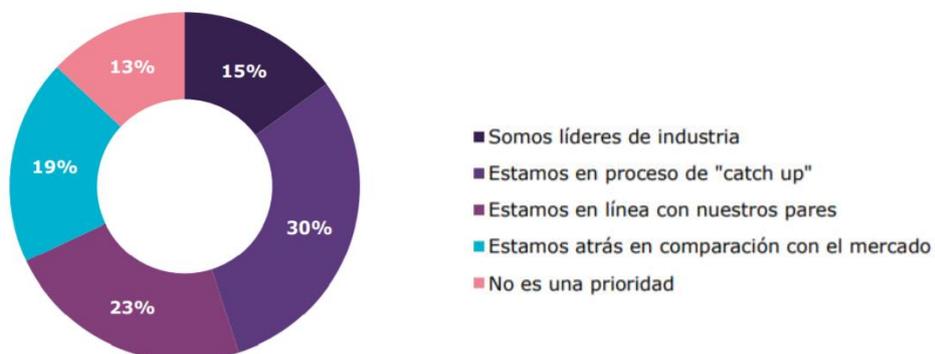
Fuente: Deloitte y Forbes Insights (2019). *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, Deloitte Insights.

La consultora destacó que, a pesar de que los entrevistados reconocieron el impacto de sus actividades en la sociedad, no lograron dominar completamente el camino hacia la construcción de una empresa social. Según Deloitte esto se debe a la diferencia que existe entre liderar una empresa social y ser socialmente responsable o participar de acciones de RSE.

Liderar una empresa social se trata de reconocer que, mientras generan ganancias y brindan retornos sobre la inversión a los accionistas, también deben mejorar las condiciones de las personas, los clientes y las comunidades en las que viven. Y en el mundo actual, con los desafíos sociales en la cresta de la ola, cumplir con estos objetivos requiere una reinversión organizacional a gran escala. (p.4).

En cuanto al nivel de madurez en materia de empresa social, el 30% de los encuestados reconoció que está en un proceso avanzado para convertirse en una de ellas. En segundo lugar se ubicaron aquellos que sostuvieron estar en línea con sus pares de la industria mientras que, por el contrario, un 19% sostuvo estar por detrás de los avances del mercado en materia de empresa social. Solamente el 15% de los entrevistados afirmó ser líderes en la industria en materia de impacto social y el 13% restante no identificó como una prioridad de sus negocios en convertirse en una empresa social.

Imagen 11: ¿Qué tan madura es su organización como empresa social?



Fuente: Deloitte (2019). *Tendencias globales de capital humano de Deloitte*

La reinención que las organizaciones deben atravesar para convertirse en empresas sociales también debe gestarse al interior de sus organigramas. De acuerdo con el estudio, los cambios empresariales para generar un impacto social sostenible deben apoyarse en el capital humano de las compañías. El avance de la tecnología y la automatización de procesos debe complementar y potenciar la fuerza laboral: las empresas que no desarrollen un ecosistema laboral en el que coexistan armónicamente recursos tecnológicos y humanos se arriesgan a perder oportunidades de eficiencia y crecimiento sostenible.

Con el objetivo de ayudar a las organizaciones a *reinvertirse socialmente*, Deloitte propuso un set de 5 principios humanos que sirven como marco de referencia para medir acciones o decisiones de negocio que pueden afectar a las personas.

Imagen 12: principios humanos para la empresa social: benchmark para la reinención

| Principio                                   | Significado   |
|---|---|
| <b>Propósito y significado</b>              | Dar a las organizaciones y a los individuos un sentido de propósito de trabajo. Se debe ir hacia un enfoque en hacer cosas buenas para las personas, los clientes y la sociedad, más allá de las ganancias económicas.  |
| <b>Ética y justicia</b>                     | Utilizar datos, tecnología y sistemas de una manera ética, justa y confiable. Crear puestos de trabajo y roles para monitorear que las decisiones que se tomen sean equitativas e inclusivas.   |
| <b>Crecimiento y pasión</b>                 | Definir la misión de los puestos de trabajo y de las organizaciones para fomentar la pasión y un sentido de crecimiento personal, brindando oportunidades a las personas de crear y agregar su propio toque personal, como así también de compartir nuevas ideas. |
| <b>Colaboración y relaciones personales</b> | Desarrollar equipos de trabajo, haciendo foco en las relaciones personales, e ir más allá de lo digital para construir conexiones humanas en el ecosistema del trabajo. La tecnología no debe reemplazar las relaciones humanas, las debe reforzar.               |
| <b>Transparencia y franqueza</b>            | Compartir información de manera abierta, discutiendo sobre desafíos, errores y lecciones aprendidas, con el fin de liderar y gestionar el día a día con una mentalidad de crecimiento, tanto personal como profesional.   |

Fuente: Deloitte (2019). *Tendencias globales de capital humano de Deloitte*

Para que las empresas puedan dirigir sus esfuerzos hacia la generación de un impacto significativo y trascendente, Deloitte organizó las Tendencias de Capital Humano del 2019 en tres categorías accionables, a saber:

1. futuro de la fuerza laboral: representa la capacidad de las empresas de adaptarse a los cambios que reestructuran el trabajo, su diseño y sus tipos de liderazgo;
2. futuro de la organización: refiere a cómo los equipos de trabajo, las redes y los nuevos enfoques de liderazgo afectarán e impulsarán el rendimiento de los negocios y
3. futuro de Recursos Humanos: hace alusión al desafío que enfrentan las empresas para rediseñar sus competencias, el uso de las tecnologías y el enfoque humano para lidiar la transformación en su interior.

En cuanto al primer punto, Deloitte esbozó en su estudio *tres grandes cambios laborales* a los cuales deberán adaptarse las empresas en un futuro cercano:

- la fuerza laboral alternativa (freelancers, contratados externos, consultores) se convertirá en una tendencia generalizada. Considerados anteriormente como una fuerza laboral optativa que complementaba o suplementaba los puestos tradicionales full-time, en un futuro las organizaciones deberán establecer acuerdos estratégicos de trabajo con ellos para reforzar sus planes de crecimiento;
- la modalidad de trabajo actual será suplantada por *super trabajos*. Proyectando un período de 3 años hacia adelante, el 65% de los encuestados en el estudio de Deloitte afirmó que espera incrementar considerablemente el uso de tecnologías cognitivas, inteligencia artificial y robots en sus organizaciones. De ocurrir así, las empresas deberán migrar a estilos de trabajo más digitales y multidisciplinarios cuyos principales insumos son las bases de datos e información. Con el objetivo de potenciar el uso de tecnologías y asegurar su éxito, las compañías tendrán que rediseñar sus trabajos humanos actuales. Solo de esta forma lograrán generar ganancias en su productividad y la eficiencia necesaria;
- el liderazgo futuro deberá readaptarse a los nuevos enfoques sociales, económicos y tecnológicos para alcanzar los objetivos comerciales tradicionales. Las aptitudes y habilidades que serán críticas en la formación de estos nuevos líderes incluyen la adaptación a contextos de cambios continuos y a la incertidumbre de los mercados, la comprensión y dominio de tecnologías cognitivas e inteligencia artificial junto con la revalorización del capital humano.

El éxito de las organizaciones a futuro también se verá marcado por el dominio de *tres cambios fundamentales en sus estructuras*:

- el concepto de experiencia del empleado migrará al de experiencia humana. La consultora sostiene que el primero de ellos no logra capitalizar las expectativas que las personas buscan en un ecosistema laboral, por ello ve una oportunidad para que los empleadores actualicen y expandan el concepto de experiencia humana en el trabajo. El éxito de esta transformación dependerá de cuanto las empresas logren comprender las aspiraciones personales de sus trabajadores y readaptarse a ellas;

- el modelo jerárquico de desempeño organizacional comienza a cambiar hacia un modelo de trabajo en equipo. A pesar de que en la actualidad ya es visible el cambio mundial hacia un esquema de trabajo colaborativo, el 43% de los entrevistados argentinos del estudio afirmó que continúa operando bajo un sistema de jerarquía. Solo el 9% de los participantes argentinos mencionó que lo hace a través de equipos multifuncionales. Cuando se consultó a los entrevistados argentinos acerca del mayor desafío al que se enfrentan para operar con modelos de equipo, el 62% afirmó que es el desconocimiento de los líderes en como operar en el día a día. La creación de programas e incentivos para formar equipos de trabajo es el principal desafío que enfrentan las organizaciones argentinas en la migración de estos modelos de trabajo.

La aparición de nuevas tecnologías es la herramienta fundamental que las empresas deben capitalizar en la actualidad para potenciar el trabajo en equipo y mantenerse vigentes:

- la estrategia de compensaciones y beneficios laborales deberá alinearse integralmente a los objetivos organizacionales. De acuerdo con Deloitte el 73% de los participantes de la Encuesta de Tendencias de Capital Humano en la Argentina considera que ambas estrategias están algo o nada alineadas. Para que esto ocurra, la consultora sostiene que deben desarrollarse paquetes compensatorios que se alineen con modelos más ágiles para la medición y gestión del desempeño. La evaluación laboral basada exclusivamente en referencias esperables externas no es suficiente: las empresas deben apostar a la creación de relaciones interpersonales con sus trabajadores para conocer sus expectativas y necesidades personales. De esta forma aumentan considerablemente las posibilidades de disminuir brechas compensatorias existentes.

Por último, las empresas deberán apostar a la *transformación de sus áreas de Recursos Humanos* para hacer frente a los siguientes cambios:

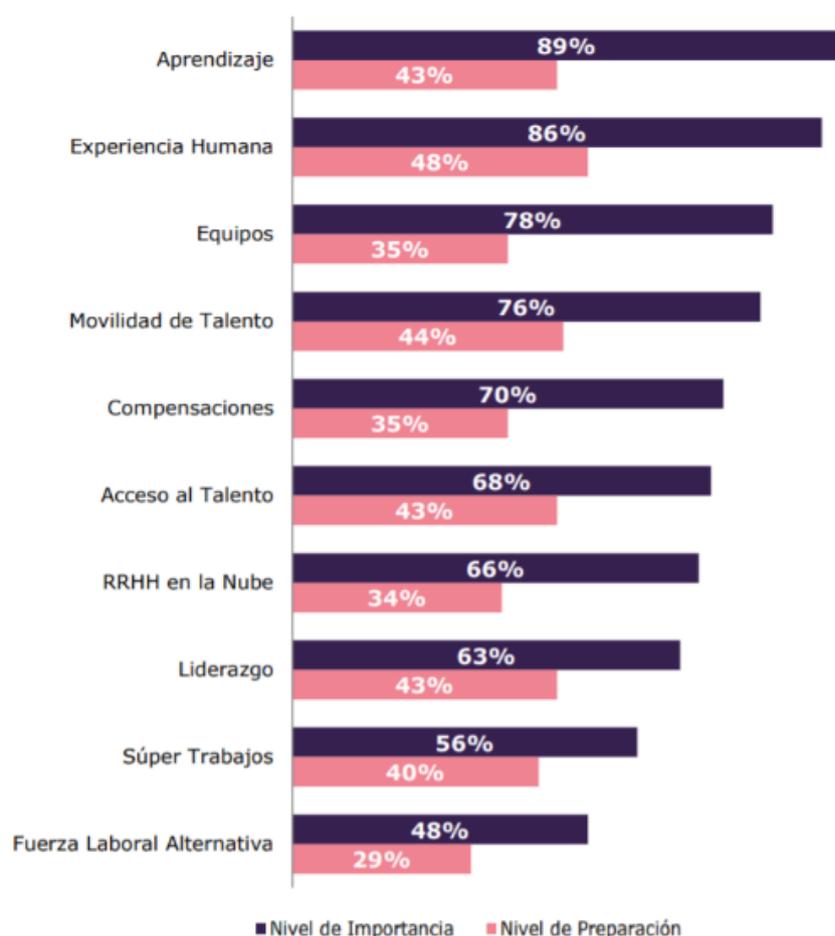
- deberán repensarse las estrategias de reclutamiento de talentos. La rápida evolución económica global de los últimos 15 años, la alta competitividad del mercado laboral y los rápidos cambios en las competencias requeridas para los puestos de trabajo obligará a las empresas a incorporar nuevas formas de adquisición de talento: movilizar recursos internos, incorporar al propio equipo de trabajo personal proveniente de la fuerza laboral alternativa y utilizar la tecnología para aumentar la eficiencia de los procesos y fuentes de reclutamiento. De los participantes de la Encuesta de Tendencias de Capital Humano en la Argentina, solo el 6% consideró que su empresa desempeña las tareas de reclutamiento de forma altamente satisfactoria;
- la tendencia principal de evolución de las organizaciones hacia empresas sociales es su capacidad de aprendizaje. La creciente demanda de nuevas habilidades laborales requerirá de una nueva cultura del trabajo que estimule el aprendizaje constante e incentive a sus empleados a aprovechar las oportunidades de capacitación. Del total de encuestados argentinos para el estudio de Deloitte, el 65% consideró que las personas deberán reinventarse

para desarrollarse profesionalmente y un 56% afirmó que los programas de capacitación son muy importantes para impulsar el compromiso de los empleados. De acuerdo con la investigación, se esbozan tres tendencias que muestran la forma en que el aprendizaje dentro de las organizaciones está evolucionando:

- comienza a integrarse cada vez más con la realidad de los empleos
  - se está convirtiendo en capacitaciones más personales y humanizadas
  - está migrando hacia modelos sostenibles dentro de las empresas;
- la movilidad del talento interno será estratégica frente a la demanda de nuevas competencias laborales. Frente al aumento de demanda del mercado laboral por reclutar a los mejores talentos, la capacitación de los propios empleados y una nueva normativa de movilidad interna - que permita que el proceso sea percibido como una progresión natural y normal - ayudarán a las empresas a *equiparse* con talentos internos que se comprometan a mejorar su performance laboral. Las oportunidades de movilidad no deberán restringirse solamente a Gerentes o Líderes de Equipo sino que deberán existir igualdad de oportunidades para todos los empleados. Del total de participantes argentinos de la Encuesta de Tendencias de Capital Humano, el 67% sostuvo que las oportunidades de movilidad interna crecerán en los próximos 3 años, en tanto el 37% observó que los principales motivos para su aumento es el soporte a la expansión del negocio y el desarrollo de futuros líderes;
  - se deberán pensar y elaborar estrategias específicas para almacenar datos de Recursos Humanos en la nube, integrando nuevas plataformas tecnológicas y herramientas de inteligencia artificial como base que permitan automatizar procesos y potenciar el trabajo de los empleados del área. Esto permitirá que los sistemas de gestión de Recursos Humanos sean más atractivos y personalizados a la realidad de cada organización.

Tomando en consideración las principales tendencias de Talento Humano mencionadas anteriormente, Deloitte comparó los niveles de importancia versus los niveles de preparación de las empresas encuestadas en el informe. El principal resultado obtenido es que el nivel de importancia supera los niveles de preparación en cada una de las 10 tendencias.

Imagen 13: La importancia supera la preparación para las 10 tendencias



Fuente: Deloitte (2019). *Tendencias globales de capital humano de Deloitte*

Frente a la brecha existente entre los niveles de importancia y preparación, Deloitte propuso a las empresas 3 estrategias en el camino hacia la reinención de las organizaciones como empresas sociales:

- actualizar la modalidad de trabajo actual,
- reinventar la dirección estratégica creando nuevas conexiones que fortalezcan las relaciones humanas y
- comenzar desde un nuevo punto de partida recodificando el diseño de la estrategia corporativa.

Los dos aspectos que se mantienen constantes en cualquiera de los caminos que elija la organización en el camino hacia la reinención son la incorporación de tecnologías a su estrategia y la conciencia acerca del cambio audaz que deben llevar a cabo.

Independientemente del enfoque y estrategias a implementar, la principal conclusión que esbozó la investigación de Deloitte es la necesidad de las empresas de contar con enfoques humanos renovados que permitan a la empresa social reinar por encima de los antiguos modelos corporativos.

## 2.7 Comunicar las RSE

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la aparición de la sociedad de consumo despertó la necesidad en las corporaciones de ampliar sus fronteras, tareas y repensar el principal objetivo de sus negocios: la comunicación dejó de ser un complemento de la producción para pasar a ser un elemento de identificación y creación de valor.

De acuerdo con el medio ComunicaRSE (2012), comunicar acciones de RSE otorga a las empresas numerosos aportes fundamentales:

- *retroalimenta la gestión*: el diálogo bilateral constante con los grupos de interés puede generar un círculo de retroalimentación que sirve a las organizaciones para conocer aquellas ideas que, tanto los públicos internos como externos, tienen acerca de estrategias de sustentabilidad;
- *previene y gestiona los riesgos*: comunicar la sustentabilidad puede ayudar a reducir los efectos de una crisis y gestionar de manera estratégica los posibles focos de riesgo para prevenir futuros conflictos;
- *construye reputación y confianza*: “la función comunicación contribuye a la creación de valor, focalizando su trabajo en lograr que la empresa cada día represente algo más valioso para todos y cada uno de los públicos” (Scheinsohn, 2000, p.16). Si la comunicación de RSE en las empresas se planifica estratégicamente y ayuda a transparentar la actividad de la organización, la misma se convierte en un factor de construcción de reputación y confianza. Se fortalecen la identidad e imagen corporativas con el fin de convertir al desarrollo sustentable de la empresa en un elemento de diferenciación y competitividad en el mercado;
- *consolida los vínculos externos e internos*: la comunicación de la RSE también debe aplicarse al interior de la empresa. Justo Villafañe<sup>29</sup> reconoce que una de las tres dimensiones de la Imagen Corporativa de una organización –comprendida como la síntesis mental que todos los públicos de una empresa elaboran sobre sus actos- es la **autoimagen** (la imagen interna de una empresa). Es importante que la organización informe, motive y movilice a través de su compromiso sustentable a los trabajadores para fidelizarlos e involucrarlos en el camino hacia el logro de los objetivos corporativos;
- *sensibiliza y genera conciencia*: la comunicación de la sustentabilidad tiene una función social pedagógica en la sociedad. La empresa se convierte en ejemplo a seguir que promueve valores sociales, medioambientales y económicos entre los integrantes de su comunidad y sus consumidores;
- *transparenta las actividades*: según Pierre Hupperts<sup>30</sup> (2008) “la actividad empresarial sustentable no funciona sin comunicación” (p. 119). Para el autor, el informe anual de

---

<sup>29</sup> Justo Villafañe es un reconocido Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Es socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados especializada en la gestión de los recursos intangibles de las empresas además de miembro de numerosas asociaciones profesionales y de investigación relacionadas a la Comunicación Audiovisual e Imagen Corporativa.

<sup>30</sup> Pierre Hupperts es un consultor holandés experto en RSE y desarrollo sostenible, fundador de la consultora que lleva su nombre. Se desempeñó como Director de The Body Shop Benelux (empresa de cosmética inglesa líder en RSE) y es asesor permanente de la cervecera Gulpener (ganadora del premio nacional holandés RSE a principios de siglo).

sustentabilidad es el medio de comunicación más atractivo y útil para darle transparencia a las actividades realizadas por la empresa. El reporte genera confianza entre los actores que se relacionan con la entidad (proveedores, clientes, accionistas, empleados). Mientras más transparente es una corporación acerca de sus acciones financieras y comerciales, menos incertidumbre e inquietudes se forjan en torno a su actividad y existe menos lugar para especulaciones o rumores falsos.

La comunicación de las acciones de RSE ayuda a orientar estratégicamente la cultura organizacional. Se comprende a esta última como el conjunto de marcos interpretativos que permiten a los individuos comprender los fenómenos organizacionales y que le aporta sentido a la organización.

El vínculo entre la Comunicación Corporativa y la RSE es indispensable: ambas se constituyen como pilares fundamentales en la creación de un plan integral de Responsabilidad Social Empresarial. Comunicar transparentemente los programas de RSE llevados a cabo por la organización y ser coherentes entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica ayuda a “mejorar la satisfacción, fortalecer la imagen de la empresa, motivar a sus colaboradores y crear relaciones duraderas con sus stakeholders” (Bueñano et al. 2015)

En la actualidad la discusión no se centra en si se llevan o no a cabo acciones de RSE, sino en como efectivizar la actividad sustentable de las corporaciones. Las Pymes se enfrentan a 2 desafíos: integrar prácticas empresariales responsables a sus estrategias corporativas y gestionar su comunicación. Con el objetivo de abordar correctamente el estudio de la estrategia de IMS en cuanto a estos 2 desafíos, el próximo capítulo esbozará la metodología de investigación implementada en el estudio para analizar el impacto de las acciones sustentables de la compañía.

## CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo buscará analizar los programas de RSE desarrollados por la empresa IMS. Con el objetivo de detallar con la mayor precisión posible los procedimientos y diagnósticos necesarios para el análisis del caso, este capítulo se destinará a presentar y explicar los métodos y técnicas que se emplearán para el análisis. Se recurrirá a una variedad de métodos de recolección de datos que mejor se adapten al presente análisis.

El tipo de investigación que se llevará a cabo será de tipo **cualitativo**.

Los resultados obtenidos en el análisis del caso permitirán definir la importancia que la empresa IMS otorga a la RSE dentro de su cronograma de actividades y cultura organizacional y a determinar si la gestión del capital reputacional<sup>31</sup> es proactiva o no, para elaborar luego un plan estratégico que permita fortalecer o cambiar esa cultura y generar acciones perdurables en el tiempo que fomenten, fortalezcan la responsabilidad y compromiso de la organización con su entorno.

### 3.1 Procedimiento metodológico

Para realizar un análisis completo de las acciones de RSE ejecutadas por IMS, se implementará un estudio del tipo descriptivo.

Dankhe (1986) afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las principales propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis<sup>32</sup>. Este tipo de investigación mide una serie de aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar en un determinado período de tiempo.

A través de la aplicación de este método, se evaluará la inserción de acciones de RSE dentro de la estrategia organizacional, su forma de comunicar estas actividades, se analizará el impacto de estas para culminar con una serie de conclusiones que permitirán constatar la veracidad o refutar la hipótesis propuesta:

Si todas las acciones implícitas y explícitas que lleva a cabo una organización comunican un mensaje, existe una relación directa y simbiótica de la comunicación y la RSE. Entonces, el verdadero esfuerzo e impacto de las acciones sustentables de IMS estará directamente relacionado a la gestión eficiente de su comunicación a los diferentes públicos de interés.

Las técnicas de recolección de datos en el presente trabajo serán de los tipos:

- **cualitativas:** tuvieron su origen en Max Weber (1864-1920), quien introdujo el concepto de “entendimiento” como un término que involucra no solo la descripción y medición de variables sociales sino que además los significados subjetivos junto con el análisis y comprensión del

---

<sup>31</sup> El capital reputacional es el valor en términos de reputación corporativa que una empresa tiene para todos sus públicos de interés.

<sup>32</sup> Cita del autor: Dankhe, 1986

entorno donde ocurre un fenómeno. El autor propone entonces un modelo híbrido entre herramientas que evalúan variables macrosociales e individuales.

Teniendo en cuenta lo que menciona Sampieri (2006) en su libro *Metodología de la Investigación*, el enfoque cualitativo tienen por objeto reconstruir la realidad del mismo modo que los actores de una comunidad/conjunto social la observan. Este tipo de estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Su énfasis se encuentra en entender un fenómeno social complejo.

Algunas de las características que presenta la metodología cualitativa según la profesora Celina Cantú (2011)<sup>33</sup> son:

- multi-método focalizado,
- interpretación y aproximación naturalista,
- el investigador es instrumento de la investigación,
- proceso interactivo, flexible y elástica,
- metodología estratégica y auto-reflexiva y
- trata de comprender la totalidad del fenómeno

De acuerdo con M.A. Rothery (citado por Sampieri, 2003), el enfoque cualitativo busca generar conocimiento a través del método hipotético-deductivo:

- ✓ elaborando teorías que permitan derivar hipótesis,
- ✓ probando esas hipótesis a través de técnicas de recolección de datos adecuadas y
- ✓ aportando evidencia a favor de las hipótesis según se corroboren o no.

Dentro de las características positivas que la profesora Celina Cantú (2011) encuentra en esta herramienta se ubican:

- ✚ metodología interactiva, flexible y elástica que permite obtener resultados mucho más amplios y profundos,
- ✚ los resultados son expresados en los propios términos de los sujetos investigados,
- ✚ emergencia espontánea de temas y
- ✚ mayor margen para ampliaciones y profundizaciones.

Sin embargo, existen ciertas limitaciones que atañen al método de investigación en cuestión señaladas por Cantú (2011), a saber:

- ❖ la sensibilidad o experiencia del investigador tienen gran influencia en su forma de observar al objeto de estudio,
- ❖ la imposibilidad de hacer formal la representatividad de los resultados y
- ❖ dificultades para establecer la validez y confiabilidad.

---

<sup>33</sup> CANTÚ, Celina (2011). Metodología de la Investigación. Introducción: clase 1, p. 18.

Debido a las limitaciones que presenta la metodología cualitativa se recurrirá a técnicas cuantitativas de medición de resultados para fortalecer y complementar el presente estudio:

- **cuantitativas:** de acuerdo con lo mencionado por Sampieri en su libro *Metodología de la Investigación*, el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente enfocar la información midiendo con precisión las variables del estudio. En este tipo de investigaciones se establecen una o varias hipótesis, se diseña un plan para comprobarlas y testearlas, se miden las variables de estas y se transforman estos resultados en variables cuantificables (numéricos) que luego se analizarán con estadísticas. Según Sampieri (2006) “Tales estudios llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo: la teoría se mantiene hasta que se refute o se alcance una mejor explicación” (p.14)

Algunas de las características que presenta la metodología cuantitativa según Cantú<sup>34</sup> (2011) son:

- foco en la temática investigar,
- la obtención de datos duros y objetivos debido a que el investigador se mantiene al margen durante la aplicación del método y
- la naturalidad de su desarrollo, ya que se conducen básicamente en ambientes naturales donde los participantes actúan como lo hacen en su vida cotidiana.

Al igual que el método cualitativo, el enfoque cuantitativo también presenta ciertas limitaciones en su aplicación. Según Rodríguez (2005)<sup>35</sup> estas son:

- ✚ la posibilidad de que los resultados sean alterados por el encuestador para intentar colocar su respuesta en opciones diferentes en las que se dan en la encuesta,
- ✚ la impersonalidad del estudio, ya que el encuestador no tiene contacto directo con el encuestado,
- ✚ la posesión solamente de información predeterminada y
- ✚ quien realiza el cuestionario debe limitarse a las categorías que fueran definidas.

### 3.2 Unidades de análisis

Se estudiará a la empresa International Merchandising Solutions S.A. y a su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela. Con el objetivo de analizar en detalle sus programas sustentables, se describirá el mapa de comunicación integral de la empresa para entender el involucramiento y relacionamiento

---

<sup>34</sup> Ver: CANTU, Celina (2011). Metodología de la Investigación. Instrumento de recolección de datos. Trabajo de campo, clase 3.

<sup>35</sup> Ver: RODRIGUEZ, M. Darío (2005). Op. Cit.

de IMS con actores sociales externos (entidades de gobierno, escuelas, universidades, municipios, ministerios) en materia de RSE.

### 3.3 Métodos y técnicas de investigación

En la presente investigación se decidió contrastar la teoría seleccionada con un estudio del caso de la compañía IMS, una pyme argentina de 130 empleados ubicada en los partidos de San Fernando y Tigre, reconocida en materia de RSE por la actividad de su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela, vigente desde septiembre del 2017.

De acuerdo con el autor Ander-Egg (2013), “el **estudio de caso** consiste en un tratamiento global/holístico de un problema, contenido, proceso o fenómeno, en el que centra todo el foco de atención investigativa, ya se trate de un individuo, grupo, organización, institución o pequeña comunidad” (p. 313)

Sampieri (2008) señala que el estudio de caso es una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto analiza una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría.

Para la recolección de datos se utilizarán diferentes herramientas cualitativas y cuantitativas que permitirán analizar en profundidad las diferentes unidades de análisis y su contexto de manera sistémica y holística.

En cuanto a las técnicas cualitativas, se recolectarán datos a través de la **observación**, que permite obtener información sobre los fenómenos o acontecimientos tal como se producen. Según Sierra Bravo (1985:2000), la observación reúne los procedimientos que se utilizan en las ciencias sociales para:

- examinar las fuentes donde se encuentran los hechos y datos objeto de estudio,
- obtenerlos y registrarlos con el fin de que nos faciliten el conocimiento de la realidad.

El autor sostiene que la observación es el trabajo de inspección que realiza el investigador mediante el uso de sus propios sentidos. Puede obtener o no la ayuda de aparatos técnicos para estudiar cosas o hechos de interés social tal como son o tienen lugar espontáneamente.

La observación proporciona al investigador la materia de trabajo que será objeto después de tratamiento definitivo, mediante la clasificación, tabulación, análisis y explicación. Es un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, por lo cual la misma se constituye como evidencia empírica. El tipo de observación que se realizará en este trabajo será la no estructurada o libre, con el modo participante.

La **observación no estructurada o libre** se caracteriza por buscar la variabilidad de fenómenos y conductas que pueden ser de interés para el objeto de la investigación. Al no realizar una estructuración previa en relación con las unidades de análisis, es la técnica que presenta la mayor apertura y flexibilidad ante la realidad.

La **observación participante o etnográfica** tiene como principal objetivo lograr la familiarización del investigador con el objeto de estudio convirtiéndolo en un integrante más de sus prácticas, costumbres, actividades a través de la participación en su entorno por un determinado período de tiempo.

Uno de los principales autores de este tipo de herramienta de recolección de datos fue Bronisław Malinowski (1922), fundador de la antropología social británica. El sociólogo inglés sentó las bases de su teoría en el libro *Los Argonautas del Pacífico Occidental* (1922), en el cual estudió a tribus de las Islas Trobriand (ubicadas en las costas de Nueva Guinea) a través de su convivencia con la comunidad. Malinowski documentó todas sus experiencias de trabajo de campo en el libro, lo cual le permitió “captar el punto de vista del nativo, su relación con la vida, conocer su visión del mundo” (p. 25)

Además de la observación, se recurrirán a técnicas de recolección de datos documentales. Según Ander-Egg (1993) la **detección, obtención, consulta y recopilación documental** es una técnica que tiene por meta “obtener datos e información partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizado dentro de los propósitos de una investigación en concreto” (p. 213). Por *documentos* el autor comprende los testimonios que proporcionan información, datos o cifras, constituyéndose así como elementos de conocimiento o fuentes de información susceptibles de ser utilizadas como consulta.

Ander-Egg (1993) clasifica los documentos según su forma de presentación, a saber:

- *documentos escritos*: incluye fuentes históricas, informes y estudios, memorias y anuarios, archivos oficiales y privados, documentos personales (diarios, correspondencia, memorias), prensa y documentación indirecta (sin necesariamente referirse a cuestiones sociales, proporcionan indicaciones y permiten situar mejor los aspectos secundarios de las cuestiones estudiadas) como por ejemplo libros de texto literarios,
- *documentos numéricos o estadísticos*,
- *documentos cartográficos*,
- *documentos de imagen y sonido*: integrados por documentación iconográfica, archivos de fotografía y cine junto con documentación oral o fonética y
- *documentos-objeto*.

En el presente trabajo se analizarán los informes del primer y segundo año de trabajo de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela, que comprenden los períodos de Septiembre del 2017 hasta Agosto del 2018 y de Septiembre de 2018 a Septiembre del 2019. Estos documentos se integran dentro de la categoría documentos numéricos o estadísticos realizada por Ander-Egg.

Además, se analizará el ideario de la escuela que plasma su misión, visión, valores e ideología de trabajo junto con el aporte y valor agregado que otorga la asociación a la empresa IMS. Por su parte, este testimonio se enmarca en la categoría previamente mencionada de documento escrito.

Dentro de los documentos de imagen y sonido, se incluirá el estudio de los perfiles digitales de la empresa IMS y su respectiva Escuela de Oficios, a saber:

- canal de comunicación interna digital “IMS te cuenta” (línea telefónica destinada a mensajes internos de la compañía acerca de novedades de la empresa) y
- canal de comunicación interna impreso “IMS al Día” (newsletter).

En cuanto a estos medios digitales, se analizará la presencia o no de información relacionada a las actividades de RSE de la empresa, su periodicidad de aparición, su forma de comunicación y de presentación.

Otros documentos escritos que se analizarán dentro del presente trabajo serán:

- presentaciones de proyectos de la empresa al programa *Crédito para la Formación Profesional del Ministerio de Trabajo*,
- prácticas profesionalizantes de alumnos de secundario con IMS a través del *Consejo Provincial de Educación y Trabajo (COPRET)*, órgano responsable de construir el *Registro Único de Prácticas Formativas en Ambientes de Trabajo*,
- programas de colaboración con asociaciones civiles y fundaciones como la Casa de Ronald McDonalds, escuelas especiales y hospitales y
- convenio educativo firmado con el Municipio de San Fernando y de Tigre para capacitar a vecinos de la comunidad en soldadura y carpintería.

Todos estos documentos se analizan a través de la técnica de **análisis de contenido** que, según Ander-Egg (1993) es una técnica que parte del supuesto de que el hablar y el escribir son también, por sí mismos, una forma de conducta social. Esta técnica permite estudiar el contenido manifiesto de una comunicación a través de la recopilación de información.

Para Hostil y Stone (1969) “el análisis de contenido hace referencia a todo procedimiento utilizado para fijar la extensión relativa que especifica referentes, actitudes o temas contenidos en un mensaje o documento.” (p.5). Con esta definición, se integra el análisis de contenidos cualitativos haciendo referencia al contenido latente de los textos y se introduce un nuevo concepto denominado *inferencia*, referido exclusivamente a la comunicación simbólica o mensajes de los datos, que tratan de otros fenómenos que no son los directamente observables. Para los autores, el propósito fundamental del análisis de contenido es generar inferencias acerca de un objeto de estudio.

Ander- Egg (1993) clasifica las diferentes partes del contenido a través de la **categorización**, que establece criterios definidos para diferencias a los elementos constitutivos con el fin de identificar de forma sistémica y precisa las características de la comunicación. (p.245).

Duverger establece 5 diferentes categorías para el análisis de contenido, a saber:

1. categorías de materia o contenido: estudio de temas tratados, que se encargan de analizar la cantidad de espacio dedicado a cada tema, o de métodos y técnicas, que clasifican temas según su metodología;
2. categorías de forma: categoriza el contenido según la forma de las cuestiones, como por ejemplo la intensidad con que la comunicación impactará sobre el público, la argumentación utilizada en los discursos, la diferenciación entre hechos y comentarios, etc;
3. categorías de apreciación o de juicio: analiza la posición que toma el autor frente al contenido (aprobación-desaprobación, pesimismo-optimismo, afirmación-negación, positivo-negativo) y los valores que el mismo otorga a los hechos según las categorías bien-mal, justo-injusto, bello-feo, feliz-infeliz, fuerte-débil, útil-inútil, sano-enfermo;
4. categorías de personas y actores: analiza el contenido según el status y los rasgos personales de los actores citados y
5. categorías de origen y destino: abordar el origen del cual proviene la información y el público al cual está dirigida.

Berganza Conde y Ruiz San Román (2005) sostienen que “al conjunto de categorías que utilizamos en nuestro análisis es a lo que se denomina código, que no es más que la disposición de todas ellas de acuerdo con unos criterios lógicos” (p.218).

Para que las categorías estén correctamente definidas, Conde y San Román afirman que en el proceso de elaboración del código se deben tener en cuenta las siguientes características: exclusión mutua, homogeneidad, pertinencia a lo que se busca, claridad y productividad.

Los autores sostienen que además de la categorización, se deben tener en cuenta otras operaciones para completar esta técnica de investigación:

- unidades de registro: “es el cuerpo de contenido más pequeño en que se cuenta la aparición de una referencia, ya sean palabras o afirmaciones que nos interesa localizar y contar.” (Conde y San Román, 2005, p. 221),
- unidad de clasificación: “es la base sobre la que se analiza o clasifica el contenido: artículo, noticia, etc.” (p. 222) y
- unidad de enumeración: “es la base sobre la que un contenido se tabula: centímetros, segundos, etc.” (p. 222).

Por último, se utilizará la técnica de **entrevista semiestructurada** o **entrevista basada en un guión** con integrantes de la empresa IMS y su Escuela de Oficios Nelson Mandela.

La entrevista es, según Ander-Egg, un proceso dinámico de comunicación interpersonal en el que alguien demanda algo (información u opiniones) a quien se supone puede proporcionarla. El tipo de entrevista que se utilizará en este trabajo es la basada en un guión, que contiene preguntas que actúan como punto de referencia junto con los temas y objetivos previamente dispuestos a abordar.

De esta forma, esta técnica de investigación proporciona un amplio margen de libertad y flexibilidad en el desarrollo de la entrevista, al mismo tiempo que otorga un guión en torno a cuestiones acerca de las cuales se tiene interés por recoger información.

Se entrevistarán a las siguientes personas:

- Guillermo Christensen, director coordinador de la escuela de oficios IMS Nelson Mandela y
- El Lic. Jorge Barisonzi, presidente de International Merchandising Solutions (IMS).

El guión de temas que se seguirá con Guillermo Christensen y Jorge Barisonzi será:

1. ideas y objetivos detrás del surgimiento de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela,
2. unidades de trabajo e impacto social de las actividades de RSE de la empresa y
3. gestión de la comunicación de RSE.

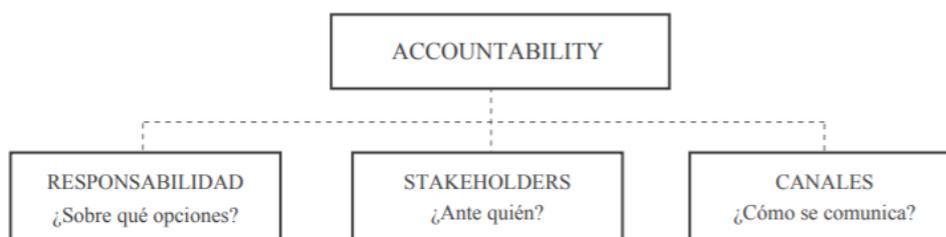
Las entrevistas serán del tipo presencial-personal en el ambiente de trabajo de los entrevistados y telefónicas – teniendo en cuenta el contexto nacional actual de aislamiento preventivo y obligatorio debido a la pandemia del COVID-19 -.

### 3.4 Recolección de datos

Se analizarán los documentos escritos de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (idearios, libros institucionales, informes, convenios, etc) con el fin de conocer la misión, visión y objetivos de la entidad. A su vez, se presentará una línea de tiempo con las acciones de RSE más destacadas de la empresa IMS desde sus comienzos.

Se realizará una lectura de los informes, rendición de cuentas (*accountability*), entendiéndose como el final de un proceso que evalúa el resultado de acciones previamente realizadas, en este caso, en materia de responsabilidad corporativa. Se estudiará el impacto que estas acciones ejercen sobre los diferentes públicos de interés de la organización. Para poder definir, medir y ejercer el proceso de *accountability*, se tomará como punto de referencia de alcances y dimensiones el siguiente cuadro:

Imagen 14: aspectos que integran a la rendición de cuentas en RSE



Fuente: Vilanova, Lozano y Dinares (2006).

Con la información obtenida, se mostrarán cuáles son las unidades de trabajo socialmente responsables de la organización, sus responsables, su impacto social y sus canales de comunicación.

El mismo cuadro se aplicará para analizar los soportes digitales y escritos que utiliza la organización IMS y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela.

### **3.5 Marco contextual**

Con el objetivo de ubicar geográficamente la presente investigación, el próximo capítulo estudiará información pertinente a la historia, actividad económica, política y social de los municipios de Tigre y San Fernando.

## CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo dará a conocer información esencial acerca de los municipios de Tigre y San Fernando, ambos pertenecientes al territorio del Gran Buenos Aires, de la PyME a analizar IMS. Su objetivo será enmarcar la investigación y facilitar el abordaje del estudio a partir de la facilitación de datos geográficos, políticos, económicos e industriales.

### 4.1 Municipio de Tigre

#### 4.1.1 Historia y datos geográficos

El municipio de Tigre fue fundado oficialmente en 1790 en la boca del río Las Conchas (actualmente conocido como río Reconquista). Debido a las frecuentes inundaciones en las colonias ribereñas, el municipio se trasladó en el año 1820 a su sitio actual en la desembocadura del Río Luján.

En la década de 1870, la epidemia de fiebre amarilla en la región de la actual Ciudad Autónoma de Buenos Aires obligó a muchos porteños a migrar hacia otros partidos. Uno de los más elegidos fue el municipio de Tigre.

A pesar de no contar con un fundador en particular, una de las personalidades más destacadas en la historia del distrito es el exintendente Daniel María Cazón, quien asumió a su cargo en 1872. Cazón estudió abogacía y se recibió de Doctor en Leyes. Su gestión en el partido estuvo marcada por el gran impulso que otorgó a la educación, distribuyendo subvenciones entre todos los establecimientos educativos del municipio, la construcción de calles y caminos y de un nuevo sistema de desagües, entre otros.

Actualmente, la principal avenida del partido se denomina Daniel María Cazón en su honor y fue inaugurada a pedido de los vecinos un mes después de su muerte, en agosto de 1878.

Tigre posee una superficie continental de 147,97 Km<sup>2</sup> y una insular de 221 km<sup>2</sup>, sumando en total 367,79 km<sup>2</sup> de extensión. De acuerdo con el censo nacional del 2010 realizado por el *Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina* (INDEC) el municipio tiene un total de 376.381 habitantes<sup>36</sup>. Según la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias, es uno de los partidos de mayor densidad poblacional superando los 1000 habitantes por kilómetro cuadrado. Junto con los demás partidos del Conurbano Bonaerense (en el noroeste de la provincia de Buenos Aires) concentran el 64% de la población en tan solo 1% del territorio provincial<sup>37</sup>.

Su actual intendente es Julio Zámora, quien asumió a su cargo el 7 de diciembre de 2015 como predecesor de Sergio Massa y fue reelegido en diciembre de 2019 para conservar su puesto.

---

<sup>36</sup> Los datos referentes a la superficie y cantidad de habitantes del partido de Tigre se obtuvieron de la sitio web oficial del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Viviendas de la Presidencia de la Nación.

<sup>37</sup> Datos obtenidos de la web oficial de Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Sitio web: [http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/buenos\\_aires.pdf](http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/buenos_aires.pdf)

El distrito cuenta con un apéndice dentro de su sitio web oficial denominado *Datos abiertos*, dentro del cual pueden consultarse datos oficiales del municipio. Entre la información destacada se encuentra el organigrama actualizado del distrito que permite visualizar la estructura de gestión administrativa municipal.

El gabinete que acompaña a Julio Zamora en su segundo y último mandato se divide en 14 Secretarías y Agencias con secretarios y subsecretarios a cargo del desarrollo de las subactividades.

38

Imagen 15: organigrama del municipio de Tigre

| <b>INTENDENCIA</b>  |                         |
|---|-------------------------|
| Intendente  | Julio Cesar Zámora      |
| <b>SECRETARÍA DE GOBIERNO</b>   |                         |
| Secretario de Gobierno  | Mario Zamora            |
| Subsecretaria Legal y Técnica   | Patricia D'Angelis      |
| Subsecretario de Faltas   | Juan José Cervetto      |
| <b>SECRETARÍA GENERAL Y DE ECONOMÍA</b>                                 |                         |
| Secretario General y de Economía  | Fernando Lauria         |
| Subsecretario de Economía y Hacienda                                    | Nicolás Castro          |
| Subsecretaria de Recursos Humanos                                       | Florencia Colman        |
| Subsecretaría de Programación y Fiscalización Tributaria                | Anibal Mastroiani       |
| Subsecretario de Unidad Intendente                                      | José María Lima         |
| Subsecretaria de Relaciones Públicas e Institucionales                  | Silvia Cantero          |
| Observatorio de Políticas Municipales                                   | Sonia Gatarri           |
| Contadora Municipal   | Roxana Di Cola          |
| Tesorera  | Mariana Torti           |
| Director de Compras   | Julio Roca              |
| <b>SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD</b> |                         |
| Secretario de Participación y Relaciones con la Comunidad               | Emiliano Mansilla       |
| Subsecretaria de Relaciones con la Comunidad                            | Verónica Suarez         |
| Subsecretaria de Desarrollo Productivo Local y Formación Laboral        | Eduardo Adelinet        |
| Consejo Económico y Social  | Walter Leonardi         |
| <b>SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS</b>                         |                         |
| Secretario de Obras y Servicios Públicos                                | Pedro Heyde             |
| Subsecretario de Espacios Verdes  | Alejandro Amoruso       |
| Subsecretaria de Administración de Obras Públicas                       | María Alejandra Galeano |
| Subsecretario de Obras Públicas   | Carlos Villarreal       |
| Subsecretario de Servicios Públicos                                     | Hernan Gastón Gianaso   |
| Subsecretario de Redes Urbanas y Servicios Auxiliares                   | Alberto Vagnaduzzi      |
| <b>SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN</b>                          |                         |
| Secretario de Comunicación e Innovación                                 | Andrés Bonatti          |
| Subsecretaria de Ciencia, Innovación y Gestión Tecnológica              | Natasa Loizou           |

<sup>38</sup> Apéndice B: Diseño del organigrama del Municipio de Tigre (2020)

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>SECRETARÍA DE SALUD</b>  |                                     |
| Secretario de Salud   | Fernando Andrés Abramzon            |
| Subsecretaría de Política Sanitaria                                     | Juan Manuel Carballido              |
| <b>SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLÍTICAS DE INCLUSIÓN</b>         |                                     |
| Secretaria de Desarrollo Social y Políticas de Inclusión                | Cecilia Alejandra Ferreira          |
| Subsecretario de Promoción Social                                       | Marcelo Marina                      |
| Subsecretaria de las Mujeres, Géneros y Diversidad                      | Natalia Reynoso                     |
| <b>SECRETARÍA DE PROTECCIÓN CIUDADANA</b>                               |                                     |
| Secretario de Protección Ciudadana                                      | Eduardo Feijoo                      |
| Subsecretario Operativo   | Nicolás Vecchi                      |
| Subsecretaria de Tránsito y Transporte                                  | Ximena Guzmán                       |
| Subsecretaria de Control Urbano   | Lorena Aguirre Gómez Costa          |
| Subsecretario de Asistencia al Vecino                                   | Oscar Scotto                        |
| <b>SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL ESPACIO TERRITORIAL</b> |                                     |
| Secretaria de Planificación y Desarrollo                                | Galdys Pollán                       |
| Subsecretario de Intervención Estratégica en el Espacio Territorial     | Rodolfo Díaz Molina                 |
| Subsecretario de Análisis y Evaluación de Proyectos                     | Jorge Daniel Rocchi                 |
| <b>AGENCIA DE EDUCACIÓN</b>   |                                     |
| Directora de Agencia de Educación                                       | Carolina Álvarez Eguileta           |
| <b>AGENCIA DE CULTURA</b>   |                                     |
| Directora de Agencia de Cultura   | Marilina Silva                      |
| Subsecretaria de Cultura  | María de los Milagros Nobilia Galán |
| <b>AGENCIA DE DEPORTE</b>   |                                     |
| Directora Agencia de Deporte  | Natalia Gómez                       |
| Subsecretario de Deporte  | Mariano Lorenzetti                  |
| <b>SECRETARÍA DE TURISMO Y MEDIO AMBIENTE</b>                           |                                     |
| Secretaria de Turismo y Medio Ambiente                                  | Florencia Mosqueda                  |
| Subsecretaria de Desarrollo Turístico                                   | María Victoria Moresi               |
| Subsecretario de Turismo Sustentable                                    | Juan Martín Crotti                  |
| Subsecretaria de Desarrollo Urbano Ambiental                            | Débora Villalba                     |
| <b>AGENCIA DE PROMOCIÓN DEL HÁBITAT Y LA ECONOMÍA POPULAR</b>           |                                     |
| Secretario de Promoción del hábitat y la Economía popular               | Federico Ugo                        |
| Subsecretaria de Promoción del hábitat y la Economía popular            | Milca Sosa                          |

Fuente: Tigre Municipio (2020). *Organigrama del municipio de Tigre*.

#### 4.1.2 Actividad económica

De acuerdo con una encuesta realizada por el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires en el año 2008, de la población económicamente activa<sup>39</sup> del municipio de Tigre:

- un 21,57% trabaja en el sector industrial,

<sup>39</sup> Se considera como población económicamente activa (PEA) aquella parte de la población total que participa en la producción económica de un determinado territorio. Está integrada por personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente.

- un 7,36% en la Construcción,
- un 28,15% en Comercio y Reparaciones,
- un 2,3% en la Administración pública, defensa y seguridad social,
- un 3,94% en Enseñanza,
- un 15,52% en Servicios
- y un 21,2% se desempeña en otras áreas.<sup>40</sup>

En 2012, el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires ubicó al municipio en primer lugar en el ranking de distritos que atraen mayores inversiones con el 10,9% del total. Lo siguieron los partidos de Tres de Febrero, con una inversión del 8,8% y Malvinas Argentinas con una de 8,2%<sup>41</sup>. El organismo reveló, además, la existencia de aproximadamente 1.600 industrias en el distrito con niveles de facturación que sobrepasaron los 12 millones de pesos al año.

La superficie insular del municipio le permitió a Tigre consolidarse como un destino turístico que recibe más de cinco millones de visitantes cada año.

Los principales rubros de las empresas establecidas en la zona son:

- *alimentación*: la primera firma del rubro en establecer su planta elaboradora en el municipio fue Terrabusi en 1963 (actualmente Mondelez),
- *entretenimiento*,
- *automotrices*: en la década de 1960 comenzó la fabricación de automóviles en el distrito con la radicación de las plantas de Ford Motor Argentina y Volkswagen Argentina,
- *autopartistas*,
- *astilleros y servicios náuticos*: vinculado a la extensa superficie insular y la actividad turística relacionada al sector, los astilleros y servicios náuticos contribuyeron a la expansión de la industria pesada en el municipio. El desarrollo de tecnología de vanguardia aplicada a la construcción de embarcaciones y la expansión del establecimiento de guarderías náuticas y amarraderos colaboraron en el desarrollo de la industria metalúrgica y maderera de la zona;
- *logística*: la empresa logística Grupo Andreani posee su mayor base de operaciones en Tigre. El grupo desarrolló su Plataforma Logística Industrial Norlog en el distrito, destinada a la movilización y almacenamiento de mercadería y a la radicación de industrias livianas;
- *construcción*.

---

<sup>40</sup> Los datos referidos a la encuesta de actividad del Municipio de Tigre se obtuvieron de la página oficial del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires: [http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/pdf\\_eimtm/Tigre%20Informe%20EIMTM.pdf](http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/pdf_eimtm/Tigre%20Informe%20EIMTM.pdf)

<sup>41</sup> Todo lo referente al ranking de mayor atracción de inversiones por municipio se obtuvo del sitio web oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina: <https://www.mrecic.gov.ar/es/secretaria-de-relaciones-economicas-internacionales>

La superficie insular del municipio le permitió a Tigre consolidarse como un destino turístico que recibe más de cinco millones de visitantes cada año. La Agencia de Turismo Tigre se creó en el año 2007 con el objetivo de establecer un sistema de promoción de alto impacto del municipio hacia todo el país y el resto del mundo. Entre las principales actividades de la Agencia se encuentran:

- la contribución al cumplimiento de las metas de los prestadores de servicios de turismo ya instalados en la zona,
- la generación y atracción de inversiones necesarias para mejorar las experiencias de los visitantes y
- la capacitación en tecnologías a las prestaciones disponibles y el aumento en el nivel de su calidad de atención.

El **miniturismo** desempeña un importante papel en la industria turística del municipio. El concepto refiere a la visita de familias porteñas y bonaerenses que se establecen en el territorio para pasar el día o un fin de semana sin realizar largos viajes. Según un relevamiento oficial del municipio en 2015, la ocupación hotelera por fin de semana largo de ese año fue del 85%, destacando que la ocupación hotelera anual fue de un 70%<sup>42</sup>.

#### **4.1.3 Parque industrial Tigre**

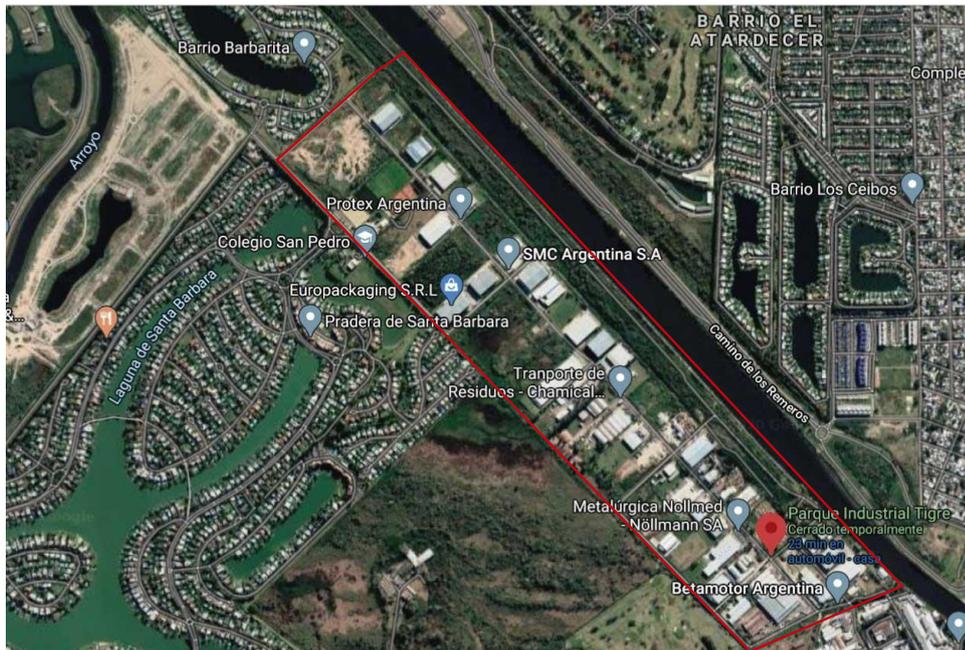
El Parque Industrial de Tigre es un cordón industrial con 90 hectáreas de superficie, situado en la zona próxima a Talar de Pacheco a 200 metros de la ruta 197 y frente al Canal Aliviador. Nació en el año 1981 en reemplazo del Parque Industrial Carupá y obtuvo su nombre como consecuencia de dos ordenanzas emitidas por la municipalidad de Tigre: la número 700 (en el año 1988) y la número 1337 (en 1992). Ambas reglamentaron la restricción del acceso a esta zona industrial y la denominaron como tal.

Su posición estratégica con respecto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, puertos, centros comerciales y vías de comunicación lo convirtieron en uno de los centros industriales con mayor importancia a nivel provincial.

---

<sup>42</sup> Los datos de la ocupación hotelera de Tigre en 2015 fueron obtenidos de la web oficial de la Agencia de Turismo Tigre: <http://www.tigre.gov.ar/agencia-de-turismo-tigre/>

Imagen 16: vista aérea del parque industrial tigre



Fuente: Google Maps (2020). *Parque Industrial Tigre*.

Forma parte del *Eje Industrial San Lorenzo – La Plata* también conocido como *Frente Fluvial Pampeano*, una aglomeración industrial y urbana que nuclea a aproximadamente el 50% de las empresas del país. El eje se extiende por toda la franja costera del Río Paraná y del Río de la Plata, desde la ciudad de San Lorenzo (en el norte de Rosario, Santa Fe) hasta la ciudad de La Plata (Buenos Aires).

El Parque Industrial posee la figura legal de Asociación Civil: gestiona temas en común de las empresas integrantes frente a diferentes organismos privados y estatales como la Municipalidad de Tigre, Gas Natural, Aguas Argentinas, empresas de mantenimiento y de iluminación, entidades de recolección de residuos, entre otros.

La superficie de las parcelas es de aproximadamente una hectárea, con la posibilidad de anexar fracciones hasta conformar superficies de 4 hectáreas. Dentro de los servicios que se proveen en cada una de ellas se encuentran:

- fuerza motriz de media tensión,
- seguridad las 24 horas con control de acceso,
- red troncal de gas industrial,
- pavimento industrial,
- internet banda ancha,
- red troncal de agua corriente de alto caudal,
- sistema de iluminación y
- sistema de desagües.

El Parque Industrial Tigre está actualmente conformado por 46 empresas, algunas de renombre internacional como Beta Motor SA – una compañía italiana fabricante de motocicletas – y Ona Saez SA - una de las empresas de indumentaria femenina más importantes del mercado local- y otras PyMEs nacionales (como Aceros FB y Refrescos Norte SA).

#### 4.1.4 Programas para empresas y emprendedores de Tigre

Desde la Subsecretaría de Empleo y Producción, el municipio de Tigre lleva a cabo diferentes acciones y programas en materia de política pública de Empleo, Trabajo y Capacitación Laboral que contemplan los intereses y las necesidades de cada sector.

Desde 2013 a 2019 el municipio trabajó en la generación de un proceso participativo para establecer y fomentar sus vínculos con el sector privado que conforman la estructura productiva y comercial de Tigre.

Dentro de los ejes de trabajo del municipio para fortalecer estos vínculos se encuentran:

1. **desarrollo económico local:** con el objetivo de acompañar a las empresas locales en su crecimiento productivo, económico e impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo, el distrito:

- visita empresas para promover en ellas los Servicios de la Subsecretaría de Empleo y Producción (tendido eléctrico, desagües, red de agua potable, Internet, entre otros);
- asesora a las pequeñas, medianas y grandes organizaciones acerca de las líneas provinciales y nacionales de financiamiento y del proceso completo de radicación en el municipio;
- promociona el consumo local a través de su tarjeta “Soy Tigre”, que otorga descuentos a los habitantes del municipio en más de 550<sup>43</sup> comercios adheridos del partido de los rubros gastronómicos, turismo, indumentaria, estética, deportes, entretenimiento, etc. El principal objetivo del sistema es estimular la venta de productos locales, fortalecer las cadenas de valor entre los productores y comerciantes del municipio y beneficiar con precios favorables a los consumidores de la comunidad.

La tarjeta es personal y gratuita: los vecinos deben solicitarla completando un formulario en la página oficial del gobierno municipal.

Los beneficios se dan a conocer a través de los newsletters municipales, redes sociales, medios de comunicación zonales impresos, boletines informativos y en folletería anexada a los impuestos vecinales;

- lleva a cabo *Programas de capacitación para empresas*, entre ellos:

---

<sup>43</sup> Datos obtenidos del informe oficial de la Municipalidad de Tigre denominado *Políticas municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*, recuperado de [http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

- el *programa de gestión empresarial*: en septiembre del 2009, el municipio de Tigre puso a disposición de las empresas locales un Programa Gerencial sin cargo con certificación de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) en articulación con la Fundación Capital. El programa está dirigido a Gerentes, mandos medios, directivos y líderes empresariales locales interesados en participar y capacitarse en temas como coaching, responsabilidad social empresarial, recursos humanos, entre otros. El programa, que se lleva adelante ininterrumpidamente desde su creación hasta la actualidad todos los miércoles en la Agencia de Turismo del municipio, es dirigido por el Dr. Marcelo Elizondo (director general de la consultora DNI y quien realizó estudios de postgrado en leyes en la Universidad de Harvard-Estados Unidos- y en Planificación Estratégica de Negocios en la Universidad de Chile);
- el *programa de proveedores locales*: a través de este programa la subsecretaría junto a la Fundación Capital busca generar nuevos eslabones productivos locales e impulsar la creación de más puestos de trabajo para los habitantes de Tigre. Los responsables del área de compras de las organizaciones participantes reciben información acerca de la oferta productiva local y pueden entrevistar a potenciales proveedores previamente evaluados por el equipo técnico de Fundación Capital. Los proveedores tienen la posibilidad de presentar sus productos o servicios y acercarse a potenciales clientes. El Programa busca generar relaciones inter-empresariales y una conexión entre la oferta de bienes y servicios y su demanda. A fines del año 2015, el Programa generó 9 rondas de negocios y representó aproximadamente 212 vinculaciones concretas.
  - incentiva la inversión comercial en el delta: el *programa de promoción a la industria turística en el delta de tigre* apunta a promocionar la zona como el principal atractivo turístico del municipio. El turismo es un servicio comercial estratégico de alto impacto en la economía local del municipio, por lo cual el programa busca desarrollar socioeconómicamente el delta a través de inversiones privadas y la generación de nuevos puestos de trabajo para vecinos. La jerarquización de Tigre como destino turístico nacional e internacional incentiva a empresas hoteleras, gastronómicas, de transporte y entretenimiento a establecerse, ampliar y/o mejorar la calidad de sus servicios en la locación;
  - fomenta el servicio turístico de calidad a través de su sistema de calidad turística *Tigre de Oro*. En la actualidad, aproximadamente 150<sup>44</sup> empresas radicadas en el distrito adhieren a esta herramienta de garantía de calidad del servicio integral de hotelería, gastronomía, entretenimiento y promoción de la industria. Los establecimientos se adhieren voluntariamente al programa y reciben capacitaciones durante el año para capitalizar oportunidades de mejora en sus negocios. Los cursos se abren también a los vecinos de la comunidad para fomentar el

---

<sup>44</sup> Datos obtenidos del informe oficial de la Municipalidad de Tigre denominado *Políticas municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*, recuperado de [http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

aprendizaje sobre diversas temáticas que impactan directamente en la actividad turística y su desarrollo económico.

A fin de año el distrito entrega los premios Tigre de Oro a las empresas destacadas por su labor en el rubro turístico;

- atrae a pymes locales a instalar sus comercios en el Delta a través de políticas de incentivos fiscales.

Una de las principales acciones que marcaron el desarrollo empresarial del municipio en los últimos 10 años fue la creación del Consejo Económico Social en 2014, un espacio de consulta, diálogo y propuestas que permite al gobierno local interactuar con organizaciones sociales, culturales, religiosas, empresariales, de los trabajadores, ambientales y de planificación urbana locales. La entidad planifica y diseña programas y políticas que fomenten la gestión local incentivando la democracia participativa.

Los objetivos que busca cumplir el Consejo son:

- favorecer la calidad institucional a través de la eficiencia y la transparencia de la gestión,
- definir políticas, perfiles y prioridades para el desarrollo económico local, el mundo del trabajo y la protección de derechos fundamentales,
- identificar estrategias para construir una ciudad sustentable y
- promover acciones integradoras de la vida comunitaria.

El Consejo es el principal encargado de elaborar el Plan Estratégico Tigre 2025 junto con las 120 entidades que lo integran. El objetivo del plan es trazar un recorrido consensuado por todos los sectores de la sociedad que planifique estratégicamente políticas y programas para desarrollar diversos ejes de gestión, entre ellos:

- el desarrollo económico y productivo,
- el urbanismo,
- el desarrollo ambiental sostenible,
- el desarrollo integral de la comunidad y
- la convivencia entre los diversos actores de la comunidad.

Con el objetivo de complementar y actualizar el contenido de la capacitación *Programa Gerencial* mencionado en este punto, el municipio de Tigre añadió en 2017 cuatro nuevas temáticas de estudio. Las mismas son:

- ❖ **temática I:** *estrategias modernas – marketing digital*. Se propone estudiar los hitos socioculturales que generaron cambios en el mercado a lo largo de los años para entender el perfil de los clientes actuales. Se realiza una introducción al marketing digital, el mundo online, sus modelos de negocio, el e-commerce y se establecen criterios en la gestión de la comunicación en redes. Este taller teórico y práctico tiene una duración de dos miércoles de tres horas cada uno y es dictada por la Lic. Guillermina Santiago, responsable de marketing en Global Blue y capacitadora.
- ❖ **temática II:** *programa de ahorro de costos y optimización de la gestión*. Busca comprender la realidad de los procesos, cómo diseñarlos, diversas formas de involucrar

a los empleados en él y cómo implementar mejoras que los mismos requieran para ser competitivos. La modalidad de esta capacitación es presencial y tiene la misma duración que la anterior, es decir dos encuentros los miércoles de tres horas cada uno. La temática es dictada por la Lic. Mónica de Muria, consultora independiente en Gestión Organizacional.

❖ **temática III:** *proceso de resolución de problemas*. El principal objetivo de este curso es proponer un método de resolución de conflictos a través de la implementación de herramientas de calidad total para impedir la repetición del problema. La modalidad del curso es parte teórica y parte práctica y, a diferencia de los anteriores, el mismo se realiza en un encuentro de tres horas. El curso es también organizado por la Lic. Mónica de Muria.

❖ **temática IV:** *trabajar bajo la “mejora continua”* es una capacitación que busca generar conciencia de la importancia que el clima laboral y la visión de la empresa como un todo integrado tienen sobre la mejora de los resultados. Se trabaja sobre el enriquecimiento de las formas de trabajo, la minimización de los reprocesos y la importancia que tiene para los trabajadores conocer cuál es su lugar y su rol en la organización. La modalidad de esta temática es teórica-presencial y consta de una jornada a la semana de dos horas.

2. **promoción del empleo:** en búsqueda de la conservación del trabajo dentro del distrito y de lograr la mayor inserción laboral de vecinos en el sistema productivo y comercial tigrense, el municipio promueve bases de datos y estrategias locales para promocionar el empleo local. Entre ellas se encuentran:

- la *bolsa de trabajo municipal*: creada en 2017 por la Oficina de Empleo, el sistema permite a los vecinos cargar sus currículums en una base de datos online o acercar el documento al despacho del sector ubicado en el Centro de Atención al Vecino. Un grupo de profesionales del área genera el vínculo entre los postulantes y las búsquedas laborales de empresas del partido - que acuden a la oficina para potenciar sus anuncios -. Este equipo identifica los perfiles requeridos por las compañías y realiza la búsqueda de potenciales talentos dentro de la Bolsa de Trabajo. Luego de realizar una preselección de perfiles, envía la información a las compañías interesadas en la incorporación de personal. Entre 2017 y 2018, aproximadamente 1000 vecinos de Tigre acercaron sus currículums a la Oficina de Empleo del municipio. En 2019 se registró un promedio de 1500 personas en búsqueda laboral activa que acercaron sus perfiles laborales a la dependencia municipal<sup>45</sup>.

La articulación de los programas de promoción de empleo con el sistema productivo y comercial de Tigre también le permite al gobierno municipal obtener un panorama general de las necesidades laborales y proyecciones del sistema económico local.

---

<sup>45</sup> Datos obtenidos del informe oficial de la Municipalidad de Tigre denominado *Políticas municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*, recuperado de [http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

- los *programas de inserción laboral y entrenamientos laborales*: con el objetivo de reducir las problemáticas de acceso a un primer trabajo tanto de estudiantes secundarios, terciarios, universitarios y personas sin experiencia laboral, el municipio brinda cursos de capacitación en estrategias de inserción laboral, entrevistas y búsquedas de trabajo.

3. **promoción del trabajo independiente y microempresas**: el municipio incentiva a emprendedores y artesanos zonales a potenciar y hacer viables sus emprendimientos a través de 3 pilares:

- *capacitación y asistencia técnica* a productores y emprendedores en materia de diseño de packaging, control de calidad y definición gráfica de sus productos,
- *financiamiento* a emprendimientos en la compra de insumos y maquinaria y
- *comercialización*: con las ferias “Origen Tigre” y los Encuentros Regionales de Artesanos, el municipio promueve el desarrollo emprendedor local conectando a los vecinos con los productos artesanales de sus pares.

4. **capacitación laboral y terminalidad educativa**: a través de Tigre Instituto Informativo (TIF), el municipio diseña cursos de capacitación que atienden las necesidades formativas del contexto socio-productivo mejorando las aptitudes y capacidades de los trabajadores. En 2018 el TIF capacitó a más de 1600 vecinos y en 2019 a más de 2500<sup>46</sup>.

Dentro de los cursos dictados por el Instituto se encuentran:

- programa de acompañamiento docente,
- cursos por empleados municipales,
- cursos de presupuesto propio,
- cursos sectoriales y
- programa de fortalecimiento para el oficio.

Se ampliará la información pertinente al mencionado instituto en un apartado especial dentro del presente capítulo.

5. **responsabilidad social empresaria**: con el objetivo de vincular y trabajar en conjunto entre el Estado Municipal y los actores privados para asistir a las comunidades más vulnerables de Tigre, el municipio promueve desde su Dirección de Responsabilidad Social Empresarial acciones y programas público-privados para generar iguales oportunidades en el desarrollo integral de la comunidad:

- programa *Para Verte Mejor*: desde 2008 el municipio trabaja en conjunto con empresas asociadas, entre ellas Volkswagen Argentina, óptica Essilor, Rotary Club de Tigre y Club Leones de General Pacheco, para entregar anteojos y brindar diagnósticos oftalmológicos

---

<sup>46</sup> Datos obtenidos del informe oficial de la Municipalidad de Tigre denominado *Políticas municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*, recuperado de [http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

a estudiantes de escuelas primarias y especiales del distrito. En 2018 la municipalidad contabilizó la entrega de 8000<sup>47</sup> anteojos desde el inicio del programa;

- seminario *Tigre 2050: de la visión a la acción*: en mayo de 2014 el municipio, la Unión Empresaria de Tigre y el Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible (CEADS) organizaron el seminario “Tigre 2050: de la visión a la acción” en el Honorable Consejo Deliberante del partido. La entidad madre del encuentro fue el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) que, tal como se explicó en el primer capítulo de este trabajo, tiene como principales metas incentivar a que las empresas tomen conciencia del impacto que genera la sustentabilidad, transparencia y cuidado del medio ambiente para lograr un crecimiento económico sostenible en el largo plazo.

Con el objetivo de llevar a la realidad nacional los desafíos globales que se propuso la Visión 2050, la WBCSD y otros 16 consejos empresarios como la Unión Empresaria de Tigre desarrollaron conferencias, paneles de debate y mesas de diálogo para realizar hincapié en que la conciencia social empresarial y gubernamental solamente se logra a través de acciones concretas.

Las charlas y los seminarios allí dictados invitaron a miembros del gobierno, de las organizaciones y de la sociedad civil a invertir tiempo y esfuerzo en las seis áreas necesarias para un futuro sostenible, a saber:

- desarrollo humano,
  - economía,
  - gobierno,
  - ecosistemas,
  - energía e
  - infraestructura (las metas establecidas para cada una de ellas fueron explicadas en el capítulo 1 del presente trabajo).
- *quinto encuentro bienal hispanoamericano de responsabilidad social* organizado en Tigre en septiembre de 2012 por MAPFRE<sup>48</sup> Argentina con el objetivo de promover la importancia que las dimensiones económica, social, ambiental y ética tienen sobre el desarrollo organizacional. El evento fue coordinado por el equipo de RSE de MAPFRE con su director Julio Bresso y su coordinador Gabriel Zaneck. Entre los disertantes se pronunció el entonces Presidente del Honorable Consejo Deliberante de Tigre y actual intendente, Julio Zámora, quien sostuvo que:

Cada plan que ponemos en marcha, lo hacemos pensando en la transformación de Tigre y convocando a todos los ciudadanos a acompañarnos, asumiendo el compromiso de construir la ciudad que

---

<sup>47</sup> Datos obtenidos del informe oficial de la Municipalidad de Tigre denominado *Políticas municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*, recuperado de [http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

<sup>48</sup> MAPFRE (Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España) es una empresa multinacional española de seguros creada en el año 1933 y que opera en Argentina desde 1986.

queremos. Hoy no podemos pensar que el verdadero desarrollo sustentable se encuentra de manera separada de un equilibrado desarrollo social y ambiental. Ello implica reconocer que las empresas tienen un rol importantísimo en esta dinámica y que pueden desarrollar acciones que tiendan a afirmar los valores de una sociedad más igualitaria, sustentable y democrática.<sup>49</sup>

El lema del encuentro fue “Ética, Sociedad, Economía y Medio Ambiente para el desarrollo” y contó con 300 asistentes. Entre ellos se ubicaron Abel Albino (fundador y presidente de la Fundación CONIN<sup>50</sup>), Malena Galmarini (en ese entonces Secretaria de Política Sanitaria y Desarrollo Humano de Tigre), concejales del Bloque Frente Todos por Tigre, las Subsecretarias de Política Sanitaria y de Promoción Social, la entonces Directora General de RSE en Tigre (Mayra Mariani), los Directores General de Educación, de Infraestructura Escolar y de Medicina Asistencial y diferentes líderes empresarios del municipio.

#### 4.1.5 Tigre instituto formativo (TIF)

*Tigre Instituto Formativo* es un centro de formación profesional que depende del municipio de Tigre. Ofrece diversos programas de formación en oficios, de capacitación laboral, de perfeccionamiento y de reconversión ocupacional para vecinos del distrito de entre 18 y 65 años.

El Instituto brinda más de 150 cursos gratuitos de formación y capacitación por año, tanto en oficios nuevos como tradicionales. Las temáticas y los contenidos se ajustan cada año a las demandas del mercado: en la actualidad abarca áreas tales como informática, estética, construcción, turismo, textil, administración y gastronomía, entre otras.

La organización depende directamente de la Secretaría de Desarrollo Económico y Relaciones con la Comunidad. En 2018 el TIF capacitó a 1600 vecinos del municipio. En la apertura de inscripciones a inicios del 2019, más de 1200 personas se acercaron a la sede central del Instituto para anotarse a las capacitaciones<sup>51</sup>.

En aquella oportunidad, el Secretario de Participación y Relaciones con la Comunidad, Emiliano Mansilla, expresó:

La gente está preocupada por los problemas de empleo que estamos viviendo; por eso Tigre fortalece su política de capacitación laboral para apoyarlos. Por decisión del intendente Julio Zamora, ampliamos y mejoramos la oferta de cursos de este año para que sean más y con mayor

---

<sup>49</sup> Tigre fue sede del Quinto Encuentro Biental Hispanoamericano de Responsabilidad Social (26 de septiembre de 2012). El Comercio Online. Recuperado de <https://www.elcomercioonline.com.ar/>

<sup>50</sup> CONIN (Cooperadora de la Nutrición Infantil) es una fundación creada en 1993 en Mendoza por Abel Albino con el objetivo de erradicar la desnutrición infantil en el país y ayudar en la construcción de una Nación con igualdad de oportunidades para todos sus ciudadanos.

<sup>51</sup> Datos obtenidos del informe oficial de la Municipalidad de Tigre denominado *Políticas municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*, recuperado de [http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

salida laboral. Además, hemos profundizado la descentralización, por eso se brindan en distintas sedes que están en los barrios de todas las localidades.<sup>52</sup>

La descentralización de los cursos de la principal sede del Instituto y la apertura de nuevos satélites de capacitación le permitieron al municipio ampliar la nómina de inscriptos anuales a los programas educativos del centro.

Al final de cada curso los alumnos reciben una **certificación** y pasan a formar parte de la base de datos de la Bolsa de Trabajo Municipal (perteneciente a la Secretaría de Empleo). De acuerdo con lo explicado en el presente capítulo, esta base es utilizada y consultada por empresas del municipio para la contratación del personal. El proceso engloba un **círculo 360° entre empresa-comunidad-municipio**: el gobierno local capacita a los vecinos y promociona sus capacidades laborales para ser contratados por empresas del municipio.

#### 4.1.6 Dirección general de RSE

En el año 2009, la Secretaría de Política Sanitaria y Desarrollo Humano del municipio creó una dirección especialmente orientada a las actividades socialmente responsables. La encargada del surgimiento de esta área fue Mayra Mariani (actual directora de Relaciones Institucionales de AySA y Licenciada en Marketing), quien fue convocada por la ex Directora de la Secretaría Malena Galmarini. El objetivo general fue crear una red de trabajo en conjunto entre las empresas locales y el municipio para:

- acercar información a las organizaciones sobre la importancia de la responsabilidad corporativa y las actividades socialmente responsables del municipio;
- promover la articulación entre las organizaciones, los ciudadanos, el gobierno municipal y otros actores de la sociedad civil para proteger los derechos humanos y contribuir el desarrollo sustentable en Tigre a través de diferentes acciones.

Dentro de los objetivos específicos de la Dirección se encuentran:

1. promover dentro del municipio la importancia de esta área como lugar de encuentro entre las empresas y el sector público para compartir y fortalecer programas e iniciativas de interés social,
2. dar valor al concepto de responsabilidad social como motor del desarrollo local sostenible y como eje de gestión en las organizaciones y
3. construir relaciones de confianza entre el sector público y el privado con el gobierno municipal como núcleo y gestor de estas relaciones para incentivar procesos tendientes a proteger y promover criterios de sustentabilidad social, económica y medioambiental.

---

<sup>52</sup> Tigre Instituto Formativo abrió sus inscripciones para los cursos 2019 (27 de febrero de 2019). Compromiso Social. Recuperado de <http://compromisosocial.com.ar/>

Las acciones que emprende la Dirección para promover la RSE son:

- crear ámbitos de participación y discusión que ayuden a buscar soluciones a los desafíos de la sociedad actual entre las empresas, la comunidad y la Sociedad Civil, de manera conjunta y consensuada;
- potenciar las relaciones entre estos actores en el largo plazo y fomentar su participación activa en las iniciativas propuestas;
- buscar el bien común de la comunidad orientando, promoviendo y concientizando acerca de la importancia del diálogo entre estos sectores para representar sus intereses;
- recibir donaciones provenientes de las empresas para distribuir entre centros de ayuda aprobados por el municipio,
- promover jornadas de voluntariado en las empresas, como “el día del voluntario” (en el cual los integrantes de una organización realizan tareas de beneficencia) y
- llevar a cabo prácticas profesionalizantes a través de Tigre Instituto Formativo (TIF) para habitantes del municipio y empresas.

Actualmente la Dirección está presidida por la Licenciada Natalia Cazzola.

## **4.2 Municipio de San Fernando**

### **4.2.1 Historia y datos geográficos**

El municipio de San Fernando se encuentra en la zona norte del Gran Buenos Aires y fue fundado por el virrey Rafael de Sobremonte a comienzos de 1806, quien le otorgó su nombre en honor a Fernando de Borbón, Príncipe de Asturias. El 2 de febrero de ese año, el Virrey inauguró las obras del Canal en San Fernando y aprobó la planificación urbana de la villa colocando la piedra fundamental del futuro templo parroquial.

San Fernando fue declarado oficialmente Partido en el año 1821 y su centro urbano fue declarado Ciudad en 1909.

En la actualidad, solamente el 2,3% de la superficie total del partido (23 km<sup>2</sup>) se encuentra en territorio continental y urbano: un total de 950 km<sup>2</sup> de su superficie se encuentra en el Delta del Paraná. La inauguración en 1864 del Ferrocarril del Norte permitió a los habitantes de las islas transportar sus productos a través del tren y movilizarse rápidamente hacia la capital del país. Poco tiempo después se instaló el primer Dique de Carena nacional en el municipio, que permitió la reparación de barcos de todo tipo y estimuló la inauguración de pequeñas compañías navales y de navegación creativa.

Los primeros pobladores de las Islas del Delta pertenecientes al partido fueron, en su mayoría, inmigrantes que formaron pequeñas colonias en las costas de los ríos y arroyos. A partir de su

asentamiento se establecieron escuelas, salas de atención de salud y se comenzaron a desarrollar actividades relacionadas a:

- la industria fruti-hortícola,
- la plantación de mimbres,
- la explotación forestal y
- la cría de ovejas y aves

La explotación forestal y la plantación de mimbres en el territorio insular de San Fernando promovió la instalación de aserraderos y carpinterías en la superficie continental. Ambas actividades representan en la actualidad un elevado porcentaje de la actividad comercial del municipio.

En 1891 el partido inauguró la estación de tren Victoria, la cual estimuló la formación a sus alrededores de un nuevo pueblo que, desde entonces, lleva la misma denominación que la estación. Junto a ella, se levantaron los primeros galpones y talleres ferroviarios que atrajeron gran cantidad de trabajadores que se convirtieron en los primeros pobladores de la localidad.

El municipio de San Fernando es actual capital nacional de la náutica debido a la múltiple presencia de astilleros, clubes y guarderías náuticas que promueven la actividad naviera comercial y recreativa.

Geográficamente, el distrito se ubica a 30 kilómetros de la Capital Federal y limita - en su parte continental - con los partidos de Tigre, San Isidro, con el río Luján y el río de la Plata. Su territorio isleño limita con los partidos de Tigre, Campana, el sur de la provincia de Entre Ríos y la República Oriental del Uruguay. El distrito se compone de 4 localidades: San Fernando, Virreyes, Victoria e Islas (estas últimas comprenden la 2<sup>da</sup> y 3<sup>ra</sup> Sección de Islas).

De acuerdo con el último censo nacional realizado en 2010 por el INDEC, el municipio cuenta con un total de 163.462 habitantes<sup>53</sup>. Su actual intendente es Juan Andreotti, sucesor de su padre en diciembre de 2019 Luis Andreotti. Ambos representan al partido político nacional Frente para Todos.<sup>54</sup>

#### **4.2.2 Organigrama actual del municipio**

En correspondencia con lo mencionado en el anterior apartado, en diciembre de 2019 asumió el cargo de Intendente del Municipio de San Fernando Juan Andreotti, sucesor de su padre Luis Andreotti - quien desempeñó el cargo entre 2 intendencias sucesivas de 2011 a 2013 y 2014 a 2015 -. El actual intendente representó al partido Frente de Todos y fue electo con el 63,2% de los votos, el mayor acompañamiento electoral de la historia de la ciudad.

---

<sup>53</sup> Datos obtenidos del boletín de datos de la ciudad de San Fernando. Recuperado de: [/www.sanfernando.gob.ar/municipio/datos-de-la-ciudad](http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/datos-de-la-ciudad)

<sup>54</sup> La información referida a la historia del Municipio de San Fernando fue adquirida a través de la página web oficial del gobierno local: <https://www.sanfernando.gob.ar/municipio/nacimiento-del-municipio-1>

Juan Andreotti es Licenciado en Sistemas Informáticos y político: acompañó a su padre y ex Jefe Comunal del partido como Secretario de Privada y Coordinación, de diciembre de 2011 a diciembre de 2013, y como concejal de 2014 a diciembre de 2015. Entre diciembre de 2015 y diciembre de 2019 ejerció como Diputado de la Provincia de Buenos Aires por la Primera Sección y a su vez como Presidente de la Comisión de Asuntos Municipales de esa cámara.

El actual gobierno local se compone de 9 Secretarías principales que, a su vez, se dividen en Subsecretarías, Direcciones, Áreas y Programas especiales. A continuación se detalla una figura con la división gubernamental y encargados de cada sección<sup>55</sup>.

**Imagen 17: organigrama del municipio de San Fernando**

| INTENDENCIA   |                       |
|---|-----------------------|
| Intendente  | Juan Andreotti        |
| SECRETARÍA DE GOBIERNO  |                       |
| Secretaría de Gobierno  | Luis Freitas          |
| Mesa de Entrada y Archivo General   |                       |
| UFRACC (Unidad Facilitadora de Resolución Alternativa de Conflictos Ciudadanos) | Alfredo Viviant       |
| OMIC (Oficina Municipal de Información al Consumidor)                           | Alfredo Viviant       |
| Asesoría Letrada y Dictámenes   | Sebastian Massa       |
| Dirección General de Cementerio y Salas Velatorias                              |                       |
| Dirección General de Control de Servicios en la Vía Pública                     | Miguel Maragliano     |
| Juzgado de Faltas   | Mónica González       |
| Mayordomía y Comunicaciones   | Raúl Coronel          |
| Despacho, Decretos y Convenios  |                       |
| Dirección General de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial                      | Jorge Barraza         |
| SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA, DESARROLLO HUMANO Y POLÍTICAS AMBIENTALES          |                       |
| Secretaría de Salud Pública   | Marcelo Campos        |
| Subsecretaría de Desarrollo Humano y Políticas Ambientales                      | Eva Andreotti         |
| Dirección General de Desarrollo Humano, Contención e Inclusión Social           | Gabriela Dell' Olio   |
| Área Niñez, Adolescencia y Familia  |                       |
| Área de Discapacidad e Inclusión Social   |                       |
| Área de Capacitación y Formación Continua                                       |                       |
| Área Prevención y Promoción de la Salud   |                       |
| Área de Salud Mental y Adicciones   |                       |
| Dirección General de Zoonosis   | Hernán Zubizarreta    |
| Área de Investigación y Cuidado de los Recursos Naturales                       | Gabriel Tato          |
| Dirección General de Desarrollo Habitacional e Integración Urbana               | Cecilia Mazzola       |
| Centro de día para adultos ciegos y disminuidos visuales                        | María Laura Vicenti   |
| SECRETARÍA DE PRIVADA Y COORDINACIÓN  |                       |
| Dirección General de Privada y Coordinación                                     | Analia Medina         |
| Dirección General de Comunicación, Prensa y Difusión                            | Federico Servetto     |
| Dirección General de Ceremonial y Protocolo                                     | Federico Servetto     |
| Área Privada del Intendente   | Vanessa Eva Medialdea |
| Dirección General de Cultura  | Nestor Torchia        |
| SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE   |                       |
| Secretaría de Educación y Deporte   | Carlos Traverso       |
| Subsecretaría de Deporte  | Ana Aused             |
| Subsecretaría de Educación  | Mariana Miola         |

<sup>55</sup> La información referida al organigrama oficial del Municipio de San Fernando se obtuvo a través del sitio web oficial del distrito <https://www.sanfernando.gob.ar/>

| SECRETARÍA DE PROTECCIÓN CIUDADANA                     |                |
|--|----------------|
| Secretaría de Protección Ciudadana                     | Hugo Guiffré   |
| Subsecretaría de Protección Ciudadana                  | Néstor Pisetta |
| Dirección General de Patrullas de Protección Ciudadana |                |
| Área Central de Tecnología de Alarmas                  |                |
| Dirección de Defensa Civil                             |                |
| Área de Prevención y Control Patrimonial               |                |
| Área de Análisis Técnico Audiovisual                   |                |

| SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN INFORMÁTICA |                 |
|---|-----------------|
| Secretaría de Modernización y Gestión Informática |                 |
| Centro de Atención al Vecino                      |                 |
| Programa "El Municipio en tu Barrio"              | Gonzalo Cornejo |
| Centro de Monitoreo de Cámaras                    |                 |
| Dirección de Informática y Sistemas               |                 |

| SECRETARÍA DE ECONOMÍA                        |                 |
|---|-----------------|
| Secretaría Interina                           | Santiago Ríos   |
| Subsecretaría de Economía                     | Germán Roldan   |
| Contaduría Municipal                          | Sandra Grimaldi |
| Oficina Municipal de Bienes Físicos           | Sandra Yañez    |
| Oficina Municipal de Presupuesto              | Diego Gómez     |
| Oficina Municipal de Compras y Contrataciones | Lucas Marcasoli |

| SECRETARÍA DE OBRAS E INFRAESTRUCTURA PÚBLICA                                 |               |
|---|---------------|
| Secretaría de Obras y Infraestructura Urbana                                  | Santiago Ríos |
| Subsecretaría de Obras Públicas   | Cecilia Tucat |
| Subsecretario de Mantenimiento de Red Hidráulica y Vial                       | Luis Hansen   |
| Área de Planeamiento Urbano   |               |
| Área de Catastro y Agrimensura  |               |
| Área de Aprobación y Control de Obras Particulares                            |               |
| Programa Municipal de Ayuda a Escuelas Provinciales                           |               |
| Subsecretaría de Obras Municipales y Mantenimiento e Infraestructura Edilicia |               |
| Dirección General de Obras y Procedimientos                                   |               |

| SECRETARÍA DE SERVICIOS Y ESPACIOS PÚBLICOS |               |
|---|---------------|
| Secretaría de Servicios y Espacios Públicos |               |
| Dirección General de Espacios Verdes        |               |
| Dirección General de Higiene Urbana         | Martín Galera |
| Dirección General de Alumbrado Público      |               |

Fuente: San Fernando Municipio (2020). *Secretarías del municipio*.

#### 4.2.3 Actividad económica

La actividad económica del municipio de San Fernando se clasifica en tres categorías<sup>56</sup>:

- *primarias*: aquellas actividades realizadas dentro del territorio insular del partido. Entre ellas se distinguen la actividad forestal de maderas blandas y de mimbre, la actividad fruti-hortícola, la actividad minera (extracción de arena y canto rodado), la ganadera y de apicultura;
- *secundarias*: representada por las actividades vinculadas a la náutica y el procesamiento de la madera y
- *terciarias*: contempla empresas de servicios.

<sup>56</sup> La clasificación de actividades económicas del municipio de San Fernando se obtiene del *Plan Estratégico del Municipio de San Fernando* publicado en 2007 por el entonces intendente local Gerardo Amieiro.

Dentro del rubro industrial, San Fernando cuenta con la presencia de empresas nacionales e internacionales como Fate, Avon, Molinos, Cadbury Stani, GlaxoSmithKline y General Mills.

El partido se convirtió en uno de los principales polos productivos de madera – especialmente de Pino – en Argentina. El Centro Industrial Maderero de San Fernando representa el principal grupo industrial del sector a nivel nacional. El Centro fue fundado en 1938 y agrupa a aserraderos y fábricas de muebles, envases, pallets, maderas y piezas para la construcción, aberturas, pisos, láminas, chapas, maderas compensadas, tableros aglomerados de partículas y de fibras, viviendas de madera, y otras manufacturas del rubro. Es una entidad de tercer grado que nuclea a la mayor parte de los industriales madereros de la zona norte del Gran Buenos Aires. En esta condición es la contraparte local en materia de negociaciones internacionales, acuerdos de cooperación, temas medioambientales y laborales.

En cuanto a la industria naval, el 40% de las compañías productoras, vendedoras y proveedoras de servicios vinculados a la náutica de la Argentina están asentadas en el municipio. La Cámara Argentina de Embarcaciones Livianas (CACEL) tiene su sede principal en San Fernando y es miembro de ICOMIA, el Consejo Internacional de Asociaciones de Industrias Náuticas. Fundada en 1969 por los principales astilleros de la Argentina, la Cámara trabaja para desarrollar y promocionar el sector náutico, promover el crecimiento del turismo vinculado a esta industria y crear una cultura náutica que atraiga inversiones. CACEL representa a la industria naval liviana ante las autoridades estatales que legislan, gravan y promueven la construcción en el sector (Prefectura Naval Argentina), debate y negocia junto con las agrupaciones sindicales y mantiene un estrecho vínculo con las entidades náuticas del país.

Dentro de sus principales actividades, CACEL es la cámara nacional encargada de organizar los eventos anuales más importantes del sector:

1. el Salón Náutico Argentino y
2. el Foro Nacional de la Náutica

#### **4.2.4 Programas para empresas y emprendedores**

A diferencia de su partido vecino Tigre, San Fernando no cuenta con programas estratégicos que promuevan la radicación de empresas en la zona y el desarrollo de emprendimientos. La estrategia del distrito para promover la actividad industrial se centra, especialmente, en la visita del intendente y representantes del partido a plantas productivas de las organizaciones destacadas locales.

En cuanto a la promoción de los comercios locales, San Fernando adhiere, desde enero del 2020, al programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación de Tarjeta *AlimentAR*. El mencionado programa es una política de complemento integral alimentario que se enmarca en el Plan Argentina contra el Hambre, impulsado por el propio Ministerio. La tarjeta puede ser utilizada para la compra de alimentos de la canasta básica y es otorgada a:

- personas que cobren la Asignación Universal por Hijo con hijas e hijos de hasta 6 años inclusive,
- embarazadas a partir de los 3 meses que cobren la Asignación por Embarazo para Protección Social y
- personas con discapacidad que cobren la Asignación Universal por Hijo, sin límite de edad.

El municipio de San Fernando adhiere a la propuesta a través de una serie de descuentos en alimentos para beneficiarios de la tarjeta en 80 comercios. Los descuentos oscilan entre el 5% (otorgado por pequeños comercios) y 10% (otorgado por supermercados chinos y autoservicios).

En mayo de 2020, el municipio lanzó la plataforma online *Compramos en Sanfer*, equivalente a la tarjeta Soy Tigre mencionada en el presente capítulo. El principal objetivo del programa es promover la compra local conectando de forma fácil, rápida y segura a los vecinos con comerciantes, emprendedores e industrias de San Fernando. El uso del sistema es libre de comisiones y la inscripción de comercios se realiza a través de la web oficial del gobierno local. Los interesados en habilitar sus locales dentro del sistema deben completar un formulario con sus datos de contacto y la información respectiva a la habilitación correspondiente para comercializar en San Fernando sus productos/servicios.

Con respecto al sector emprendedor, el municipio organiza todos los años Ferias municipales que convocan a artesanos, gastronómicos, emprendedores de productos y servicios tanto de la superficie continental como del Delta. El objetivo de estos encuentros es acercar a los vecinos a los pequeños productores locales, promover la comercialización, crecimiento y sostenibilidad de estos proyectos. Además, el distrito aprovecha estas oportunidades para capacitar a los emprendedores y dar a conocer las herramientas que posee el gobierno local para potenciar sus negocios.

Dentro de las principales ferias que organiza el Municipio de San Fernando se encuentran:

- *SanFeriando*: es una red local que nuclea emprendedores de productos y servicios de San Fernando para promover la economía del distrito. El encuentro estimula el trabajo en red y colaborativo entre vecinos, convocando también a proveedores y capacitadores para agregar valor a las propuestas.
- *Warmichela Lifestyle Festival*: se realiza ininterrumpidamente desde 2017 y es un encuentro que reúne a emprendedores y pequeños negocios con las últimas tendencias de moda y decoración. El evento es acompañado por la presencia de bandas en vivo, shows de artes visuales y foodtrucks que convocan a los gastronómicos locales.
- *Feria de las Colectividades*: se realiza todos los años en la Plaza Mitre, la principal del partido y la que aloja a la Municipalidad, Catedral y Honorable Consejo Deliberante. El evento cuenta con una capacidad de más de 150 stands que son utilizadas para representar a las provincias argentinas y a distintos países del mundo. Los puestos ofrecen comidas típicas, conservas, bebidas, tragos, artesanías y regalos de las regionales e internacionales. El encuentro también cuenta con espectáculos y shows en vivo, además de la participación de la escuela municipal de samba “Unión Sanfernandina”.

#### **4.2.5 Escuela de oficios de San Fernando**

En septiembre de 2016 la municipalidad de San Fernando creó, bajo la intendencia de Luis Andreotti, la Escuela de Oficios de San Fernando. La organización otorga capacitaciones gastronómicas, de nutrición y de emprendedurismo a vecinos del partido que se anotan a los cursos.

A nivel educativo, el municipio trabaja sobre dos ejes: la educación formal, que incluye a establecimientos de educación iniciales, primarios, secundarios, terciarios y universitarios, y la educación no formal. En esta última línea se inscribe la labor realizada por la Escuela de Oficios de San Fernando, que permite a vecinos mayores de 18 años matricularse a su oferta de cursos gastronómicos, fomentado el desarrollo y creación de emprendimientos culinarios propios de sus alumnos.

La Escuela de Oficios es un organismo que integra la estructura de la Secretaría de Educación, Deporte y Cultura del municipio a cargo de Carlos Traverso. La Directora de la institución es la Subsecretaria de Educación del distrito, Mariana Miola, y su coordinador es Luis Cacciatore.

Aproximadamente 1500 vecinos se inscriben anualmente para cursar los talleres del instituto<sup>57</sup>. En junio de 2019, la Subsecretaria de Educación y representantes de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela firmaron un acuerdo educativo de alcance municipal. En el mencionado documento acordaron la disposición de la empresa IMS, sus instalaciones y profesores para el dictado de cursos de Soldadura y Carpintería para vecinos de San Fernando. El trabajo en conjunto entre la entidad estatal y la organización permitió aumentar la oferta de capacitaciones del municipio e incorporar al sector privado en la promoción de la formación laboral de la población local.

En el próximo capítulo se analizará en detalle el Convenio firmado entre ambas partes, su alcance, los resultados obtenidos y la población impactada.

#### **4.3 Empresa a analizar**

Se eligió a la empresa *International Merchandising Solutions SA* (IMS) como objeto de estudio del presente trabajo. Se analizará su programa de Responsabilidad Social Empresaria, los proyectos realizados durante el período 2017 a 2019 en la materia y el impacto de sus acciones en sus públicos de interés, entre otros.

Con el objetivo de estructurar y organizar la presente investigación, el próximo capítulo realizará analizará brevemente su historia y la de su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela.

---

<sup>57</sup> Datos obtenidos a través del sitio web oficial de la Municipalidad de San Fernando. Recuperado de: <https://www.sanfernando.gob.ar/noticias/educacion/la-escuela-de-oficios-festejo-su-2do-aniversario>

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL CASO

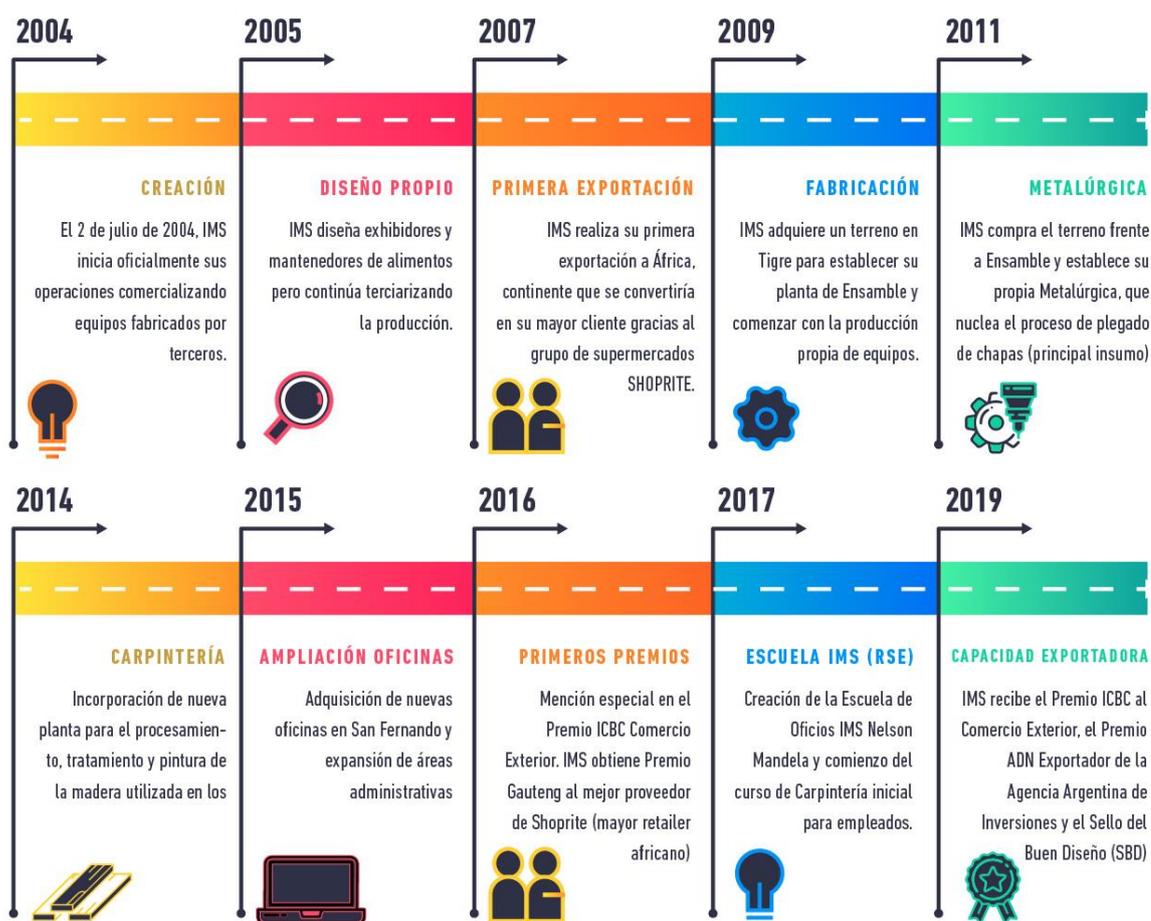
### 5.1 International Merchandising Solutions S.A. (IMS)

#### 5.1.1 Historia y fundación de IMS

La empresa elegida para analizar sus actividades de Responsabilidad Social Empresaria ha sido International Merchandising Solutions S.A. y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela.

Para conocer en detalle la historia de la organización y poder enmarcar la siguiente investigación, a continuación, se detalla una línea de tiempo que comienza en el 2004 – año de creación de la compañía – y culmina en el año 2019 – fecha de finalización del período evaluado en el presente estudio -.

Imagen 18: línea de tiempo histórica de IMS



Fuente: elaboración propia.

International Merchandising Solutions SA (IMS) es una empresa de capital argentino que diseña, fabrica y exporta exhibidores y mantenedores de alimentos a más de 30 países en Latinoamérica y África. Su cartera de clientes se compone de grupos y cadenas de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, cafeterías y estaciones de servicio líderes en los países a los cuales exporta sus equipos. Entre ellos: grupo Cencosud Latinoamérica (Disco, Jumbo, Perini), Tottus Chile y Tottus Perú, Supermercados Peruanos, Coto, Carrefour, Starbucks, Havanna, YPF, Axion, Shell, entre otros.

Su principal cliente es el mayor retailer africano, el grupo Shoprite, con presencia en 15 países de África: IMS comercializa sus exhibidores en todos los territorios donde el grupo económico tiene presencia.

Inició sus operaciones a mediados del año 2004 y en el 2019 llegó a fabricar aproximadamente 230 equipos por mes en sus plantas de San Fernando y Tigre. De acuerdo con Fernanda Barisonzi, apoderada legal de la empresa y Gerente de Comercio Exterior, el ejercicio de cierre del 2019 instruyó que el 90% de la producción anual estuvo orientada a la exportación, siendo el principal mercado de destino Sudáfrica.

La empresa cuenta con tres plantas. La principal se encuentra en la zona de San Fernando, donde se concentra el depósito principal, las oficinas administrativas, el departamento de diseño y desarrollo, las áreas productivas de carpintería y moldeado de aislaciones, con una pequeña área de armado. A comienzos del **2019**, la planta de San Fernando obtuvo el permiso de la Aduana Argentina para comenzar con operaciones de **Exportación en Planta**, proceso fundamental para una empresa exportadora y que le permitió reducir costos de depósitos fiscales y traslado de sus equipos al puerto.

Las dos plantas restantes se ubican en la zona de Carupá, Tigre: son 2 lotes enfrentados separados por la calle José Hernández. De un lado de la acera se encuentra la planta de Metalúrgica – que nuclea el tratamiento de la chapa, principal insumo de la empresa, y agrupa el funcionamiento de máquinas plegadoras, punzonadoras CNC junto al área de soldadura en un primer piso - y enfrente se encuentra el área de Ensamble, encargada del armado final de los equipos y su control de calidad junto a un área de depósito, embalaje y expedición. Adicionalmente posee un depósito aislado, destinado a los componentes críticos de terceros más costosos, por lo general de origen importado, como los vidrios conformados templados.

IMS es una PyME argentina de rápida expansión: con 15 años de historia, en los últimos 5 experimentó un crecimiento acelerado en la apertura comercial hacia nuevos destinos geográficos, la adquisición de maquinaria de última generación para sus fábricas de proveedores líderes, la compra de terrenos para capitalizar su fuerza productiva y la rápida ampliación de su personal. En 2004 la empresa cerró su primer año de actividad con 4 empleados fijos. Al 31 de diciembre de 2019, la cantidad de empleados creció a 135 fijos en sus plantas.

La empresa cuenta con asesores externos en materia de Comercio Exterior, Contabilidad, Comercialización y con representantes comerciales en los principales países donde tiene clientes, que

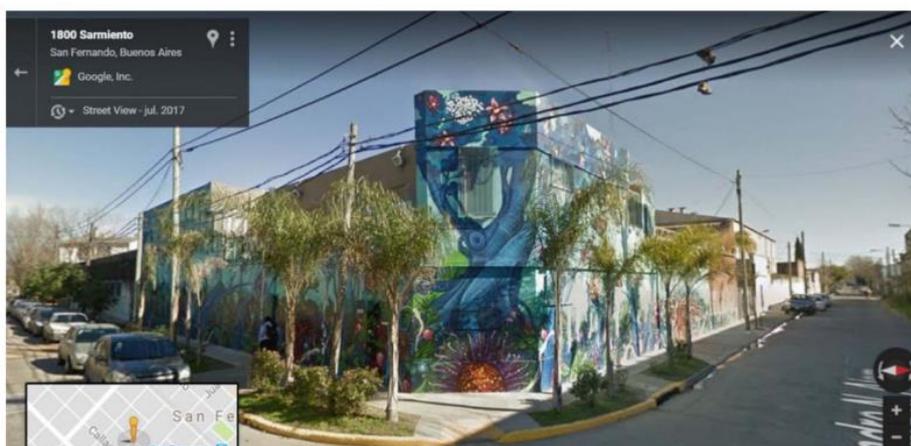
se suman a su equipo de trabajo propio para garantizar el correcto funcionamiento y la expansión de sus actividades.

Respecto de las inversiones realizadas entre el 2017 y 2019 – período de análisis del presente estudio – el presidente de la empresa Jorge Barisonzi especificó en una entrevista para este trabajo:

Invertimos en sistemas de gestión productiva, tecnología y CRM que nos permitan convertirnos en una industria 4.0, con una mayor adaptabilidad a las necesidades y a los procesos de producción, así como a una asignación más eficiente de los recursos. Utilizamos SAP Y SalesForce, las plataformas líderes en gestión empresarial, para modernizar y digitalizar nuestros procesos. (J. Barisonzi, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019).

En los últimos años, ha comenzado un proceso de profesionalización e inversiones que incluyen una apuesta en la creación de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela, organización con figura legal de Asociación Civil que depende de la empresa y canaliza el 90% de las acciones de RSE de la compañía.

Imagen 19: fachada externa de oficinas administrativas de IMS en San Fernando



Fuente: Google Maps (2020)

### 5.1.2 Valores, misión y visión

IMS identifica como sus principales valores el *diseño*, la *innovación* y la *pasión* con los que afrontan cada uno de los proyectos. La empresa posee uno de los porcentajes más altos de Diseñadores Industriales en su rubro: el 15% de su personal está especialmente orientado al Diseño e Innovación. El grupo se subdivide en 3 áreas específicas: Diseño Industrial, Diseño Comercial y Diseño Tecnológico.

La **principal misión** de IMS es

Diseñar y desarrollar exhibidores y mantenedores de alimentos frescos y elaborados con conceptos innovadores para clientes alrededor del mundo, maximizando sus ventas, buscando la excelencia en cada proyecto que enfrentamos.

La **visión** de la organización es

Ser líderes en la región y mejorar las experiencias de los consumidores dentro de las tiendas con conceptos innovadores utilizando nuestra experiencia, capacidad de trabajo y adaptabilidad a los cambios y avances tecnológicos del mercado.

Por último, en cuanto a sus **valores**, IMS identifica que su

(...) trabajo diario se define a través de la pasión por lo que hacemos, la innovación y el diseño de nuestros equipos. Trabajando en conjunto con el cliente, integramos sus ideas en nuestros equipos para entregar las mejores propuestas en espacios de exhibición de comidas. Utilizamos nuestra experiencia para integrar nuestros conocimientos, los requerimientos de cada cliente, las últimas tendencias mundiales y la potencia de nuestra fábrica, para generar propuestas innovadoras en diseño, estética y operación.

### 5.1.3 Línea de productos

La primera línea de productos que IMS comercializó fueron exhibidores calientes de pollo verticales. Cuando las ventas de la organización comenzaron a aumentar, se decidió ampliar la gama de máquinas agregando la fabricación de exhibidores del mismo tipo pero refrigerados. En los últimos 8 años IMS sumó a su equipamiento el desarrollo de: líneas horizontales “Slim” utilizadas para mantener todo tipo de alimentos calientes, neutros y refrigerados; una línea de productos nitrox que emula a sus primeras máquinas pero con un diseño recto en lugar de vertical y, por último, la línea high slim que es una derivación de las máquinas Slim pero con más espacio de exhibición de productos y menos altura.

En el año **2019**, la empresa obtuvo el **Sello del Buen Diseño Argentino** en sus 3 presentaciones:

- isla de niños: Fue diseñada especialmente para la exhibición de comida elaborada para niños. Responde a la demanda de mayor variedad de menús saludables en un formato autoservicio de comidas listas para llevar. Fue ideada y diseñada a la altura de los niños, con una parte delantera interactiva con juegos de luces y accesorios que conjugan la estética de una Van para venta cruzada de productos a temperatura ambiente. De esta forma, se hace partícipe al niño en la elección de lo que va a comer, promoviendo la alimentación saludable con productos frescos;
- mural Grab & Grow: definida por la empresa como la *evolución en exhibición de alimentos*, Grab & Grow es una exhibidora de alimentos autoservicio totalmente customizable (externa e internamente) que busca potenciar la experiencia de los consumidores en las tiendas. Su diseño intenta recuperar la visión que las comidas pierden por su packaging, diferenciándolas en niveles de exhibición y categorización. Posee 3 versiones: caliente, refrigerada y natural.

Grab & Grow fue creada con el objetivo de maximizar las ventas de comida lista para consumir, captar a consumidores “on the go” con poco tiempo para la cocina que buscan menues completos, nutritivos y rápidos de ingerir;

- cold merchandiser: fue uno de los primeros equipos diseñados íntegramente por la empresa. Es una unidad refrigerada que cuenta con 5 niveles de exhibición, ideal para comidas listas para consumir. Su sistema autoservicio permite a los consumidores elegir menús frescos, completos y nutritivos. Tiene como opcional un cross merchandiser para la venta cruzada de productos afines (snacks, bebidas) que pretende estimular la compra organizada y la diversificación de productos de las tiendas. Su diseño con vidrio curvo en los laterales promueve en los consumidores el acto natural de acercarse a mirar la comida, creando una visual panorámica del producto.

La empresa argumenta que su valor distintivo en el mercado es el desarrollo de equipos totalmente adaptados a las necesidades, requerimientos, cultura y tipo de consumidor final de los clientes. Para ello, representantes comerciales, diseñadores, compradores y responsables de producción viajan durante todo el año a destinos importantes del rubro del equipamiento gastronómico y food retail: su principal objetivo es investigar las tendencias e innovaciones del mercado para ofrecer productos diferenciales en el mercado y potenciar las ventas de las cadenas clientes.

#### 5.1.4 Organigrama de IMS

A continuación, se detalla el organigrama de IMS para conocer en detalle la estructura de responsabilidades, áreas y niveles jerárquicos de la organización.

IMS cuenta con un organigrama de:

- *naturaleza micro-administrativa*, debido a que pertenece a una sola organización,
- *finalidad analítica*, ya que permite observar diferentes aspectos del comportamiento organizacional con la finalidad - por ejemplo -de analizar el proceso de solicitud de un presupuesto, remuneraciones, entre otros,
- *ámbito general*, debido a que brinda información representativa de la empresa resaltando cierto nivel jerárquico,
- *contenido integral* por que representa todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones de jerarquía entre ellas y
- *disposición gráfica vertical*, ya que las áreas se muestran en una cascada vertical que se ramifica de arriba hacia abajo en forma escalonada.

El organigrama de IMS se divide en 6 niveles:

1. nivel 1: corresponde al presidente de la empresa,

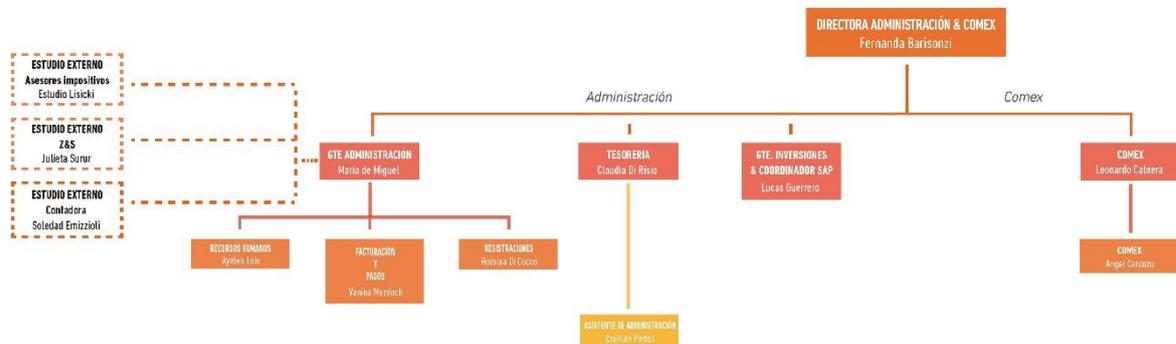
2. nivel 2: corresponde a los Gerentes de cada uno de los sectores de la organización. Todos ellos dependen directamente del presidente;
3. nivel 3: subgerentes, dependen de los gerentes de cada área,
4. nivel 4: administrativos y supervisores de plantas,
5. nivel 5: cadetes y
6. nivel 6: operarios de plantas productivas.

Imagen 20: niveles 1 y 2 del organigrama de IMS



Fuente: IMS (2019). *Manual Interno*

Imagen 22: estructura de la gerencia de administración y comercio exterior de IMS



Fuente: IMS (2019). *Manual Interno*

Imagen 23: estructura de la gerencia de diseño de IMS



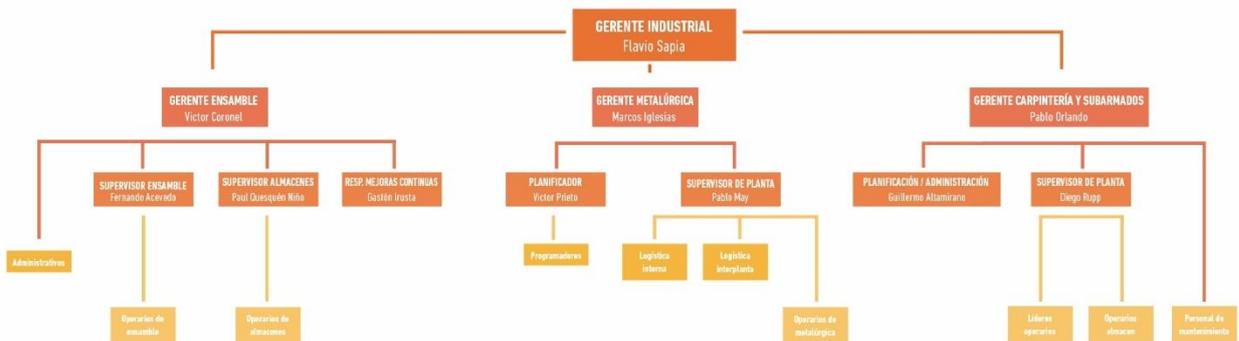
Fuente: IMS (2019). *Manual Interno*

Imagen 24: estructura de la gerencia comercial de IMS



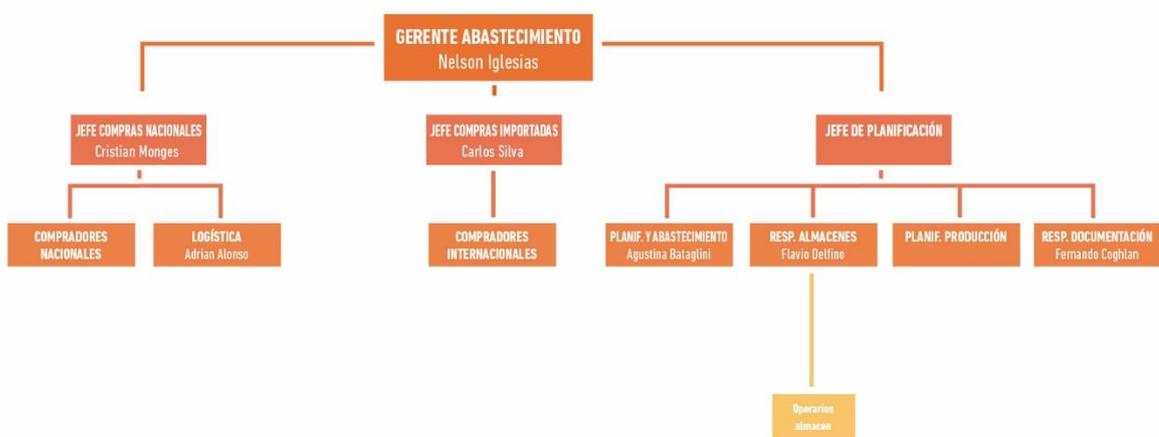
Fuente: IMS (2019). *Manual Interno*

Imagen 25: estructura de la gerencia industrial de IMS



Fuente: IMS (2019). *Manual Interno*

Imagen 26: estructura de la gerencia de abastecimiento de IMS



Fuente: IMS (2019). *Manual Interno*

Imagen 27: estructura de la gerencia de RSE de IMS



Fuente: IMS (2019). *Manual interno*

El departamento de RSE ocupa una gerencia particular dentro de la empresa perteneciente al nivel 2 del organigrama: el Gerente de esta es el presidente de IMS, Jorge Barisonzi.

El área está integrada por el Director de la Escuela de Oficios, una persona externa a la compañía y que no pertenece a la nómina de empleados en relación de dependencia, la Coordinadora de dicha entidad educativa y los profesores de cada uno de los cursos.

A través de la Escuela de Oficios, se canalizan todas las actividades de RSE de la compañía, a saber:

- donaciones a la Casa de Ronald Mc Donald's,
- prácticas profesionales con escuelas técnicas,
- sistema de transporte especial con la escuela 505,
- cursos de oficios a las comunidades de Tigre y San Fernando,
- relación con las comunidades de Tigre y San Fernando,
- reciclado de materiales generados por las plantas,
- donaciones de resinas y maderas de la carpintería al ejército argentino y a la escuela 505 y
- auspicio de eventos educativos, deportivos y culturales locales e internacionales.

## **5.2 Escuela de oficios IMS Nelson Mandela**

La Escuela de Oficios IMS es una asociación civil creada por IMS en el año 2017 a través de la cual la empresa canaliza todas sus actividades socialmente responsables. Su Director es Guillermo Christensen, asesor externo de la empresa.

Dentro del organigrama de IMS, la entidad educativa responde al departamento de RSE gerenciado por el mismo presidente de la organización.

En una entrevista brindada por Barisonzi para el presente trabajo, el directivo explicó que la idea de crear la Escuela de Oficios IMS surgió de la inspiración de las palabras de Nelson Mandela “La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”.

Barisonzi expresó:

Estudí en una escuela pública técnica y aprendí de todas las posibilidades que te brinda saber diferentes oficios: este proyecto es una forma de continuar la labor de las escuelas técnicas.

Durante los años, vimos como las personas más experimentadas de la empresa les enseñaban a los chicos nuevos y como esa capacidad de enseñanza hacía que los otros trabajadores aprendieran bien el oficio. A su vez, los que enseñaban se sentían gratificados y se convertían en mejores profesionales. Esto nos permite tener un mejor ambiente laboral, que la gente dentro de la empresa crezca y se capacite teniendo nuevas posibilidades tanto dentro de IMS como en su vida personal

En la sociedad actual y del futuro, la necesidad de aprender y enseñar va a ser cada vez mayor: todos debemos estar preparados para enseñar y para aprender todos los días (J. Barisonzi, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019).

Guillermo Christensen, director de la Escuela de Oficios, sostuvo en la misma entrevista que la idea detrás del surgimiento de institución fue:

(...) devolverle a la sociedad lo que ella nos dio, creando una comunidad más justa dando más posibilidades a quienes lo necesitan para lograr más ascenso social. IMS es el principal soporte de nuestra escuela y con la potencia de su fábrica e instalaciones fortalece el aprendizaje de oficios claves en nuestro entorno: soldadura, carpintería, electricidad, diseño, refrigeración, entre otros (G. Christensen, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019).

En la actualidad, IMS cuenta con cuatro aulas destinadas exclusivamente a la capacitación de su personal y miembros de la comunidad. Dos de ellas cuentan con computadoras, televisores inteligentes y pizarras interactivas para cursos de digitalización, informática y redes sociales. Por otra parte, los cursos de oficios se dictan en otras dos aulas – una de soldadura y otra de carpintería – con mesas de trabajo y herramientas manuales y eléctricas destinadas a tales fines.

La **misión** de la institución educativa es colaborar en la formación profesional de los empleados de IMS y de los miembros de sus comunidades de incidencia.

La **visión** de la escuela es integrar al mercado laboral personal idóneo altamente capacitado en diferentes oficios.

Dentro de los principales **valores** de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela se encuentran:

- el desarrollo personal y social,
- la integración social,

- la igualdad de derechos,
- el respeto,
- la mejora continua y
- la horizontalidad.

### 5.3 Historia de la sustentabilidad en IMS

Hasta el surgimiento de su Escuela de Oficios, en septiembre de 2017, IMS no contaba con un departamento/división encargado de llevar a cabo, monitorear y reportar las acciones sustentables de la compañía.

Las actividades sustentables de la compañía hasta la creación de su Asociación Civil se desarrollaban sin una planificación temporal ni seguimiento. Las mismas se correspondían más a acciones concretas y no sostenibles en el tiempo: donaciones de mobiliario a Escuelas de Educación Especial y fabricación de mobiliario urbano para plazas cercanas a sus plantas en ocasiones particulares.

La incorporación de Guillermo Christensen, actual Director de la Escuela, al staff de la empresa fue el primer paso que dio la organización en la profesionalización de su actividad sustentable.

Guillermo Christensen es actual Licenciado en Administración y Gestión Educativa por la Universidad Nacional de San Martín, Entrenador Nacional de Atletismo por el Instituto Nacional de Deportes y Profesor Nacional de Educación Física por el Instituto Nacional de Educación Física. Su recorrido profesional incluye puestos directivos, vicedirectivos en diversos colegios e instituciones de educación física, que se detallan a continuación:

- **2016-2015:** Director de Escuela Primaria St. John's School (sede Martínez)
- **2014-2007:** Vicedirector y Coordinador del Bachillerato Internacional  
St. John's School Beccar
- **2006-2003:** Jefe de Departamento de Educación Física St. John's
- **2002-2001:** Profesor de Educación Física en St. John's School
- **2002:** Jefe de Departamento de Educación Física en el Colegio St. James
- **2001-2000:** Jefe de Departamento de Educación Física en Godspell College
- **1999:** Jefe de Departamento de Educación Física en el Colegio San Antonio (San Antonio de Areco) y Jefe de Departamento de Educación Física en el Colegio Las Marías (Bella Vista)
- **1998:** Jefe de Departamento de Educación Física en el Instituto José Ingenieros (OSN)
- **1997-1993:** General Coordinator en St. Leonard's College

- **1992-1991:** Deputy Head Master en St. Leonard's College
- **1995-1991:** Profesor de Personal Development en St. Leonard's College
- **1990-1989:** Head of Sports en St. Leonard's College
- **1989-1979:** Profesor de Educación Física en St. Leonard's College
- **1989:** Profesor de la cátedra de rugby en el Instituto superior de Educación Física Hacoaj
- **1981-1979:** Profesor de Educación Física en el Instituto José Ingenieros (OSN)

Su llegada a IMS se gestionó gracias al presidente de la empresa, Jorge Barisonzi, cuyos hijos asistían al colegio del cual Christensen era director. Con su jubilación del cargo en agosto de 2017, Barisonzi incorporó al educador a su organización para materializar la creación de una Escuela de Oficios que le permitiera a su personal capacitarse in-company.

La **Escuela comenzó oficialmente su actividad en septiembre de 2017**, con la apertura de su primer curso de oficios: Carpintería inicial. El mismo estuvo orientado a personal propio de IMS y fue dictado por el referente interino del sector Ebanistería. La inauguración de la primera clase se realizó en un acto que convocó a autoridades municipales de San Fernando (municipio donde estaba ubicada la planta), a representantes de la Cámara de Comercio Argentino – Sudafricana (debido a que el objetivo de la Escuela era continuar el legado de Nelson Mandela) y todo el equipo de trabajo de la compañía.

Imagen 28: inauguración de la escuela IMS.

*Izquierda: Jorge Barisonzi, Mariana Miola (Subsecretaria de Educación). Centro: Victor Coronel (Gerente de Producción de IMS). Derecha: Guillermo Christensen*



Fuente: <https://www.facebook.com/imscompanySA>

A partir de su creación, la escuela trabajó para aumentar su cartera de cursos, incorporar clases para vecinos de los Municipios de Tigre y San Fernando, ampliar su impacto social y diversificar sus actividades más allá de los cursos de capacitación.

A continuación, se analizará en mayor detalle:

- su estructura,
- los proyectos desarrollados en el período analizado (2017 – 2019),
- los reportes de actividad mensuales, semestrales y anuales que emite,
- el impacto social que tiene sobre personal de la empresa y miembros de la comunidad,
- los alcances de sus proyectos,
- las formas en las cuales canaliza la comunicación de sus actividades y analizarlas,
- los actores externos que intervienen en el funcionamiento y proyectos de la entidad y
- la gestión autosustentable de la escuela.

Por último, se analizarán los **discursos de identidad corporativa de la empresa IMS y los discursos de su gestión de la RSE**, para verificar si los mismos concuerdan o no.

### 5.3.1 Estructura del área

La escuela de oficios comenzó en septiembre de 2017 con un equipo integrado por 4 personas: un Directivo a cargo de la institución, una Diseñadora Gráfica y dos coordinadoras de las actividades. De todo el equipo de trabajo, las primeras dos personas eran terceras a la organización y prestaban sus servicios bajo facturación, mientras que las coordinadoras eran personal de IMS – una administrativa de Recursos Humanos y la responsable de comunicación -.

La escuela se constituyó como una nueva área dentro del organigrama de la empresa, definida con un Responsable del sector (el Director Guillermo Christensen), una asesora gráfica externa y dos personas operativas que respondían a la organización de los cursos, administración de la información de los alumnos, seguimiento de los proyectos y actualización de informes al Directivo.

Desde los comienzos de su actividad hasta finales del 2019, siempre se mantuvo la dependencia del área directamente del Presidente de la empresa, reportando sus informes, avance y novedades mensualmente.

La Escuela sufrió **cambios estructurales** desde sus inicios, detallados a continuación por orden cronológico:

- *noviembre del 2018*: desvinculación de IMS de la Diseñadora Gráfica;
- *diciembre del 2018*: firma de un acta para la conformación de la Escuela bajo la figura legal de Asociación Civil y
- *julio del 2019*: desvinculación del área de una de las Coordinadoras, debido a cambio de puesto dentro de la misma organización.

Algunos de estos cambios lograron repercusiones positivas – como la consolidación de la institución bajo la figura legal de Asociación Civil, lo que amplió su campo de acción, los beneficios económicos para su auto sustentación y el vínculo con entidades públicas y privadas que colaboraron en su crecimiento – y otras repercusiones negativas – como la salida de la Diseñadora Gráfica de la estructura del área y de una de sus coordinadoras -.

Especialmente los *cambios referidos a la salida del personal del área se desarrollaron en los momentos de mayor demanda laboral y ampliación de proyectos de la escuela*. En el caso de la Diseñadora externa a la empresa, su salida estuvo vinculada a proyectos personales que debió priorizar. En tanto el caso de la Coordinadora interna, su salida de la estructura de la Escuela se produjo debido a una rotación sectorial que la encontró con nuevas responsabilidades y personal a su cargo.

Los cambios en el organigrama del sector no fueron cubiertos con nuevo personal, por lo cual el área quedó – a mediados de 2019 – compuesta únicamente por un Director y una Coordinadora General.

Adicionalmente a la estructura de gestión del área, la fuerza de trabajo principal de la institución está compuesta por los profesores de cada uno de los cursos. El equipo de capacitadores está compuesto por personal propio de IMS - que comparte sus conocimientos respecto de su formación y especialización laboral a sus alumnos – y por expertos externos contratados por la empresa. Este último grupo responde a demandas especiales de actualización y mejora de procesos que necesitan ciertos sectores de trabajo de la organización.

El grupo de profesores externos que asesora al personal de IMS se subdivide en:

- *profesores estables*: a este grupo lo integran los profesores de inglés, afrikáans, alfabetización primaria y tecnología de la madera y
- *contratos especiales*: a este segundo grupo corresponden capacitadores del INTI (ingenieros), de SAP y SalesForce (softwares de gestión y productivos que implementa la empresa), expertos en negociación (que brindan capacitación a la fuerza de ventas nacional e internacional de la empresa), entre otros.

**Frente a la baja del 50% de sus integrantes a mediados del 2019**, el equipo directivo de la Escuela sentó el objetivo de comenzar a transitar un proceso de *federalización de sus actividades*. El mismo, según el propio directivo de la escuela, se basa en incorporar al proceso de armado de un curso – que incluye la detección de una necesidad de aprendizaje, la búsqueda del profesional a cargo de dictar el mismo, la selección del personal a capacitar y el seguimiento del curso – a los responsables de cada sector de la empresa.

En palabras de su propio director en una entrevista brindada para el presente trabajo:

De esta forma logramos incorporar al corazón de nuestra actividad a los mayores referentes de cada área, que tienen la posibilidad de mejorar de primera mano el rendimiento y la calidad de profesionales de su equipo. Si el referente detecta que hay una zona gris de conocimiento o

aptitud en su equipo, investiga posibilidades de capacitación y se reúne con nosotros para presentarnos su plan de acción. Conjuntamente elaboramos un plan integral que se ajuste a las posibilidades económicas, laborales y edilicias de la IMS y lo implementamos. (G. Christensen, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019).

La incorporación a la toma de decisiones de referentes de sector trajo numerables beneficios tanto para la empresa, la escuela y el propio responsable del área:

1. crea un ambiente de *empatía laboral* en el cual el referente se interesa por la mejora de su equipo, escucha las propias ideas de su grupo de trabajo y acciona para beneficiar la capacitación interna constante;
2. potencia la forma de *trabajo grupal* en el funcionamiento de la escuela y permite al equipo directivo enfocarse en proyectos de mayor envergadura (firma de convenios, donaciones, pasantías con escuelas técnicas);
3. ayuda a *integrar al ideario de la Escuela y su misión* a los líderes directos de sector y
4. permite a los responsables obtener una *radiografía general de su equipo de trabajo y de cada integrante* en el seguimiento de su rendimiento en los cursos.

El próximo capítulo expondrá los proyectos y acciones sustentables específicas llevadas a cabo por la empresa IMS y su Escuela en el período 2017 a 2019. Se analizará el impacto de sus actividades y los objetivos alcanzados, el involucramiento de entidades gubernamentales y educativas en su funcionamiento y la construcción de su reputación corporativa.

Se estudiarán los canales de comunicación que posee la empresa para identificar cuáles son los que se emplean para la comunicación de RSE, su alcance y eficacia.

Se compararán los discursos de IMS de identidad corporativa y de gestión de la RSE para determinar si hay coherencia en el discurso y la actuación empresaria o si se presentan contradicciones.

Finalizado el análisis, se diagnosticará la situación de la comunicación de RSE de International Merchandising Solutions (IMS) planteando las observaciones y propuestas que se consideren necesarias para contribuir al mejoramiento de esta comunicación.

Todos estos procedimientos conducirán a una conclusión de la investigación donde finalmente se expresará si la hipótesis planteada al inicio del trabajo fue confirmada o refutada por el estudio de caso elegido.

## CAPÍTULO 6: IMPACTO DE LAS ACCIONES DE RSE DE IMS

### 6.1 Proyectos de la escuela (2017 a 2019)

Con el objetivo de determinar el campo de acción sustentable de la empresa IMS y su Escuela, se analizaron los *informes anuales* elaborados por el equipo de trabajo de la institución educativa.

Para facilitar su lectura y su marco contextual, los mismos se nuclearon dentro de las 6 áreas definidas por el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) en su Visión 2015 – mencionada en el capítulo 2 del presente trabajo -. El objetivo de la mencionada visión fue definir metas claras y medibles con el fin de avanzar hacia un futuro sostenible.

Imagen 29: áreas y respectivas actividades de RSE en IMS (2017 a 2019)

| DESARROLLO HUMANO   | ECONOMÍA | GOBERNANZA   | ECOSISTEMAS  | ENERGÍA | INFRAESTRUCTURA   |
|---|----------|--|--|---------|---|
| 32 capacitaciones para personal de la empresa y alumnos externos entre 2017 y 2019  |          | Convenios educativos con las Municipalidades de San Fernando y Tigre   | Reciclado de viruta y aserrín generados por el sector Carpintería que se donan a los establos del Ejército Argentino.              |         | Contratación mensual de combis para el traslado de alumnos con discapacidades motrices hacia la Escuela de Educación Especial n° 505, Dr. René Favalaro (Tigre)   |
| Donaciones mensuales de kits de higiene personal para la Casa Central de Ronald McDonald's. Los mismos son utilizados por familias residentes de la Casa en las salas de acompañamiento del hospital Garahan  |          | Trabajo en conjunto con Propyme Ternium (conjunto de pymes que forman parte de la cadena de valor de Ternium) y su programa Gen Técnico para escuelas técnicas. El personal de IMS recibe capacitaciones y actualizaciones industriales brindadas por ingenieros especialistas del grupo económico. La Escuela de Oficios de IMS organiza 3 visitas del personal de IMS al año a la planta de Ternium San Nicolás para aprender acerca de sus procesos productivos, seguridad laboral y mejoras laborales. | Donaciones de excedente de chapa, discos de pulidos y herramientas del sector Metalúrgica a la Escuela Técnica n°3 de San Fernando |         | Construcción de 2 aulas tecno (una en la sede de IMS Tigre y otra en la de San Fernando) equipadas con tecnología de última generación - computadoras, smart TV, pizarras, wifi - para el dictado de clases de digitalización, alfabetización, idiomas y tecnología |
| Prácticas profesionalizantes anuales con Escuelas Técnicas de San Fernando y Tigre. Según disposición del INET (Instituto Nacional de Escuelas Técnicas) y el Ministerio de Educación, los alumnos del último año de Escuelas Técnicas deben completar entre 200 y 400 horas de trabajo social. |          |  |  |         | Construcción de 2 aulas de oficios en San Fernando (una de carpintería y otra de Soldadura) para el dictado de clases en convenio con el gobierno municipal.  |
| Incorporación de empleados con capacidades especiales al grupo de trabajo de IMS.   |          |  |  |         |   |

Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). Informe de trabajo 2017-2019.

Como se visualiza en el cuadro, IMS y su Escuela realizan acciones de RSE que se enmarcan en 4 de los 6 ejes definidos por CEADS. Desde el comienzo de su actividad (en septiembre de 2017) hasta finales del 2019, la institución educativa fue ampliando su campo de acción: primero la escuela se orientó exclusivamente a brindar cursos de capacitación a

personal de la empresa y en la medida en que fueron aumentando sus contactos con entidades públicas, privadas y su visibilidad en prensa, comenzó a ejercer influencia desarrollando nuevos proyectos adicionales a los exclusivamente educativos.

Los únicos dos campos sobre los cuales la empresa y su escuela no han ejercido acción son “Economía” y “Energía”.

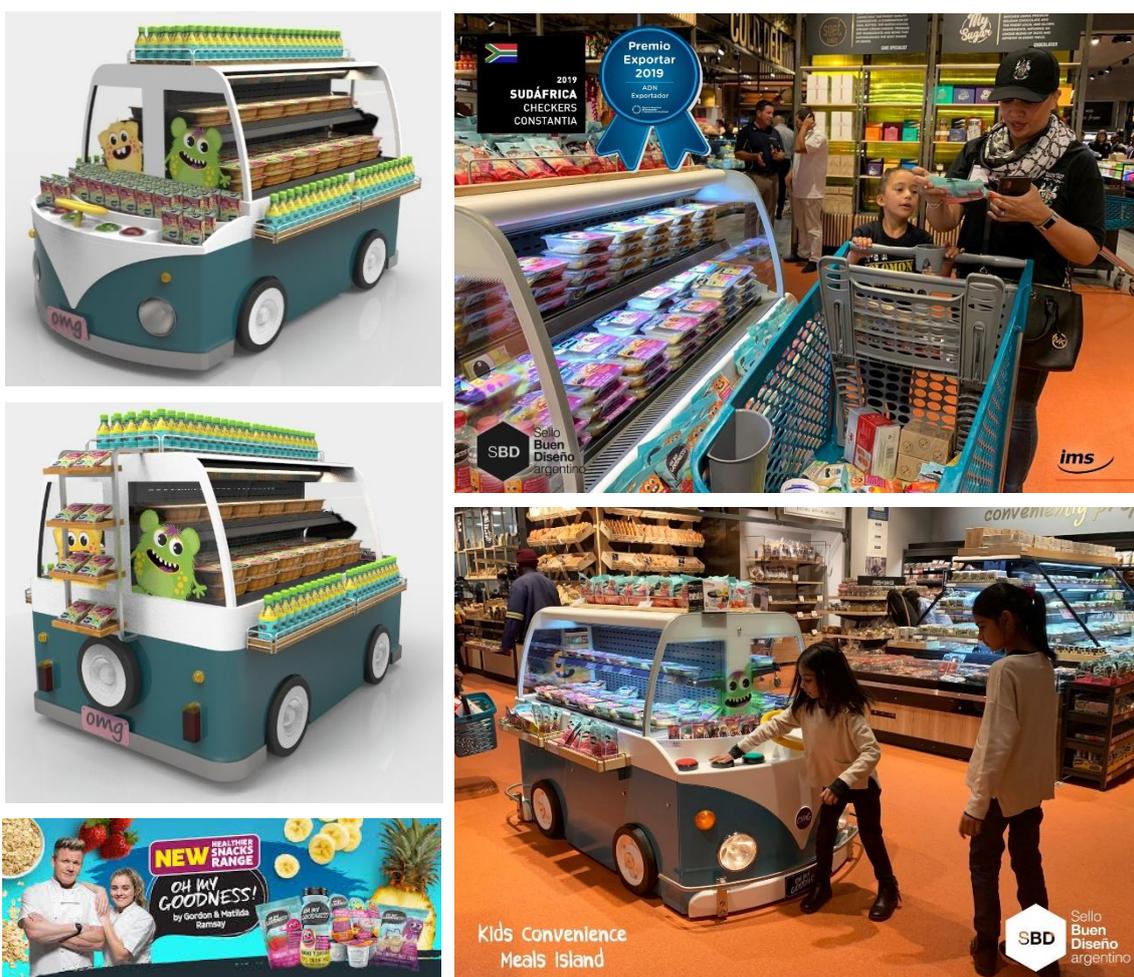
Para el CEADS, el objetivo de su Visión 2050 en el *campo económico* es generar una economía nacional competitiva e innovadora gestionando de manera correcta el capital social y ambiental, a través de un cambio en la concepción del progreso económico. Dicho cambio se logrará incluyendo variables sociales como el desarrollo humano y la valorización de los ecosistemas que generen un cambio en los criterios de compra actuales de los consumidores. Generando conciencia acerca de la importancia de la evaluación de la sustentabilidad en toda la cadena productiva, la ética pasará a ser un nuevo criterio de compra además del buen precio y la calidad de los productos o servicios.

A pesar de que IMS presenta un modelo de negocios B2B2C, en el cual la compañía diseña y fabrica sus equipos para vender a retailers pensando en los consumidores finales – y marca esto como uno de sus diferenciales más fuertes respecto de su competencia -, no presenta hasta el momento proyectos que promuevan un consumo consciente por parte de la comunidad.

Aun cuando las ideas de consumo responsable no surgen desde la compañía, IMS apoya proyectos de sus cadenas clientes que promueven la conciencia de consumo. Un ejemplo de ello es el diseño de su equipo “Kids Convenience Meals Island” para el mayor retailer africano, el grupo Shoprite. En 2018 la mencionada cadena de supermercados lanzó una campaña de concientización de alimentación saludable y accesible para niños, en conjunto con el desarrollo de una variedad de viandas sanas llamadas “Oh My Goodness”. Para replicar su campaña, la cadena africana contrató al chef internacional Gordon Ramsey y su hija para convertirse en las caras de la misma. IMS acompañó la apuesta del supermercado con el desarrollo de un equipo adaptado al formato de la mítica Kombi Westfalia de Volkswagen. Bajo el concepto “comer sano también es divertido”, IMS realizó viajes a destino para investigar la alimentación de los más pequeños en Sudáfrica, los productos promedio que adquirirían las familias para las viandas escolares y los propios intereses y gustos de los niños.

Una vez desarrollado y fabricado el equipo, IMS realizó una amplia campaña de posicionamiento del hashtag #IMSteCuida en redes sociales, generando conciencia acerca de la importancia de la alimentación saludable en los más chicos y la generación de hábitos de compra conscientes en los pequeños.

### Imágenes 30 y 31: diseño del equipo Kids Island



Fuente: cortesía del equipo de Diseño Industrial de IMS

En cuanto al *campo energético*, el consejo especifica en su Visión 2050 que para el año 2050 el acceso a la energía segura y sustentable deberá ser garantizado para todos los habitantes del país, a través del trabajo en conjunto de la industria, el sector privado y el Estado.

En el período analizado en el presente trabajo, IMS no desarrolló estrategias sostenibles claras de eficiencia y ahorro energético en sus líneas productivas. A pesar de que la iluminación de los equipos es en su mayoría LED, la decisión del cambio estuvo más orientada al mayor potencial de iluminación que a cuestiones de ahorro energético.

El *campo de desarrollo humano* es el más fuertemente abordado por IMS y su escuela y el que concentra la mayor cantidad de acciones realizadas. Entre ellas se destacan:

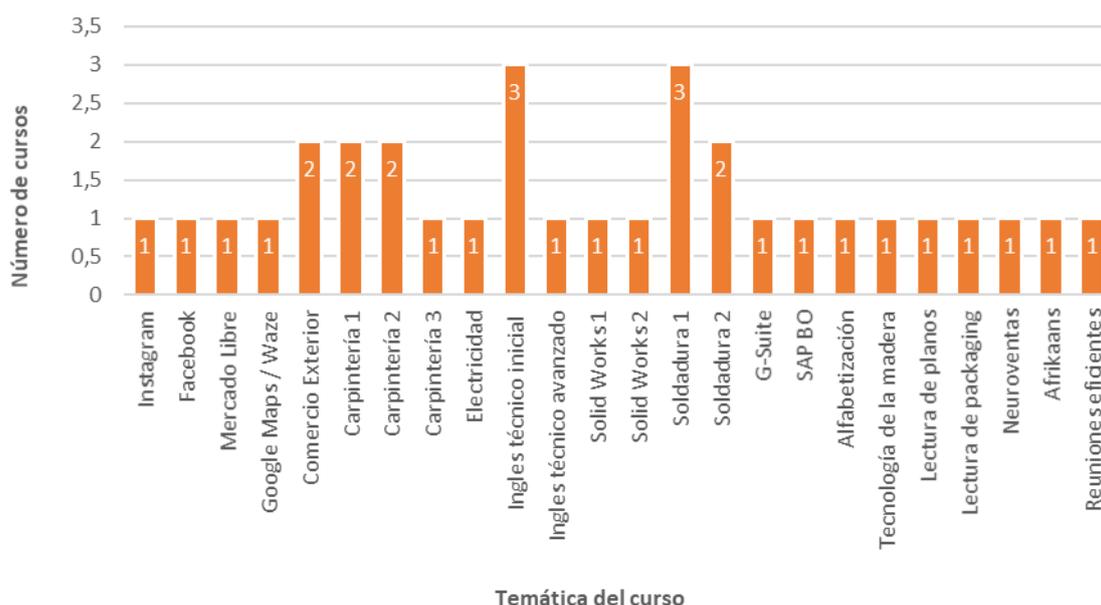
- 32 capacitaciones realizadas en el período 2017 – 2019 para personal de la empresa y alumnos externos,
- donaciones mensuales de kits de higiene personal para la Casa Central de Ronald McDonald's. IMS participa activamente de visitas, cenas anuales solidarias y donaciones que

benefician a las familias residentes de la Casa - que acompañan a sus hijos en tratamientos oncológicos en el Hospital Garrahan - ,

- *prácticas profesionalizantes anuales con escuelas técnicas de San Fernando, Tigre y Vicente López.* IMS trabaja en conjunto con los departamentos/áreas de pasantías de colegios técnicos – públicos y privados – para incorporar todos los años un total de 10 alumnos a sus diversas áreas industriales. Los beneficios son mutuos: los alumnos logran cumplir con las 200/400 horas de trabajo social obligatorios para el último año secundario según disposición del INET (Instituto Nacional de Escuelas Técnicas) e IMS forma a potenciales perfiles de trabajo joven para puestos estratégicos, que les permitan aportar sus conocimientos adquiridos y potenciar el trabajo de las fábricas;
- *incorporación de empleados con capacidades especiales al grupo de trabajo de IMS.* El 2,23% del equipo de trabajo de IMS posee capacidades físicas diferentes (todas las incorporaciones se gestionaron desde el inicio de la Escuela en 2017). A pesar de no presentar un porcentaje significativo en cuanto al total de empleados, la organización toma una serie de medidas para fomentar la diversidad entre el personal con acciones cotidianas concretas (por ejemplo, cursos de lenguaje de señas dictados por la Fundación Victorica y empleados de IMS a sus propios compañeros de trabajo).

Tomando en consideración que los cursos dictados para empleados y miembros de la comunidad constituyen la mayor actividad de la escuela y la mayor inversión económica en RSE de la compañía a continuación, se detalla información recopilada de los informes anuales acerca de los mismos:

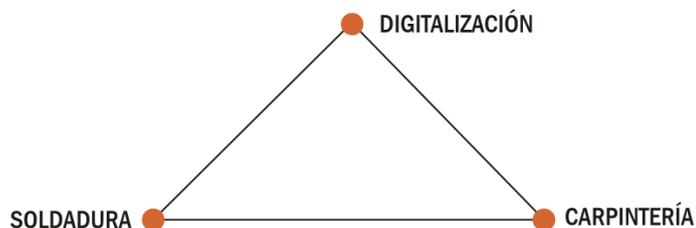
Imagen 32: conteo total de capacitaciones (2017 a 2019)



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019.*

En sus informes del primer y segundo año de gestión, la Escuela de Oficios IMS hace referencia al “Triángulo de trabajo” que centra los tres ejes sobre los cuales se concentrará la actividad de la institución. En el período analizado en la presente investigación, los tres pilares destacados fueron:

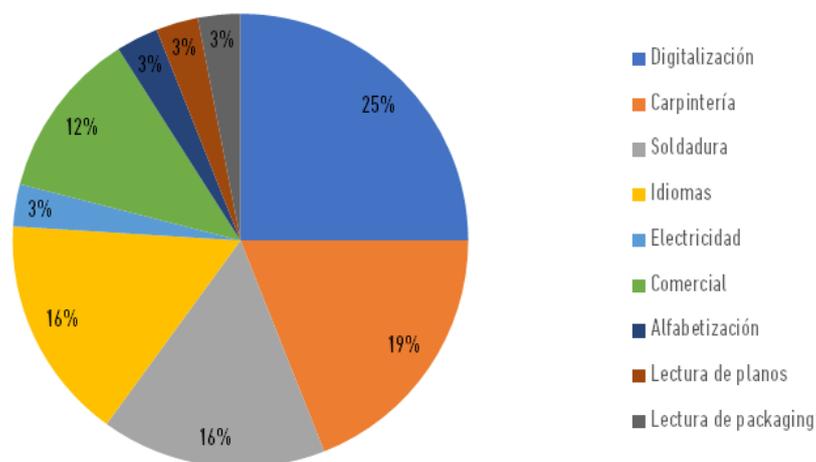
Imagen 33: triángulo de trabajo (2017 a 2019)



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*.

Del total de cursos dictados, los referentes a la digitalización fueron el 25%, los referentes al área de Carpintería el 19% y a soldadura el 16%. La distribución general de la temática de los cursos fue la siguiente:

Imagen 34: temática de cursos en porcentaje (2017 a 2019)



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

Imagen 35: temática de cursos en cantidades (2017 a 2019)

| Digitalización     | Carpintería             | Soldadura   | Idiomas                 | Electricidad         | Comercial            | Alfabetización | Lectura de planos     | Lectura de packaging   |
|--------------------|-------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------|-----------------------|------------------------|
| Instagram          | Carpintería 1           | Soldadura 1 | Ingles técnico inicial  | Electricidad inicial | Comercio Exterior    | Plan Fines 1   | Introducción a planos | Packaging y etiquetado |
| Facebook           | Carpintería 1           | Soldadura 1 | Ingles técnico inicial  |                      | Comercio Exterior    |                |                       |                        |
| Mercado Libre      | Carpintería 2           | Soldadura 1 | Ingles técnico inicial  |                      | Neuroventas          |                |                       |                        |
| Google Maps / Waze | Carpintería 2           | Soldadura 2 | Ingles técnico avanzado |                      | Reuniones eficientes |                |                       |                        |
| Solid Works 1      | Carpintería 3           | Soldadura 2 | Afrikaans               |                      |                      |                |                       |                        |
| Solid Works 2      | Tecnología de la madera |             |                         |                      |                      |                |                       |                        |
| G-Suite            |                         |             |                         |                      |                      |                |                       |                        |
| SAP BO             |                         |             |                         |                      |                      |                |                       |                        |

Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

De la totalidad de los 32 cursos, 4 fueron mixtos (empleados de IMS y vecinos de la comunidad), 6 exclusivos para miembros de la comunidad de Tigre y San Fernando (acordados en convenio con las municipalidades) y 22 especialmente planificados para empleados de la empresa.<sup>58</sup>

Continuando el análisis de las actividades que integran el accionar sustentable de la compañía, encontramos el *campo de Gobernanza*. Dos de los mayores proyectos de IMS en materia de RSE se integran dentro de esta categoría. A través de ellos, la empresa y su Escuela lograron – de 2017 a 2019 – gran visibilidad en medios de comunicación y posibilidades concretas de beneficios económicos, fiscales y comerciales con actores gubernamentales y privados. A continuación, se detallan ambos proyectos:

- *convenios educativos con municipalidades*: en julio de 2019, IMS firmó un convenio educativo con la Municipalidad de San Fernando (localidad donde se encuentran sus oficinas comerciales y su carpintería) con el objetivo de dictar cursos de Carpintería y Soldadura para vecinos de la comuna. Para cada materia el equipo de la Escuela, junto con el equipo de la Subsecretaría de Educación del municipio, confeccionó un programa de capacitación integral dividido en 3 niveles (introductorio, intermedio y avanzado).

En **6 meses la compañía capacitó a 27 vecinos de San Fernando** en sus instalaciones, con referentes propios de los sectores de Carpintería y Soldadura como profesores.

**La firma del convenio se realizó dentro de la empresa con la visita especial del intendente Luis Andreotti y su hijo Juan Andreotti** (sucesor de su padre y actual intendente de San Fernando). Junto al presidente de IMS, Jorge Barisonzi, las autoridades

<sup>58</sup> En el extracto destinado al “Impacto Social” de las acciones de RSE de la empresa IMS, que se analizará a continuación, se estudiará la población alcanzada por las capacitaciones dictadas por la Escuela de Oficios.

gubernamentales recorrieron las instalaciones de la empresa y las aulas construidas y destinadas a capacitar a los vecinos.

Luego del evento, el entonces diputado provincial y actual intendente, Juan Andreotti, destacó:

Es una alegría poder firmar este convenio con una pyme del Municipio como IMS, que viene haciendo un trabajo social importantísimo y hoy poder firmar este convenio donde se van a poder dictar cursos de carpintería, herrería y soldadura, es muy importante.<sup>59</sup>

A su vez, el legislador destacó la tarea de IMS y su escuela en “extenderles la mano a otros y eso es lo que queremos los sanfernandinos, que todos podamos ser solidarios con el resto”.

### Imagen 36: firma del convenio entre IMS y la municipalidad de San Fernando

*Imagen tomada por la empresa IMS. El entonces intendente Luis Andreotti y su hijo firman el acuerdo educativo con Jorge Barisonzi.*



Fuente: Imagen tomada por IMS. Cortesía de la empresa

Los gastos relacionados a la compra de insumos de trabajo y elementos protectores se dividieron entre ambos actores, empresa y municipio. IMS estuvo a cargo de la construcción de dos aulas dentro de su planta – una de Soldadura y otra de Carpintería – que se convirtieron en espacios exclusivos para el dictado de capacitaciones de ambas áreas.

<sup>59</sup> M. Dilluvio (2019, 30 de Junio). *San Fernando firmó un convenio con la empresa IMS para sumar cursos a la Escuela de Oficios*. Recuperado de: <https://internapolitica.com.ar/2019/06/30/san-fernando-firmo-un-convenio-con-la-empresa-ims-para-sumar-cursos-a-la-escuela-de-oficios/>

El contacto, coordinación y reclutamiento de alumnos estuvo a cargo de la Escuela de Oficios de San Fernando, organismo dependiente de la municipalidad que intervino durante la duración del convenio en ser el nexo entre la empresa y los vecinos de la comuna.

En diciembre de 2019, IMS, su escuela y la Municipalidad de San Fernando llevaron a cabo la entrega de los diplomas a los 27 vecinos en las instalaciones de la Escuela de Oficios de San Fernando, con participación del equipo directivo de Escuela IMS, el presidente de la compañía, el Secretario de Educación, Cultura y Deporte del municipio – Sr. Carlos Traverso – y la Subsecretaria de Educación – Sra. Mariana Miola -. La ceremonia tuvo repercusión en medios gráficos y digitales zonales, lo cual duplicó las solicitudes de ingreso a los cursos subsiguientes por parte de los vecinos de San Fernando.

En una entrevista realizada al presidente de IMS para el presente trabajo, el directivo remarcó en referencia a la entrega de diplomas:

Es la finalización del primer ciclo con la colaboración entre la parte privada y pública y -lo más importante- la gente que quiere aprender y mejorar. Se dicta Carpintería y Soldadura pasando por diferentes niveles hasta tener una capacitación que permite ingresar al mercado laboral. Son aproximadamente 15 personas por grupo; los cursos son realmente intensivos, personalizados y dictados, para nuestro orgullo, por gente que trabaja en nuestra empresa y brinda su tiempo a los demás para que puedan aprender, como ellos aprendieron en su momento. (J. Barisonzi, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019).

IMS y la Municipalidad renovaron – a finales de 2019 – el mismo convenio por 6 meses más, duplicando la oferta de cursos para ambas áreas (dos cursos de Carpintería y dos cursos de Soldadura en el primer semestre del año).

Dentro de los beneficios a los cuales accedió la empresa gracias a su relación con el municipio, se encuentran subvenciones a impuestos y tasas locales, así como también rondas empresariales realizadas por el gobierno para la toma de decisiones municipales que afectaran al sector privado.

Como se mencionó anteriormente, la empresa y su escuela ampliaron su visibilidad mediática atrayendo mayor atención a su actividad.

- *trabajo colaborativo con Propyme (Ternium)*: a finales de 2018, IMS ingresó en la cadena de valor de la multinacional Ternium, denominado Propyme. El mismo fue creado en diciembre de 2002 con el objetivo de “institucionalizar las acciones de ayuda a las pymes clientes y proveedoras a través de un programa corporativo integral de apoyo a su cadena de valor.”<sup>60</sup> (Propyme, 2018)

Ternium es el principal proveedor de IMS debido a que la chapa es el mayor insumo que utilizan los equipos fabricados por la compañía. En palabras del Gerente Industrial de la empresa, “si tomamos un equipo como una suma de 100% de diversos componentes, el 70% está

---

<sup>60</sup> Propyme (2018). Nosotros: Sobre Propyme. Buenos Aires, Argentina: Programa Propymes. Recuperado de <http://www.programapropymes.com/nosotros/>.

representado por chapa". Desde la incorporación del propio proceso de producción y la inauguración de la planta Metalúrgica de IMS hasta noviembre de 2018, la empresa compraba este insumo en un 90% a proveedores chinos y un 10% a proveedores locales revendedores de la marca Ternium. Este último porcentaje presentaba un precio más elevado que el valor de la chapa directamente comercializada por la multinacional, debido a que se agregaba la comisión de la empresa revendedora. Por otra parte, el 90% de la chapa que se compraba al mercado chino era más accesible en términos de costo neto, aunque se sumaban los costos de importación y flete.

A finales de 2018, y luego de varios intentos del departamento de compras de la compañía en acceder a un representante comercial directo de Ternium, IMS logró acordar una visita a su planta del presidente de Propyme y su equipo de trabajo.

En un informe presentado en conjunto con la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela se resumió la historia de la empresa, los logros y reconocimientos obtenidos nacionales e internacionales y la responsabilidad social de la compañía. En la reunión se evaluaron beneficios comerciales de contar con una relación directa para ambas partes. Del encuentro participaron el Director y Coordinadora del centro educativo, para presentar un proyecto de colaboración mutuo entre 3 actores: Propyme, IMS y Escuelas Técnicas.

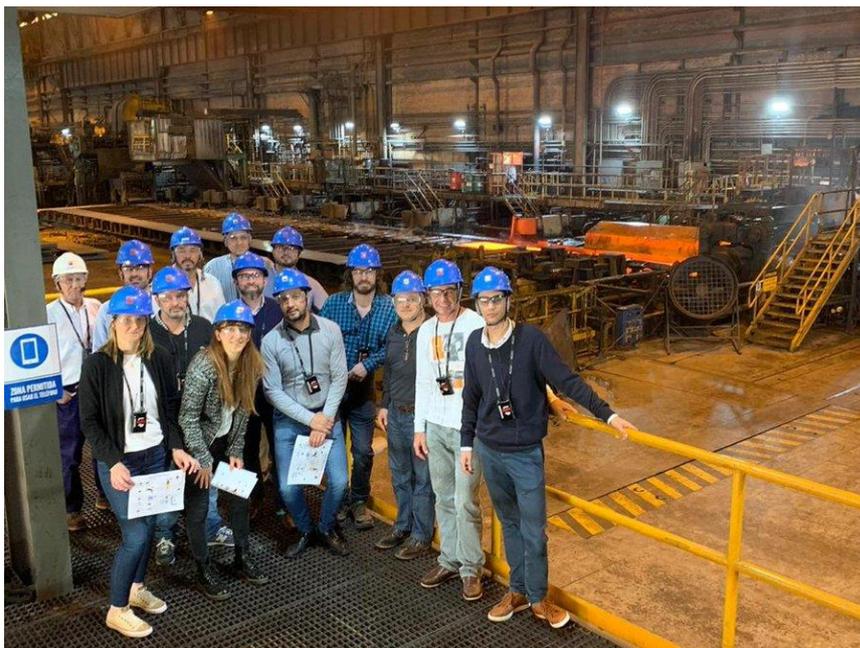
El principal objetivo del proyecto fue sumar como partner estratégico a la principal empresa Siderúrgica del país y de Latinoamérica, contando con su apoyo económico para continuar la capacitación de comunidades en materia de Soldadura. El proyecto se enmarcó en el área de Gen Técnico con la cual cuenta Propyme: una subdivisión especialmente destinada a la asistencia técnica, profesional y económica a escuelas técnicas, en especial a la propia institución secundaria técnica de Propyme: la Escuela Técnica Roberto Rocca.

En la mencionada reunión, IMS y Ternium acordaron un – en adelante – un convenio de relación comercial directo entre ambas partes y un convenio educativo entre la escuela y la siderúrgica.

Desde finales de 2018 a la actualidad, la Escuela IMS y Gen Técnico Propyme realizaron los siguientes proyectos:

1. Visitas del equipo de Abastecimiento, Planificación de la Producción y referentes industriales a la planta de Ternium San Nicolás (la principal en Buenos Aires del grupo) para conocer los procesos de tratamiento de la chapa, posibilidades de mejoras en los equipos de IMS gracias al correcto tratamiento de este insumo y nomas de seguridad en procesos

Imagen 37: visita de personal de IMS a la planta de Ternium en San Nicolás



Fuente: Imagen tomada por IMS. Cortesía de la empresa

2. Provisión de material educativo para brindar capacitaciones in-company a sectores industriales de IMS. Gen Técnico Propyme, a través de su representante Onelia Cantarini, adecuó módulos de enseñanza técnica y seguridad industrial a requisitos específicos del equipo metalúrgico de IMS. La Escuela de Oficios fue la encargada de dar vida a las capacitaciones para el personal de la empresa.
3. Auspicio por parte de Propyme a cursos de Soldadura dictados por la Escuela de Oficios IMS junto con la Municipalidad de Tigre, a alumnos del último año de escuelas técnicas del municipio.

Dentro del *área Ecosistemas*, la Escuela IMS realiza dos actividades mensuales:

- *reciclado de viruta y aserrín*: los recortes generados por el sector Carpintería se donan mensualmente al Ejército Argentino, que utiliza los materiales en sus establos.
- *donaciones mensuales a la Escuela Técnica n°3 de San Fernando*: el equipo de Metalúrgica de IMS reúne mensualmente los excedentes reutilizables de chapa, discos de pulidos y herramientas del sector para donar a los talleres de la escuela. Los propios empleados del área son los encargados de relevar a los supervisores los materiales para donar, generando un sentido de responsabilidad y compromiso con la tarea. La empresa coordina con su departamento de logística la entrega de las donaciones, haciendo partícipes de cada jornada de donación a un miembro rotativo de su equipo que representa a la compañía.

Imagen 38: donación de materiales de soldadura de IMS a la Escuela Técnica 3



Fuente: Imagen tomada por IMS. Cortesía de la empresa

Por último, en el *campo de infraestructura* encontramos 3 acciones – dos finalizadas y una actualmente activa – que llevó a cabo la empresa junto con su escuela. Dentro de las dos actividades finalizadas se ubican:

- *la construcción de 4 aulas* (tres en la planta de IMS San Fernando y una en la de Tigre): entre 2018 y 2019, la compañía destinó cuatro áreas exclusivas en sus plantas para la construcción de espacios dedicados especialmente a la capacitación. Dos de ellas son aulas tecnológicas equipadas con televisores Smart, computadoras, wifi y servidores para el dictado de clases relacionadas a redes sociales, softwares de gestión, alfabetización, etc. Una se encuentra en la planta de Tigre y otra en la de San Fernando.

Imágenes 39 y 40: aulas de capacitación tecnológicas en IMS San Fernando y Tigre



Fuente: Imagen tomada por IMS. Cortesía de la empresa

En cuanto a las dos restantes, son aulas ubicadas en la planta de San Fernando equipadas con herramientas manuales, eléctricas y mesas de trabajo para los cursos de Carpintería y Soldadura que se dictan en conjunto con el municipio.

## Imágenes 41 y 42: aulas de capacitación de oficios en IMS San Fernando y Tigre



Fuente: Imagen tomada por IMS. Cortesía de la empresa

Continuando en el campo de infraestructura, encontramos la tercer y última actividad que se realiza mensualmente, referida a la contratación de combis para el traslado de alumnos con discapacidades motrices hacia la Escuela de Educación Especial n° 505, Dr. René Favalaro (Tigre). La empresa, a través de la fundación Conciencia (organismo que elabora los recibos de donación), asegura el traslado de alumnos de 10 familias que – por problemas congénitos – no pueden utilizar transportes públicos. De esta forma, la Escuela de Educación Especial asegura la asistencia continua de sus alumnos en situaciones móviles más críticas. Una vez al mes, el equipo de trabajo de la Escuela IMS visita la institución para interactuar con profesores, directivos y familias de alumnos.

### **6.2 Auspicio del evento sur-sur**

En marzo de 2019, IMS y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela auspiciaron el evento SUR-SUR organizado por la Embajada Argentina en Sudáfrica, la ESMA y el Museo de Robben Island. La exposición cultural se realizó en el Nelson Mandela Gateway, museo portuario desde el cual zarpan los barcos para las visitas guiadas a Robben Island, isla donde Nelson Mandela estuvo encarcelado 18 de los 27 años que pasó en total tras las rejas. Allí, representantes argentinos y sudafricanos expusieron imágenes, videos y presentaciones de dos eventos que marcaron el curso de la historia en ambos países: los procesos de dictaduras militares en Argentina y el período de Apartheid en Sudáfrica.

El principal objetivo del evento fue fortalecer la relación bilateral entre ambas naciones (a nivel comercial, cultural y social) a través de la puesta en escena de hechos históricos que ocurrieron en el mismo período y que, a través de su superación, permitieron a las sociedades lograr mayores libertades.

IMS recibió una invitación a participar y colaborar a través de la Embajada Argentina en Sudáfrica a principios de 2019. Tan solo meses antes, a finales de 2018, el presidente de IMS Jorge Barisonzi había conocido al entonces nuevo embajador argentino designado en Sudáfrica – Alberto D’Alotto - en un almuerzo de presentación organizado por la Fundación ICBC. La institución bancaria convocó a directivos de 15 empresas argentinas, con grandes niveles de exportación al país africano, para una jornada de intercambio de experiencias y conocimiento de la cultura sudafricana. Barisonzi

asistió acompañado por parte del equipo directivo de la Escuela, que compartieron sus actividades y la importancia de la continuidad del legado de Nelson Mandela en Argentina.

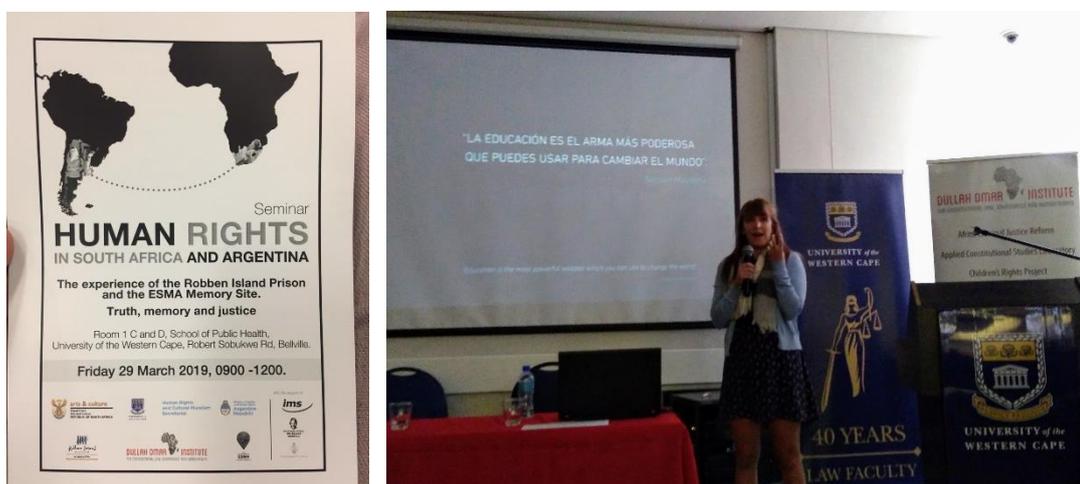
A partir del interés del propio embajador, su equipo de trabajo en Sudáfrica solicitó el auspicio de IMS para el evento Sur-Sur. La cooperación sur-sur es definida teóricamente como: "(...) la cooperación entre países periféricos que refiere de modo general a una cooperación política que apunta a reforzar relaciones bilaterales y/o formar coaliciones en los foros multilaterales"<sup>61</sup> (Lechini, 2009, p.67)

En el particular caso que se analiza, los primeros contactos entre Sudáfrica y Argentina datan de principios del siglo XX con el abastecimiento a las fuerzas inglesas en el conflicto de Inglaterra con los colonos sudafricanos, también llamado conflicto anglo-bóer. El mismo perduró hasta 1902, pero no fue hasta 1947 que las relaciones bilaterales se comenzaron a afianzar de manera formal hasta llegar, en 1960, a elevar a rango de Embajada a la legación ubicada en Pretoria (Lechini, 2006).

Posteriormente, las relaciones se vieron mermadas por dos eventos: la guerra de Malvinas en 1982 y el conflicto del apartheid en 1985. Recién en 1991 se retomaron los vínculos entre estos dos países, y comenzaron a ser más fluidos a partir del siglo XXI. Como hito se puede indicar la creación de la comisión binacional entre Argentina y Sudáfrica - en adelante BICSAA - cuya negociación comenzó en 2005 y se fue perfeccionado posteriormente.

IMS financió pasajes y estadía del grupo de folklore argentino que asistió al evento en Ciudad del Cabo. A su vez, envió al equipo directivo de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela en representación de la compañía.

#### Imágenes 43 y 44: exposición de la Escuela de Oficios IMS en la Universidad de Western Cape



Fuente: Imagen tomada por la Escuela de Oficios IMS. Cortesía de la empresa

El equipo de la Escuela tuvo la posibilidad de exponer su actividad y disertar acerca de la importancia de la preservación del legado de Mandela en el evento cierre de la muestra SUR-SUR: una sesión de conferencias en la Universidad de Western Cape, donde el embajador argentino y el entonces

<sup>61</sup> Lechini, Gladys (2009). *La cooperación sur-sur y la búsqueda de autonomía en América Latina: ¿Mito o realidad? Relaciones Internacionales*. Número 12. GERI - UAM.

Ministro de Justicia, Germán Garavano, agradecieron la colaboración de la empresa en la realización de la muestra.

En palabras del Director de la Escuela:

La experiencia de participar del evento fue muy buena. Nos permitió compartir nuestro trabajo, contactarnos con referentes nacionales e internacionales de la responsabilidad social y entidades como la nuestra que continúan apostando a la educación accesible para todos en Sudáfrica. Fue una oportunidad de revisar nuestros procesos, apostar a la mejora continua y conocer personas que pueden ayudarnos a extender nuestro campo de acción. (G. Christensen, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019)

Del evento participaron:

- el entonces Ministro de Justicia y Derechos Humanos Dr. Germán Garavano
- el Director de Relaciones Internacionales del Ministerio de Artes y Cultura local, John Mogashoa
- la Directora Ejecutiva de la ESMA, Lic. Alejandra Natal,
- el Ministro de Arte y Cultura de Sudáfrica, Nathi Mthethwa,
- el Juez de Sudáfrica y ex Vicepresidente del Tribunal Supremo de Sudáfrica, Dikgang Ernest Moseneke,
- la agregada comercial de la Embajada Argentina en Sudáfrica, María Eugenia Vijande y
- la responsable del área de Cultura, Educación y Deporte de la Embajada Argentina en Sudáfrica, Barbara Roseaux.

A partir de la muestra, la relación entre la embajada e IMS se fortaleció: gracias a los vínculos establecidos con la institución pública, la compañía obtuvo soporte técnico, comercial y logístico en operaciones de comercio exterior. En posteriores viajes del presidente de la compañía y diseñadores a inauguraciones de cadenas clientes en Sudáfrica, el embajador y su equipo comercial participaron de los eventos mostrando su apoyo a IMS y usando su ejemplo para validar la importancia del mercado sudafricano para los productores argentinos.

### **6.3 FODA de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

La Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela incluye, en todos los reportes anuales que presenta a las gerencias y presidencia de su principal benefactor – IMS – el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su redacción le permite a la institución revisar su actividad, encontrar posibilidades de mejoras, potenciar las oportunidades concretas y apostar a alcanzar las potenciales, entre otros.

El presente FODA fue extraído del “Informe de gestión 2017-2019 de la Escuela de Oficios IMS”. A continuación, se analizarán cada uno de los ítems que integran las 4 áreas:

Imagen 45: FODA de la escuela de oficios IMS (2017 a 2019)



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

Dentro de las **Fortalezas** identificadas en el trabajo de la Escuela se encuentran:

- *talento humano*: entendiéndose el talento como el capital principal de una empresa, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, la escuela reconoce que aproximadamente el 80% de su equipo de profesores son empleados de IMS, referentes de sus sectores y altamente capacitados en sus áreas de trabajo. La institución utiliza su propia fuerza humana para capacitar a los demás empleados, creando un círculo virtuoso interno que promueve a las personas a destacarse en sus áreas para convertirse en profesores;
- *participación y compromiso por parte del cuerpo laboral*: la escuela reconoce la buena predisposición del equipo de trabajo de IMS en colaborar con su amplio espectro de actividades. Respecto del tema, el Director de la Escuela reconoció – en una entrevista realizada para el presente trabajo - que “muchas veces son los propios empleados quienes se acercan a un representante de la escuela para plantear un potencial proyecto de ayuda a la

comunidad o a sus propios compañeros” (G. Christensen, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019);

- *apertura a la comunidad*: la Escuela destaca la apertura de sus cursos a la comunidad – a partir de comienzos de 2018 - como una de sus mayores fortalezas. La popularidad y la presencia de la institución en medios aumentaron considerablemente desde el inicio de actividades abiertas a vecinos de Tigre y San Fernando:
- *acceso a créditos fiscales*: a partir de marzo de 2018, la Escuela de Oficios IMS comenzó a trabajar junto con el consultor financiero Facundo Pistola para lograr convertirse en una entidad autosustentable. A la fecha de finalización del período de evaluación del presente trabajo (diciembre de 2019), la escuela se ha inscripto a dos programas de Crédito Fiscal para la Capacitación Laboral, otorgado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Uno de ellos fue aprobado en 2018 y otorgado el beneficio a comienzos de 2019 y el segundo se encuentra en trayecto final para ser cobrado. El mencionado crédito permite a grandes empresas, las cooperativas de trabajo y MiPyMEs presentar un proyecto de capacitación para trabajadores ocupados y desocupados, accediendo a un certificado de crédito fiscal para cancelar IVA, ganancia mínima presunta, impuesto a las ganancias e impuestos internos;
- *expansión de aulas en ambas plantas*: como se mencionó con anterioridad, desde sus comienzos a la actualidad la empresa IMS invirtió en la creación de 4 aulas exclusivas de capacitación, que permiten dictar cursos dentro del horario laboral sin interrumpir los procesos productivos regulares de la compañía.

Dentro de las **oportunidades** que la escuela podría capitalizar si logra convertirlas en fortalezas, se encuentran:

- *identificación y análisis de la comunicación y cultura organizacional*: la escuela ha ganado protagonismo dentro del campo de la comunicación dentro de IMS, identificando oportunidades de analizar, medir y mejorar la comunicación interna, el involucramiento del talento humano en la consecución de objetivos empresariales y colaborando en el crecimiento de la compañía. Esta oportunidad se debe, en gran parte, a la importancia que los representantes de la escuela otorgan a la escucha continua y a las reuniones con mensuales con los equipos de trabajo, que tienen por objetivo detectar posibilidades de mejora interna y capacitaciones;
- *nuevas áreas de formación docente*: desde comienzos de su actividad, la escuela focalizó sus esfuerzos en capacitar al personal comercial, creativo y técnico de la compañía, sin realizar especial énfasis en los sectores administrativos que – durante el período evaluado – cumplieron con la implementación de un nuevo software de gestión: SAP. Para el 2020, la institución educativa identifica como una oportunidad a capitalizar el desarrollo de cursos de capacitación para personal administrativo en el uso de este software, con referentes locales de SAP que estén habilitados a dictar los mismos. Al mismo tiempo, la escuela invertirá esfuerzos en capacitar a su propio plantel de profesores en materia pedagógica, para generar un salto de calidad en la impartición de sus clases;

- *conexiones con representantes educativos superiores:* con el objetivo de alcanzar uno de sus principales objetivos – seguir expandiendo el legado de Nelson Mandela en el continente – la escuela deberá gestionar contactos con representantes del ámbito de la educación a nivel provincial y nacional. Estos contactos estratégicos le permitirán ganar visibilidad y potenciales colaboradores con sus proyectos;
- *cursos de gramática:* a comienzos de 2019 la escuela de oficios se inscribió en el programa Fines 1 del Ministerio de Educación, para permitir a parte de sus empleados de planta finalizar sus estudios primarios dentro de la empresa. El objetivo a futuro que se plantea la escuela es continuar con el proceso de educación secundaria de los alumnos que obtuvieron su diploma de primaria, así como también alfabetizar a aquellos empleados que no ingresaron en el primer grupo de Fines 1.

Continuando con el análisis del FODA de la escuela, dentro de las **debilidades** encontramos:

- *limitaciones en el factor tiempo:* la creciente incorporación de cursos dentro del horario laboral plantea un desafío constante para la escuela. En las encuestas preliminares al comienzo de su actividad, los empleados de IMS coincidieron en un 90% que el horario preferencial para capacitarse era luego de la jornada laboral. Aun así, los referentes de cada sector opinaron lo contrario: los equipos de trabajo de oficina no superan las 4 personas por sector y, si ya hay dos personas de la misma área compartiendo una clase, se dificulta la continuidad de los proyectos. En el caso de las fábricas, el personal de IMS trabaja al 100% y, en reiteradas ocasiones, contabiliza horas extras para llegar a cumplir con los tiempos de producción. Esto se debe en gran parte al crecimiento de demanda que experimentó la compañía entre 2016 y 2019, con la incorporación de nuevos mercados en América Latina y la expansión de su principal cliente Shoprite a nuevos países en África.

La Escuela se enfrenta en reiteradas ocasiones a la dicotomía de organizar los horarios de sus cursos. En la mayoría de las ocasiones, termina primando el deseo de los referentes de sector y los cursos se dictan de 17 a 19: la cantidad de participantes por clase se ve reducida y, debido a ello, la empresa termina optando por la modalidad de pago de horas de capacitación a cada empleado. De esta forma, la dirección de la escuela encuentra difícil discernir entre el verdadero interés de formación de los alumnos y el interés meramente monetario.

- *problemas de coordinación entre trabajo y capacitación:* en concordancia con lo mencionado en el punto anterior, la escuela se enfrenta a los problemas de los empleados de IMS de coordinar su actividad profesional y su capacitación. En palabras de una de las coordinadoras: Cuando los cursos se dictan dentro del horario laboral y los empleados se ven presionados por la entrega de un proyecto, tienden a desistir de atender a la clase. Estos casos se repiten, en su mayoría, con personal de oficina. IMS es una Pyme y la demanda laboral de cada integrante excede siempre su propia área de trabajo. Por ejemplo: cuando un diseñador se encuentra en el proceso creativo de diseñar un equipo totalmente nuevo, suele ser él mismo quien realiza la búsqueda de insumos, potenciales

proveedores, comparación de precios, en lugar de derivarlo con el personal de compras. Cuando debe decidir entre asistir a una de las clases de su capacitación o entregar una tarea finalizada, prima – con total razón – su demanda laboral. (A. Lois, comunicación personal, 28 de septiembre de 2019)

- *falta de capacitación o conclusión de carreras universitarias/terciarias*: a finales de 2019 la escuela llevó a cabo un informe estadístico analizando a la totalidad de empleados de IMS. El mismo tuvo por objetivo conocer en detalle el contexto social del equipo de trabajo y, en particular, el máximo nivel de estudios alcanzados por sectores. De esta forma la escuela podría direccionar los principales ejes de su trabajo para el 2020.

El estudio – que será analizado en detalle en este capítulo - arrojó algunos resultados alentadores, como el referido al nivel de conclusión primario en fábricas que pasó del 60% al 98% en dos años gracias a la implementación del Plan Fines 1 dentro de la compañía, y otros negativos, como los referidos a la tasa de deserción de carreras universitarias y terciarias en personal de oficina (44%). En cuanto a este último dato, la mayoría de los abandonos se dieron durante la vida laboral de los empleados en IMS. Desde la escuela reconocen que la meta para el 2020 en cuanto a este ámbito será coordinar, junto a los responsables de área y el equipo de Recursos Humanos, horarios flexibles y mayor cantidad de días de estudios para que los empleados que desean culminar su carrera universitaria puedan hacerlo.

Por último, dentro de las amenazas a las cuales se enfrenta la escuela, se encuentran:

- *falta de interés y compromiso de alumnos de la comunidad*: con la incorporación de alumnos de Tigre y San Fernando a los cursos de la escuela, el seguimiento de su asistencia a clase y finalización de las capacitaciones presenta dificultades para la institución educativa. La mayoría de los alumnos externos que se inscriben a los cursos de oficios provienen de estratos sociales medios-bajos y bajos. Al momento de comenzar con el curso se encuentran, en su gran mayoría, desempleados. En la medida en que consiguen un trabajo estable, tienden a abandonar la cursada. A diferencia de los empleados de IMS, a los cuales se les puede realizar un seguimiento más cercano de su compromiso con las capacitaciones, los participantes externos que abandonan los mismos suelen desatender llamadas del equipo directivo de la escuela para su reincorporación.
- *burocracia de entidades públicas de relacionamiento*: dentro del amplio mapa de actores con los cuales se relaciona la escuela se encuentran entidades gubernamentales municipales, provinciales y nacionales. Los tiempos de respuesta a pedidos, solicitudes de entrevista, rendición de bonos correspondientes a créditos fiscales demoran un considerable tiempo y, en reiteradas ocasiones, son atendidos cuando la necesidad y/o interés del equipo directivo de la escuela fue cubierto.

El mayor problema se presenta en materia económica al momento de obtener la correspondiente rendición de los créditos fiscales de capacitaciones a los cuales aplica IMS. El período de presentación de actividades de formación profesional comprende 6 meses (marzo a agosto), la presentación formal de facturas a recuperar un mes (septiembre) y la

documentación contable final firmada por los contadores de la empresa y el apoderado legal comprende otro mes (octubre). Durante el mes de noviembre, la entidad estatal pertinente notifica si el acceso al crédito fue aprobado o no. Aun cuando la respuesta es positiva, la rendición de la bonificación final que permite a la empresa descontar dinero del pago de impuestos e IVA demora entre 8 meses y un año.

Con el avance inflacionario de Argentina, el total presentado en la rendición contable de noviembre pierde significativamente valor al momento de cobrar el bono. La autosostenibilidad de la escuela se pone en riesgo por el factor tiempo: los tiempos del sector público llegan a duplicar los del sector privado. (J. Barisonzi, comunicación personal, 14 de septiembre de 2019)

- *reformas organizacionales intensas y extensas*: IMS es una pyme en constante crecimiento con un organigrama que sufre entre 3 y 4 modificaciones extensas por año. Los cambios estructurales varían desde incorporaciones de nuevas áreas y reorganización del personal ya existente para estos nuevos sectores, alta movilidad de empleados entre equipos y designaciones de múltiples grados de referentes para un mismo sector. A estas modificaciones estructurales constantes se suma una comunicación difusa de los mismos. En reuniones con responsables de personal de la empresa, estos reconocieron que gran cantidad de los cambios organizacionales se realizan desde la presidencia sin notificar al propio equipo de personal. El aviso lo realiza el presidente de IMS directamente al personal alcanzado por la reestructuración y por ello a la hora de trabajar sobre áreas de capacitación necesarias el propio equipo directivo de la empresa encuentra difícil direccionar sus reuniones orientativas con referentes.

La alta movilidad del personal de IMS también plantea un gran desafío para la escuela: en ocasiones en que empleados se encuentran integrados a un programa de capacitación para mejorar sus competencias laborales, son rotados de puesto y presentados ante la necesidad de aprender los requisitos de su nueva posición. De esta forma, los empleados encuentran inconvenientes para continuar con el curso y privilegian el aprendizaje de las competencias necesarias para desempeñar su nueva tarea.

En el próximo y último capítulo se analizarán los potenciales aspectos a mejorar por la escuela para:

- capitalizar sus oportunidades y convertirlas en fortalezas y
- revertir sus debilidades y trabajar en la correcta administración y coordinación de factores de riesgo.

#### **6.4 Informes y reportes**

Desde los inicios de su actividad, el equipo directivo de la escuela emite informes mensuales, semestrales y anuales que tienen por objetivo:

- 1) monitorear el estado de sus actividades actuales, problemáticas y oportunidades,
- 2) evaluar la gestión del propio equipo frente a los diferentes proyectos,
- 3) buscar mejoras en aspectos negativos,

- 4) evaluar propuestas futuras y
- 5) analizar el impacto de las actividades en diferentes escenarios sociales.

Los informes se dividen en los entregados:

- mensualmente: su foco está puesto en el estado de las capacitaciones en curso. Estos reportes se comparten con la dirección de la compañía vía e-mail y se discuten en la reunión mensual del equipo de trabajo de la escuela con el presidente de IMS;
- semestralmente: se entregan en junio y noviembre y analizan el desempeño de la escuela semestralmente. Su entrega coincide con la finalización de los cursos de la primera y segunda etapa del año, por lo cual gran parte de su atención está puesta en la evaluación global de las capacitaciones. Acompañando esto último, se incluyen los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos y los informes de evaluación docente. A este análisis se suman el monitoreo del estado de los cursos que se realizan en convenio con las municipalidades de Tigre y San Fernando, el estado de presentación de créditos fiscales (primer semestre) y su correcta rendición (semestre final);
- anualmente: los informes de cierre de la actividad anual de la escuela representan el documento estadístico más importante de la institución. Su presentación se realiza en una reunión conjunta entre el presidente de la organización, los referentes de sector y el equipo directivo de la escuela. La presentación se proyecta a todos los presentes y al finalizar su exposición se abre el diálogo a los participantes para que aporten sus observaciones, inquietudes, propuestas y expectativas para el año entrante.

El informe anual final incluye:

- ✓ la presentación del *triángulo de trabajo* sobre el cual se focalizó el trabajo de la escuela en el período evaluado y que muestra los ejes principales de capacitación. A su vez, cuando se abre el diálogo al final de la reunión se establece, en conjunto con los presentes, cuál será el triángulo de capacitaciones para el próximo año;
- ✓ el *análisis de las estadísticas* de capacitación de empleados de IMS, áreas de enseñanza, cantidad de alumnos formados, acciones realizadas en cada eje de trabajo y resultados obtenidos;
- ✓ La revisión del *impacto social* de los proyectos de la escuela
- ✓ el análisis de los *contactos estratégicos* sembrados durante el año, la calidad de la conexión establecida, los proyectos actuales y/o potenciales con cada uno de ellos;
- ✓ el análisis final de las *actividades de capacitación desarrolladas en conjunto con los municipios* durante el período evaluado y la presentación de las renovaciones de mencionadas propuestas para el año siguiente (los temas relacionados a carga horaria, profesores, cantidad de vecinos a capacitar, entre otros, son debatidos en conjunto en estas reuniones);
- ✓ revisión de los resultados obtenidos con los proyectos especiales de la escuela (donaciones, prácticas profesionales, plan Fines 1).

A continuación, se analizará el reporte presentado en diciembre de 2019 por el equipo directivo de la escuela para obtener detalles de la actividad de la institución entre 2017 y 2019.

#### **6.4.1 Reporte institucional de la escuela de oficios (2017-2019)**

A finales del 2019, el equipo directivo de la escuela presento el informe bianual de su ejercicio, que comprendió el período desde septiembre del 2017 (primera actividad oficial de la institución educativa) a noviembre de 2019.

Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

- evaluar la gestión del equipo de trabajo,
- buscar mejoras en los diferentes ejes de trabajo de la entidad,
- analizar el impacto de la actividad de la escuela en diferentes escenarios sociales,
- plantear un plan de expansión de las oportunidades educativas del personal de IMS y de las comunidades de San Fernando y Tigre y
- revisar el nivel y grado de relacionamiento con contactos estratégicos y los proyectos llevados a cabo en conjunto.

Dentro de las acciones llevadas a cabo en el mencionado período, el informe destacó:

- la creación de convenios de capacitación con municipalidades para el dictado de cursos de carpintería y soldadura,
- la implementación de programas de Prácticas Profesionales – a través del COPRET<sup>62</sup> - con la Escuela de Educación Especial n° 505 Dr. René Favalaro (Tigre), la Escuela de Educación Técnica n° 3 (San Fernando) y el Colegio La Salle (Vicente López),
- la inscripción de 3 líderes de equipo de IMS a un postítulo de Project Management en la UTN,
- la implementación del Programa Fines 1 de terminalidad educativa primaria del Ministerio de Educación, para personal de plantas productivas de soldadura, ensamble y carpintería,
- la realización de 32 cursos de oficios, idiomas, tecnologías, comerciales y de alfabetización,
- el ingreso de la empresa IMS y su escuela al programa de incentivo Propymes de Ternium y la respectiva obtención de soporte técnico y material didáctico para sus cursos de soldadura,
- la incorporación de dos pasantes de las escuelas técnicas con las cuales realiza prácticas profesionales IMS al personal fijo de la organización,
- la colaboración mensual con la Casa de Ronald McDonald's a través de la provisión de kits de higiene personal para las salas de acompañamiento del Hospital Garrahan y

---

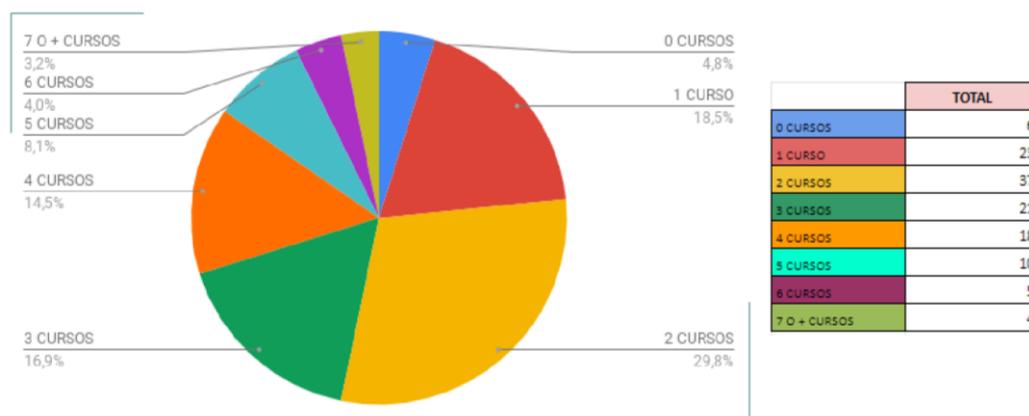
<sup>62</sup> El Consejo Provincial de Educación y Trabajo (COPRET) es el Consejo Asesor de la Dirección General de Cultura y Educación, que articula el desarrollo de estrategias, programas y acuerdos entre el sistema educativo provincial y los sectores de la producción y el trabajo, tanto públicos como privados.

- la construcción de aulas tecnológicas y operativas en ambas plantas de la compañía para el dictado de clases.

En cuanto al análisis estadístico realizado en el informe, se destacan los siguientes datos:

1. cantidad de personas de IMS que se capacitaron a través de la escuela: el 81% del personal (109 empleados) cursaron y aprobaron al menos 1 curso de la escuela.

Imagen 46: distribución de cantidad de cursos por empleados de IMS



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

De la totalidad de empleados de IMS a diciembre del 2019:

- ➔ Solo el 4,8% no participó de ninguna capacitación
- ➔ El 18,5% cursó y aprobó 1 materia
- ➔ El 29,8% cursó y aprobó 2 cursos
- ➔ El 16,9% cursó y aprobó 3 materias
- ➔ El 14,5% curso y aprobó 4 materias
- ➔ El 8,1% cursó y aprobó 5 cursos
- ➔ El 4% cursó y aprobó 6 cursos
- ➔ El 3,2 % restante curso y aprobó una totalidad de 7 o más cursos.

2. cantidad de cursos efectuados: 32 en total de los rubros

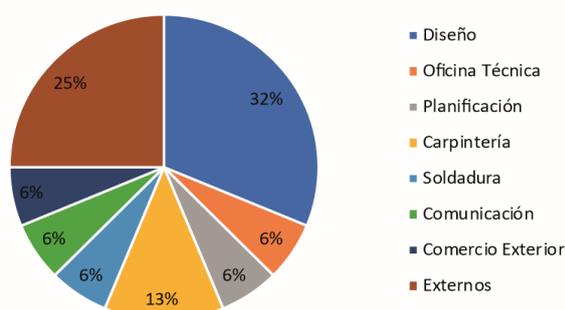
- ➔ Carpintería
- ➔ Soldadura
- ➔ Ingles
- ➔ Afrikaans
- ➔ Alfabetiación
- ➔ Mercado Libre
- ➔ Instagram y Facebook
- ➔ Tecnología de la madera

- Google Maps y Waze
- Solid Works
- Comercio Exterior
- Reuniones eficaces y eficientes
- Neuroventas
- Lectura de planos de diseño y Lectura de Packaging

3. distribución de profesores por áreas: del total de los 14 profesores de la empresa

- El 32% se correspondió a personal de las oficinas de Diseño
- El 6% a personal de Oficina Técnica
- Otro 6% a personal de Planificación
- Un 13% a Carpinteros
- Un 6 a Soldadores
- Un 6% al área de Comunicación
- Otro 6% a personal de Comercio Exterior
- El 25% restante estuvo representado por expertos externos a la compañía

Imagen 47: distribución de profesores por área de trabajo/especialización

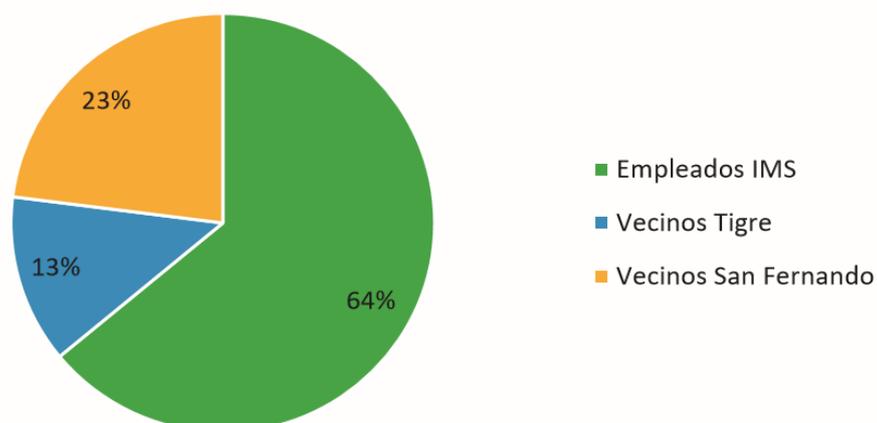


Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

4. Distribución de alumnos por geografía: del total de 171 alumnos (internos y externos) de la escuela en sus dos primeros años de actividad

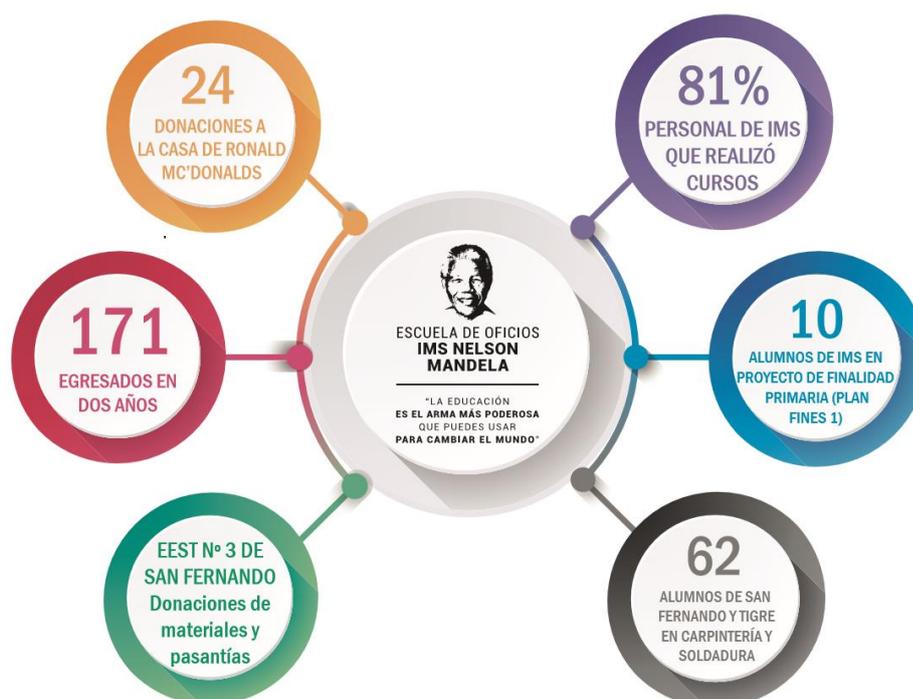
- El 64% son empleados de IMS
- Un 23% son vecinos del municipio de San Fernando
- El 13% restante son vecinos del partido de Tigre

Imagen 48: distribución de alumnos de la escuela por geografía



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

Imagen 49: resumen de las actividades en el período 2017-2019

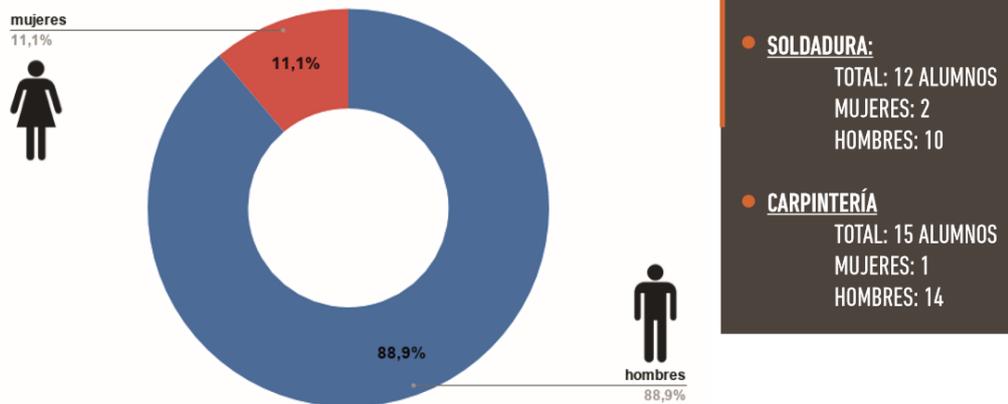


Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

El informe también incluyó un apartado especial para el convenio educativo con la Municipalidad de San Fernando, en el cual realizó un resumen de:

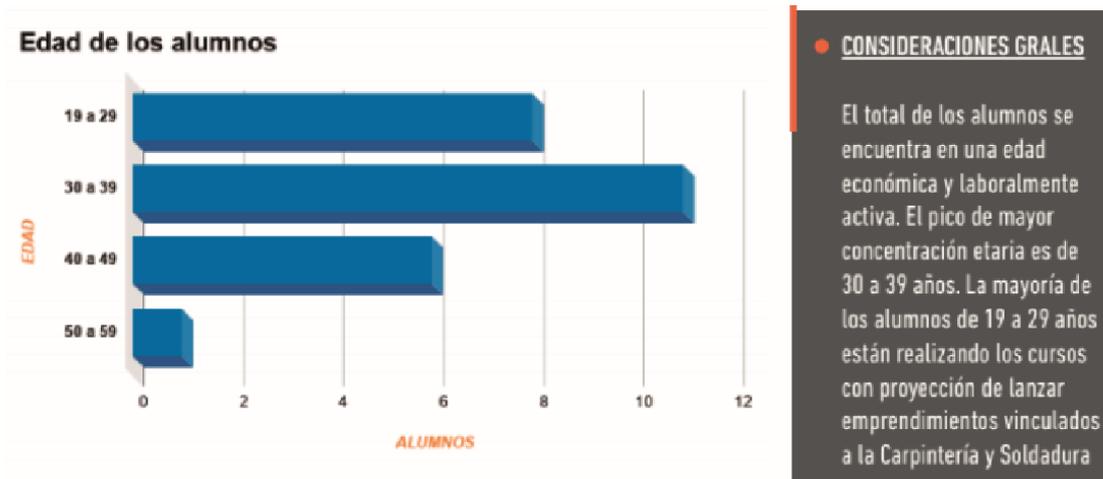
- la modalidad de dictado de las clases de carpintería y soldadura,
- el temario que enseñaron los profesores de IMS a sus alumnos,
- la población que asistió a los cursos (sexos y edades) y
- cambios efectuados durante la duración del convenio

Imagen 50: distribución de sexos de alumnos del convenio educativo con San Fernando



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

Imagen 51: comparación etaria de alumnos del convenio educativo con la Municipalidad de San Fernando



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

Además, el reporte bianual incluyó otro apartado exclusivo para analizar el desarrollo del programa de terminalidad educativa primaria a través del Plan Fines 1. Dentro de las novedades destacadas en cuanto al mencionado proyecto, se incluyeron la visita guiada al Museo Casa Sarmiento en septiembre de 2019 - como parte de un proyecto de Ciencias Sociales para el cual los alumnos realizaron actividades previas, durante y post visita con el objetivo de testear los conocimientos obtenidos – y el desarrollo de una jornada especial de geografía, en la cual se trabajó con mapas de la provincia de Buenos Aires para conocer sus diferentes unidades territoriales.

Para culminar, el equipo de la escuela presentó en el informe su diagrama de “Plan de trabajo 360° para el 2020, en el cual se planteó formar un círculo virtuoso entre tres actores sociales claves para el desarrollo de actividades educativas y sustentables: escuelas, gobiernos y empresas.

Imagen 52: plan de trabajo integral de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela



Fuente: Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). *Informe de trabajo 2017-2019*

El objetivo para el año 2020 de la empresa IMS en materia de Responsabilidad Social Empresarial y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela es crear un ambiente de trabajo colaborativo entre escuelas, empresas y municipio en el cual todos los actores se beneficien de las acciones llevadas a cabo conjuntamente.

Planteado desde un punto de vista educativo y para un mismo distrito (en este caso se plantea el ejemplo de San Fernando), IMS presenta un escenario ideal en el cual el respectivo municipio se encarga de convocar grupos de vecinos para capacitarlos en escuelas de oficios y empresas de la zona con proyectos educativos. Una vez finalizados los cursos, el municipio y su Secretaría/Subsecretaría de educación se encarga de certificarlos y promover la reinscripción de más vecinos a través de sus canales de comunicación. Los alumnos que obtuvieron su certificación son convocados a realizar prácticas profesionales y pasantías en organizaciones de la localidad y, de cumplir con los requisitos correspondientes, son contratados por las empresas luego de cumplir con su período de pasantía. Con este plan de trabajo, se beneficia la comunidad en su totalidad, se agrega valor al trabajo de los 3 principales actores sociales que intervienen en el diagrama.

Las ventajas que plantea este sistema de trabajo son:

- *preservación del trabajo dentro del municipio*: se estimula a las empresas locales a tomar trabajadores locales. Esto trae múltiples beneficios a relacionados al transporte de los empleados, disponibilidad, entre otros.
- *aumento de porcentaje de población empleada del municipio*: se crean nuevas oportunidades de trabajo dentro de la misma comunidad.

- *aumento de capital de trabajo capacitado*: aumenta la cantidad de personas con cursos de oficios certificados por la municipalidad, con conocimiento del trabajo dentro de una fábrica y con conceptos de seguridad industrial.

Las desventajas que enfrenta el sistema son:

- *sostenibilidad en el tiempo*: frente a contextos externos económicos o sociales inestables, las empresas pueden disminuir sus programas de pasantías o la contratación de personas que completaron satisfactoriamente sus prácticas profesionales. A su vez, frente a cambios gubernamentales y de partidos políticos en el poder el proyecto puede verse minimizado o dejado de lado. Depende del interés del nuevo partido al frente del municipio y de la capacidad de negociación de las empresas renovar el proyecto.

El informe finalizó con la propuesta de cursos para el primer cuatrimestre del 2020, aunque no incluyó un reporte detallado acerca del estado de presentación del Crédito Fiscal para la Formación Profesional en el Ámbito Laboral del Ministerio de Trabajo.

La mencionada omisión fue cubierta a finales de 2019 con un documento anexo que detalló la presentación y aprobación de un proyecto de recupero fiscal por un total de \$722.728,09. Del total presentado, el Ministerio de Producción y Trabajo aprobó el reintegro de \$545.875, correspondientes al desarrollo de 10 cursos dictados en el período de Febrero a Julio de 2019.

La entidad estatal certificó oficialmente la rendición de gastos y el compromiso a la emisión del bono de recupero de IVA en diciembre del 2019, aunque a la actualidad no se concretó el cobro de este por problemas internos del Ministerio.

## **6.5 Mapa de comunicación**

Con el objetivo de integrar y conocer las acciones de comunicación que lleva a cabo IMS en materia de RSE con el repertorio de sus públicos de interés, estudiar los canales y soportes que transportan los mensajes para poder identificar situacionalmente los vínculos que los relacionan, se detalla a continuación el *Mapa de Comunicación Integral (MIC)* de IMS. A partir de este mapa macro, se identificará el rol que ocupa la responsabilidad corporativa en el día a día de la empresa.

Los ejes de caracterización que compondrán al mencionado mapa serán la realidad corporativa, la imagen corporativa y las diversas formas de comunicación de la empresa con sus públicos objetivos.

Imagen 53: Mapa integral de comunicación de IMS



Fuente: elaboración propia

### 6.5.1 Realidad corporativa

Tomando la definición de Joan Costa acerca de la realidad corporativa como el conjunto de rasgos y condiciones objetivas de la organización<sup>63</sup>, dividiremos su análisis en dos fases:

- análisis y características del entorno: según Costa,

El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere – en primer lugar – identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción. (Costa, 1999).

Las fuerzas del entorno que inciden sobre la realidad de IMS se clasificarán en 6 grupos, de acuerdo con el análisis *P.E.S.T.E.L*<sup>64</sup>: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y sociales. Dentro del primer grupo se incluirán legislaciones, políticas, regulaciones nacionales e internacionales, en conjunto con la existencia o no de estabilidad política en su país de origen y destinos a los cuales la empresa exporta sus equipos. Dentro del espectro económico, se

<sup>63</sup> Joan Costa Solà-Segalés es un comunicólogo, diseñador, investigador y metodólogo español que ha incursionado en el terreno de la utilidad pública del diseño y desarrolló áreas de estudio como la señalética, la esquemática y la cientigrafía

<sup>64</sup> El análisis *P.E.S.T.E.L* tiene su origen en el ensayo publicado en 1968 por Liam Fahey y V. K. Narayanan y representa una herramienta de diagnóstico del macroentorno de una organización. Los componentes que integran el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

analizarán niveles de desempleo nacional e internacionales, oferta monetaria, inflación y ciclos económicos del sector.

Por su parte, dentro de la esfera social se analizarán datos psicográficos, sociodemográficos, máximos niveles de escolaridad alcanzados, niveles de consumismo, entre otros.

Dentro del ámbito de la tecnología se estudiarán la existencia o no de nuevos descubrimientos e investigaciones del sector del retail (al cual pertenece IMS) y velocidades de transferencia tecnológica.

En cuestiones ecológicas, se evaluará la existencia de regulaciones medioambientales y requisitos de certificaciones ecológicas en los diferentes países a los cuales exporta IMS. A su vez, se analizarán los contextos de los mercados internacionales de la empresa respecto de catástrofes ambientales.

Por último, se analizarán disposiciones legales y regulaciones comerciales que condicionen la actividad de la compañía.

Este análisis, denominado PESTEL gracias a las iniciales de las áreas que abarca, se aplicará al entorno nacional del territorio argentino – donde IMS posee sus fábricas y crea valor – y a nivel internacional, tomando en consideración los principales destinos de exportación de la compañía.

Imagen 54: características del entorno de IMS

| <b>P</b><br><b>POLITICA</b>   | <b>E</b><br><b>ECONOMÍA</b>  | <b>S</b><br><b>SOCIAL</b>   | <b>T</b><br><b>TECNOLOGÍA</b>  | <b>E</b><br><b>ECOLOGÍA</b>   | <b>L</b><br><b>LEGAL</b>  |
|---|--|---|--|---|---|
| <p>Inestabilidad política debido a cambios radicales de partidos políticos en el poder.</p> <p>Programa Exporta Simple del Ministerio de Desarrollo Productivo argentino.</p> <p>Régimen nacional de Importación Temporal de Bienes de Capital.</p> <p>Legislaciones de comercio exterior nacionales e internacionales.</p> | <p>Contextos económicos nacional y de mercados internacionales - a los cuales la compañía exporta - inestables debido a tratarse países en vías de desarrollo.</p> <p>Relacionado al punto anterior, procesos de devaluación monetaria frecuentes en países destino.</p> <p>Inestabilidad cambiaria: 90% de las operaciones comerciales dolarizadas.</p> | <p>Total de países con los cuales comercializa IMS en vías de desarrollo.</p> <p>Falta de capacitación del personal técnico y de instalación de cadenas de supermercados clientes en mercados de Latinoamérica y África.</p> <p>Marcado aumento del consumo dentro del segmento ABCI en supermercados de Sudáfrica, principal mercado de IMS.</p> | <p>Gran innovación e introducción de nuevas tecnologías dentro de los supermercados en términos de Food Retail.</p> <p>Cambios en el consumidor final que incentivan la compra digitalizada de sus insumos.</p> <p>Implementación de softwares de gestión productivas y comerciales en empresas clientes que modifican los procesos administrativos de alta de proveedores como IMS.</p> | <p>Cambio en materiales de embalaje en mercados internacionales debido a disposiciones gubernamentales. Gran inversión de la empresa en el cambio de insumos para tal fin.</p> <p>Requerimientos de certificaciones internacionales ecológicas para ingresar en nuevos mercados.</p> <p>Catástrofes ambientales en Perú, Colombia, Chile y mercados africanos que afectan a las instalaciones y supervivencia de los equipos de IMS en las tiendas.</p> | <p>Regulaciones portuarias y aduaneras nacionales e internacionales.</p> <p>Regulaciones sanitarias para la operatividad de las fábricas de IMS.</p> <p>Patentamiento nacional e internacional de equipos, marcas, logos.</p> |

Fuente: elaboración propia.

- caracterización de la estructura interna: el segundo eje a analizar dentro de la realidad corporativa de IMS es la estructura interna, es decir, los aspectos internos que conforman y definen la estructura organizativa desde la perspectiva comunicacional.

Los sub-ejes que conforman esta categoría y se estudiarán son:

- **razón de ser** (sector al cual pertenece la compañía, productos y/o servicios que comercializa, breve reseña de su competencia),
- **focalización estratégica** (misión, visión y valores, sus objetivos y metas y un acercamiento a su Plan de Negocios),
- **estructura de la organización** (departamentalización, unidades estratégicas de negocio, división de poder),
- **procesos corporativos** (análisis de los procesos y dispositivos de coordinación, procesos primarios y secundarios) y
- **papel y rol individual** (división de tareas y responsabilidades, manual de responsabilidades, protocolos internos).

Imagen 55: análisis de la estructura interna de IMS

|                                   |                          |  |
|-----------------------------------|--------------------------|--|
| ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA | Razón de ser             | <p><b>Sector:</b> Equipamiento industrial gastronómico para supermercados.</p> <p><b>Productos y/o servicios:</b> diseño, fabricación y exportación de exhibidores y mantenedores de alimentos industriales calientes, naturales y refrigerados.</p> <p><b>Competencia:</b> empresas nacionales e internacionales (pequeñas, medianas y grandes) de refrigeración, equipamiento gastronómico industrial, diseño y arquitectura industrial para food retail.</p>  |
|                                   | Focalización estratégica | <p><b>Misión:</b> <i>“Diseñar y desarrollar exhibidores y mantenedores de alimentos frescos y elaborados con conceptos innovadores para clientes alrededor del mundo, maximizando sus ventas, buscando la excelencia en cada proyecto que enfrentamos”</i></p> <p><b>Visión:</b> <i>“Ser líderes en la región y mejorar las experiencias de los consumidores dentro de las tiendas con conceptos innovadores utilizando nuestra experiencia, capacidad de trabajo y adaptabilidad a los cambios y avances tecnológicos del mercado.”</i></p> <p><b>Valores:</b> <i>IMS identifica que su “trabajo diario se define a través de la pasión por lo que hacemos, la innovación y el diseño de nuestros equipos. Trabajando en conjunto con el cliente, integramos sus ideas en nuestros equipos para entregar las mejores propuestas en espacios de exhibición de comidas. Utilizamos nuestra experiencia para integrar nuestros conocimientos, los requerimientos de cada cliente, las últimas tendencias mundiales y la potencia de nuestra fábrica, para generar propuestas innovadoras en diseño, estética y operación”</i></p> <p><b>Mensajes claves corporativos:</b></p> <p>&gt;&gt; <i>“IMS es una empresa de conocimiento. Viajamos a cada país destino de nuestros clientes para estudiar su cultura, los hábitos de consumo de su sociedad, la tradición gastronómica y aplicar todo el know-how adquirido al diseño de nuestros equipos.”</i></p> <p>&gt;&gt; <i>“Somos una empresa global con foco en lo local. Buscamos combinar el diseño innovador y los avances tecnológicos marcados por las tendencias internacionales con la cultura local de nuestro cliente”</i></p> |

## Estructura de la organización

>> "Agregamos valor en las tiendas. Nuestro modelo de negocios B2B2C nos permite enfocarnos en atender las necesidades de nuestros dos principales clientes: las cadenas de retail y sus consumidores. Diseñamos pensando en elevar la experiencia de las personas dentro de los locales, por eso creamos recorridos de alto impacto que atraen a los consumidores por la visual, el aroma y el diseño"

>> "Expertise en comercio internacional: nacimos exportando y llevando fuerza de trabajo, calidad, innovación y diseño argentino a mercados emergentes"

>> "La Responsabilidad Social Empresaria es la principal fuerza de trabajo que tenemos para visualizar nuestro compromiso con la sociedad y devolverle en agradecimiento la confianza que deposita en nuestra empresa"

>> "Nuestro principal referente es Nelson Mandela. Desde nuestra Escuela de Oficios nos comprometimos a continuar expandiendo y compartiendo su legado en América Latina. Adherimos a su reflexión de que la educación es el arma más poderosa que tenemos para cambiar el mundo, por eso la capacitación y el aprendizaje constantes son parte del ADN de nuestro equipo"

>> "IMS es calidad. Todos los componentes que llevan nuestros equipos - incluso los más invisibles como los tornillos - son de la más alta calidad y tecnología. Desarrollamos una cadena de proveedores internacionales para contar con insumos y tecnología de punta de grandes líderes y referentes mundiales"

**Objetivos:** IMS busca ser la empresa líder en Latinoamérica y referente internacional en equipamiento gastronómico industrial y tecnología para el food retail.

**Tipo de estructura corporativa:** Estructura funcional. IMS cuenta con la estructura organizacional más común en pequeñas y medianas empresas. Cada empleado responde al superior de su área y los equipos son agrupados por especialidades.

### >> Ventajas:

1) *Autoridades definidas:* los responsables de área y sus funciones están bien definidas. El personal conoce quién supervisa el trabajo de cada nivel y sobre quién recae la responsabilidad de las decisiones empresariales. Esto facilita la supervisión del trabajo.

2) *Organigrama sencillo y claro*

3) *Especialización de áreas:* el trabajo se divide por áreas de especialización, que facilitan la aplicación de la estructura piramidal de su organigrama. Aún así, el rol de los representantes de sector es tan relevante que suele existir asignación y sobrecarga de tareas de múltiples divisiones/áreas a empleados.

4) *Comunicación simple y directa:* la estructura funcional facilita los canales directos de comunicación entre el equipo de trabajo, sus responsables de área y la Dirección de la compañía.

5) *Promoción:* los empleados conocen la estructura jerárquica de la empresa y conocen cuál es el siguiente rango al que pueden aspirar en la organización, con lo que es más fácil mantener alta la motivación del personal.

6) *Facilidad de diagramar capacitaciones:* la especialización de cada sector promueve el desarrollo y diagramación de capacitaciones por área de trabajo.

### >> Desventajas:

1) *Marcada identificación de los empleados con su departamento y no tanto con la misión, visión y valores de la empresa:* esto genera inconveniente entre diferentes sectores, que en situaciones conflictivas acuden - en mayor medida - a la defensa de su accionar antes que a la búsqueda de una solución en conjunto.

2) *Existencia de conflictos de interés entre las áreas:* el impacto se ve reflejado en ausencia de soluciones que beneficien a todas las áreas, pérdida de tiempo, rumores comunicacionales y falta de intercambio y visiones.

3) A pesar de la marcada especialización de tareas por áreas, la fuerte figura de los responsables de sector genera - en repetidas ocasiones - externalización de pedidos a empleados de otras áreas y la sobrecarga de estos últimos.

**Toma de decisiones:** a pesar de presentar un organigrama y una estructura organizacional con diferentes niveles de toma de decisiones, la participación de la presidencia en la mayoría de ella tiende a minorar la figura de los responsables de sector frente a sus grupos de trabajo.

>> **Responsables directos:** se dividen por las especializaciones de cada sector. Todos dependen directamente de la Dirección de la empresa y tienen a su cargo a supervisores medios y sus equipos de trabajo. Reportan directamente al presidente de la compañía.

>> **Responsables medios (supervisores):** se encuentran un nivel por debajo de los responsables directos y reportan a ellos. Median entre los gerentes de sector y su equipo de empleados. No participan de las reuniones con la dirección de la empresa pero son los encargados de informar a sus sectores de los temas discutidos en las mismas.

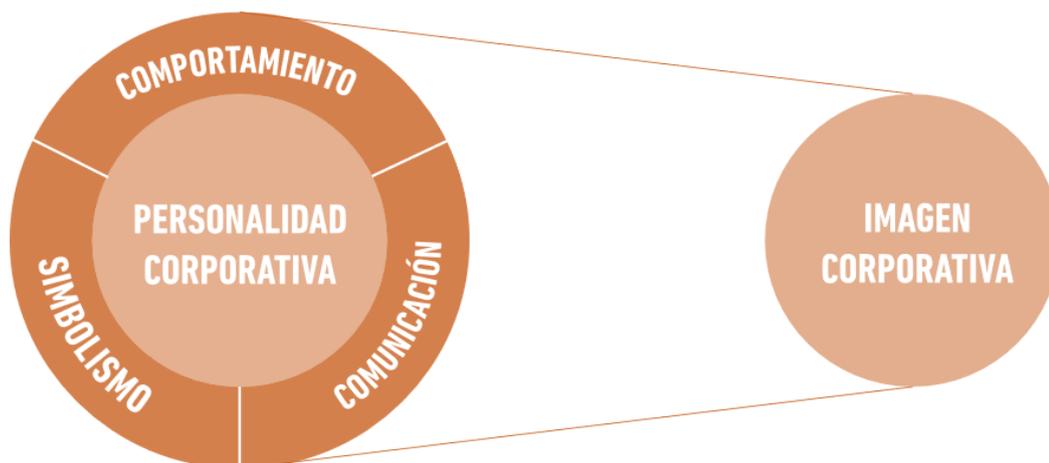
|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
|  | <p><b>Procesos corporativos</b></p>  | <p><b>Procesos primarios:</b> diseño, fabricación y exportación de bienes de alto valor agregado</p> <p><b>Procesos secundarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; capacitaciones en oficios, idiomas, tecnologías a personal de la empresa y miembros de la comunidad.</li> <li>&gt;&gt; posicionamiento de presidente de la compañía, diseñadores y referentes de tecnología en medios sociales como embajadores de la marca y expertos en food retail, comercio exterior, tecnologías de retail (a través de webinars)</li> </ul>  |
|  | <p><b>Papel y rol individual</b></p> | <p><b>División de tareas y responsabilidades:</b> a pesar de que las áreas de la organización se encuentran bien definidas y estructuradas, no lo es así con los "Alcances de puesto". No existen protocolos dentro de IMS que demarquen las tareas primordiales y complementarias de los empleados. Las mismas son directamente asignadas en períodos de tiempo y de forma verbal por los responsables de sector.</p> <p>Debido a ello es que existe una tendencia interna a la sobreasignación de tareas multidisciplinarias de referentes de un sector a empleados de otra área, sin filtrar el mencionado pedido con el referente</p> |

Fuente: elaboración propia.

### 6.5.2 Identidad e imagen corporativa

Tomando la premisa de Cees Van Riel<sup>65</sup> de que la identidad empresarial cuando es proyectada al entorno genera la imagen corporativa, se analizarán debajo los 3 medios que utiliza la empresa IMS para transmitirla a sus públicos de interés.

Imagen 56: composición de la imagen corporativa



Fuente: Sandra Fuentes Martínez (2007). *MIC, Mapa integrales de comunicación*

<sup>65</sup> Cees Van Riel es un teórico organizacional de origen holandés, consultor y profesor de Comunicación Corporativa en la Rotterdam School of Management de la Erasmus University de Rotterdam

- comportamiento: representa la relación entre lo que empresa dice y lo que la organización realmente hace, sumado al juzgamiento que los públicos objetivos realizan de sus acciones,
- comunicación: son los mensajes que emite la empresa. El estudio de los mismos es acompañado por el análisis de su efectividad y
- simbolismo: toda representación gráfica de la empresa a través de sus elementos.

Imagen 57: análisis de los componentes de la imagen corporativa de IMS

COMPORTEMIENTO

● “Lo que la empresa dice”

Dentro del análisis de la estructura de IMS que se detalló en el apartado anterior, se estudiaron los diversos mensajes claves corporativos que integran la focalización estratégica de la empresa. Entre ellos, se detallan mensajes relacionados a:

- >> el know-how de IMS en la industria del equipamiento gastronómico industrial y el food retail
- >> el interés, la investigación y la inversión que realiza la compañía para conocer las culturas locales de sus clientes y adaptar sus diseños y equipos a las necesidades específicas de los consumidores
- >> el modelo de negocios B2B2C empleado por la empresa en su forma de afrontar cada oportunidad comercial, con el objetivo de agregar valor a sus clientes directos (cadenas de retail) y a sus clientes indirectos (consumidores locales)
- >> el expertise en materia de comercio internacional
- >> el compromiso de la organización con la responsabilidad social corporativa, fomentando el crecimiento social, económico y educativo de sus comunidades más cercanas
- >> su lema institucional “La educación es el arma más poderosa que podemos utilizar para cambiar el mundo”, que sienta las bases de su compromiso con la educación y capacitación continuas como motor de cambio de sus propios empleados y de su comunidad.
- >> su compromiso con la expansión del legado de Nelson Mandela en territorio nacional argentino y al resto de latinoamérica

A estos mensajes claves que externaliza la compañía para sus públicos de interés, se agregan los mensajes que forman parte de los valores de la organización y principios éticos por los que se rige la empresa, que fueron desarrollados en conjunto con la Escuela de Oficios – que asume la figura interna de promoverlos –, a saber:

- >> la empatía laboral: desde IMS refuerzan este valor como el principal que acciona el trabajo en equipo dentro de la empresa. Como competencia clave de la inteligencia emocional, IMS utiliza los cursos de oficios multidisciplinarios para crear empatía entre compañeros de trabajo de inter-áreas. En cada curso de la escuela, los alumnos parten desde un mismo nivel en el cual no dominan la materia a aprender. Juntos recorren un mismo trayecto de capacitación y finalizan en conjunto, ganando una competencia laboral más. Durante las clases, conocen en profundidad a sus compañeros debido a que deben realizar proyectos y trabajos en conjunto, aprenden a situarse en la posición del prójimo, aprender de sus problemáticas laborales diarias, etc.
- >> el desarrollo personal y social del personal de IMS dentro de la compañía, además del crecimiento laboral
- >> la igualdad de derechos
- >> la mejora continua de la labor diaria. El equipo de trabajo de la empresa es estimulado continuamente a salir de su zona de confort, trabajar en proyectos que involucran competencias de otras áreas y la necesidad de investigar e incorporar nuevos conocimientos. Dentro de este valor entra en vigencia una aptitud promovida dentro de la organización: ser autodidacta en la incorporación de nuevas competencias laborales.
- >> la movilidad laboral, comprendida como la posibilidad de los empleados de rotar áreas de trabajo, ascender en el organigrama de la organización y desempeñar nuevas actividades.
- >> la integración social, que promueve la incorporación de personas con capacidades especiales y dificultades congénitas al staff empresarial
- >> el respeto por el prójimo
- >> la horizontalidad
- >> el ascenso social, logrado a través de la extensión de oportunidades educativas, de escala laboral y desarrollo personal de trabajadores de IMS y miembros de su comunidad

● “Lo que la empresa hace”

A continuación se revisará el verdadero accionar de la compañía frente al establecimiento de los mencionados valores que rigen el comportamiento de la empresa, en referencia al juzgamiento que los públicos objetivos realizan de sus acciones.

>> Público interno:

1) Movilidad laboral: en reiteradas ocasiones, los cambios de personal entre áreas se gestionan sin el consenso con el empleado. Cuando la empresa posee la necesidad de rotar personal dentro de los escalones operativos y administrativos del organigrama, el cambio suele darse de forma vertical a través de un anuncio del responsable directo del empleado con el mismo, sin existir la posibilidad de evaluar el cambio por parte del trabajador.

2) Horizontalidad: debido a la estructura funcional (vista en el apartado anterior) que posee IMS, la fuerte incidencia de referentes de sectores en la asignación de tareas genera tensiones dentro de áreas comerciales, administrativas y creativas en la horizontalidad del trabajo. En entrevistas con empleados, una de las temáticas que generó mayor disconformidad entre los empleados de las mencionadas áreas fue la “escasa incorporación de ideas creativas propias en el seno del área”

3) Los empleados de IMS sostienen que los principales valores de la compañía, y las razones por las cuales empatizan y se sienten integrados dentro de un equipo de trabajo que evoluciona en conjunto, son la igualdad de oportunidades para todos – sin diferenciar sexos, contextos económicos y familiares particulares, nacionalidades ni capacidades diferentes – la posibilidad de ascender laboral y socialmente dentro de la organización, el desarrollo educativo y personal al cual apuesta IMS y la empatía laboral generada entre pares en los cursos de la Escuela.

*En una encuesta realizada por la escuela de oficios a finales de 2019 a todo el personal de IMS, el 100% de los encuestados coincidió en que - desde su creación en 2017 hasta el momento - la Escuela jugó un rol estratégico en la creación de una cultura organizacional colaborativa, empática que promovió el crecimiento de todos sus empleados.*

>> Público externo:

1) B2B (Business to Business): los clientes directos de IMS, representados por cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, confiterías, cafeterías, estaciones de servicio, entre otras, nacionales e internacionales destacan:

>> el conocimiento de IMS en materia de nuevas tecnologías e innovaciones del sector y marcan este valor como uno de los principales diferenciales de la compañía frente a su competencia

>> la inversión de la compañía en viajes a destino y su genuino interés por conocer la cultura local, realizar investigaciones acerca de diversos tipos de consumidores, reunirse con referentes de las cadenas clientes para ajustar sus proyectos a las verdaderas necesidades

>> su compromiso con la RSE como modelo de gestión que se vincula a la forma de desarrollar la actividad empresarial

● Mensajes

>> IMS transmite a sus públicos de interés diversos mensajes de:

- 1) posicionamiento de marca
- 2) promociones
- 3) informativos (novedades de la compañía)
- 4) del accionar sustentable
- 5) testimonios (usuarios del producto)

● Medios de transmisión

>> IMS utiliza diferentes medios para compartir sus mensajes con sus públicos objetivos, a saber:

1) Medios masivos:

>> radio

>> televisión

>> diarios y revistas del sector retail, innovación, pymes, supermercado y arquitectura

>> redes sociales

2) *Medios auxiliares:*

>> Publicidad exterior (ploteos del logo y equipos de IMS en los camiones de la empresa que realizan logística)

>> publicidad directa (envío a clientes actuales y potenciales de IMS de ejemplares de revistas y notas en medios con casos de éxito de la empresa en diferentes mercados internacionales)

3) *Medios alternativos:*

>> Stands promocionales (en ferias y exposicionales - nacionales e internacionales - del rubro (HOST, Euroshop, Foro Cadenas Regionales, Expo ANTAD & Alimentaria, entre otras)

>> anuncios en páginas web de cadenas clientes y portales de revistas/medios del sector

● **Observaciones**

El 85% de los mensajes reacionados a la escuela de oficios y la actividad de RSE de IMS en redes sociales se realizan a través de los perfiles de la propia escuela. En los mencionados posteos, se etiqueta al perfil de la compañía para generar tráfico cruzado de seguidores. El 15% de las publicaciones restantes se efectúan desde los perfiles de redes de IMS, y en su mayoría están relacionadas a programas de fidelización de proveedores y clientes con donaciones en conjunto.

Los mensajes de IMS y de la Escuela publicados en las redes sociales son, en su totalidad, acompañados por un soporte gráfico (imagen, video, infografía) . Los mejores resultados e interacción de los seguidores se obtienen con las publicaciones de videos institucionales y/o testimoniales (en el caso particular de la escuela, testimonios de alumnos, videos en vivo de las clases, participación en proyectos solidarios)

A diferencia de la amplia participación de IMS en notas en prensa gráfica, entrevistas en radio y ciclos de entrevista en programas de televisión, la actividad sustentable de la empresa y la escuela no se ve reflejada en dichos medios. La razón de esta observación es que la presencia en medios por parte de la empresa tiene un presupuesto anual destinado, por lo cual IMS participa en espacios pagos dentro de múltiples medios. En el caso de la escuela, no hay un presupuesto aprobado por la gerencia que permita viralizar las actividades de la institución

● **Logo de IMS**

>> el logo de la empresa incorpora las iniciales acrónimas de su nombre que representan a International Merchandising Solutions S.A. junto con una banda debajo que identifica a la marca. La compañía utiliza la misma banda para los logos de sus productos estrella, con el objetivo de relacionar marca y producto y permitir a los consumidores y clientes una fácil asociación entre ambos. La incorporación de la banda dentro del logo se asocia con la curva de una sonrisa, que busca evocar un sentimiento de confianza y empatía cuando se la mira. El objetivo de la misma es alivianar la carga industrial que, de por sí, conllevan los equipos de IMS: los mismos deben ser robustos y de alto impacto para sobrevivir condiciones adversas de traslado a mercados internacionales y uso exhaustivo dentro de las tiendas.

A continuación se detalla el logo de la empresa y los respectivos logos de sus productos, que ejemplifican la adaptación de la banda inferior.



Logo de IMS



Logo equipo "OVI express"



Logo equipo "CAP"



Logo equipo "Grab & Grow"

>> el logo de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela cuenta con tres subelementos:

- 1) el primero y predominante es una imagen del rostro de Nelson Mandela , personalidad a la cual debe e nombre la institución.
- 2) el segundo es el nombre completo de la escuela de oficios
- 3) el tercero es el lema de la institución, una frase referente a la importancia de la educación adjudicada a Nelson Mandela

- **Uniformes**

>> el personal de las plantas productivas de IMS, junto con los gerentes industriales, personal de logística y de seguridad utilizan uniformes corporativos de seguridad. Las remeras y buzos que utilizan los empleados se clasifican en tres temáticas diferentes:

- 1) *Nacionalidades que integran IMS:*

>> tomando en cuenta que del total del personal de IMS el 56% son de nacionalidad argentina, el 26% paraguaya y un 17% peruana (solo un 1% a otros países), la empresa cuenta con un uniforme especial con el logo de la compañía y las banderas de cada país, acompañadas por la leyenda "Pensar-Sentir-Hacer" (lema de la empresa)

- 2) *Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela:*

>> uno de los uniformes del personal industrial de IMS está dedicado exclusivamente a la Escuela de Oficios. Fue diseñado en 2018 siguiendo el modelo de remeras deportivas utilizadas por el equipo nacional de rugby sudafricano en 1997, año en el cual el país ganó el mundial frente a Nueva Zelanda y Nelson Mandela otorgó el premio a su capitán (dejando de lado las diferencias entre etnias que habían reinado durante el apartheid). El gesto de entrega del trofeo fue fotografiado por la prensa internacional y marcó un hito en la historia. Las remeras representativas de la escuela incluyen el número "76666" correspondiente al número de convicto de Nelson Mandela en la prisión de Robben Island.

- 3) *Uniforme original:*

>> este diseño fue el primero implementado para los uniformes de seguridad de personal de planta y consta de una chomba y buzos negros con el logo de IMS en el frente y la leyenda "International Merchandising Solutions" impresa sobre su espalda. Se diferencia de los demás debido a que es un chomba - no remera - y

- suele utilizarse cuando se reciben visitas gubernamentales a las plantas.

**Fachada**

>>> IMS cuenta con una fachada externa en su sede de San Fernando decorada con murales de artistas locales que representan la diversidad de culturas, la importancia del respeto en la comunidad, la educación, la familia, entre otros valores.

>>> En el interior de sus plantas cada espacio de reunión posee el nombre de personalidades sociales, políticas y educativas relacionadas a la identidad corporativa de IMS. A su vez, la empresa cuenta con cuadros y pinturas de artistas argentinos y sudafricanos (país de mayor exportación de equipos de IMS) en cada una de las áreas, lo que también refleja el discurso sustentable y el involucramiento social de la organización.

Fuente: elaboración propia.

### 6.5.3 Comunicación corporativa

En cuanto a la gestión de la comunicación dentro de IMS, la empresa no cuenta con un área destinada a tal fin. El rol de la escuela y de su equipo de integrantes conformada por especialistas en Recursos Humanos y Comunicaciones Institucionales tomó, desde su

creación, el rol de comunicación con los públicos objetivos de la organización. La escuela en su conjunto adoptó una visión estratégica y holística de la comunicación, en reemplazo de la figura del DIRCOM y como motor de la comunicación organizativa.

En tanto la Comunicación de Marketing, que busca el contacto personal directo con clientes actuales, potenciales y proveedores, es trabajada, analizada y promovida por el departamento de Marketing de IMS. Según referentes del mencionado sector, el equipo de la Escuela de Oficios es invitado a participar en reiteradas reuniones del equipo comercial con clientes y proveedores, con el objetivo de dar a conocer la política de sustentabilidad de la empresa.

Imagen 58: división de la gestión de la comunicación en IMS por áreas

| <b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN IMS</b>          |  |  |
|---|--|--|
| <u>Escuela de Oficios</u><br><i>Rol de DIRCOM</i> | <u>Comunicación de MKT</u><br><i>Departamento de MKT</i> | <u>Comunicación organizativa</u><br><i>Escuela + Marketing</i> |
| ● Liderazgo comunicacional                        | ● Publicidad   | ● Intracomunicación  |
| ● Comunicación pública y política                 | ● Merchandising  | ● Comunicación con inversores                                  |
| ● Identidad e imagen corporativas                 |  | ● Comunicación ambiental                                       |
| ● Políticas de comunicación                       |  | ● Cultura organizacional                                       |
| ● Responsabilidad Social                          | ● Fuerza de ventas                                       | ● Cambios organizacionales                                     |
| ● Gobierno corporativo                            | ● Relación con los medios                                | ● Sistemas de información                                      |
| ● Relación con gobiernos                          | ● Promoción comercial                                    |  |
| ● Relación con comunidad                          |  |  |

Fuente: elaboración propia.

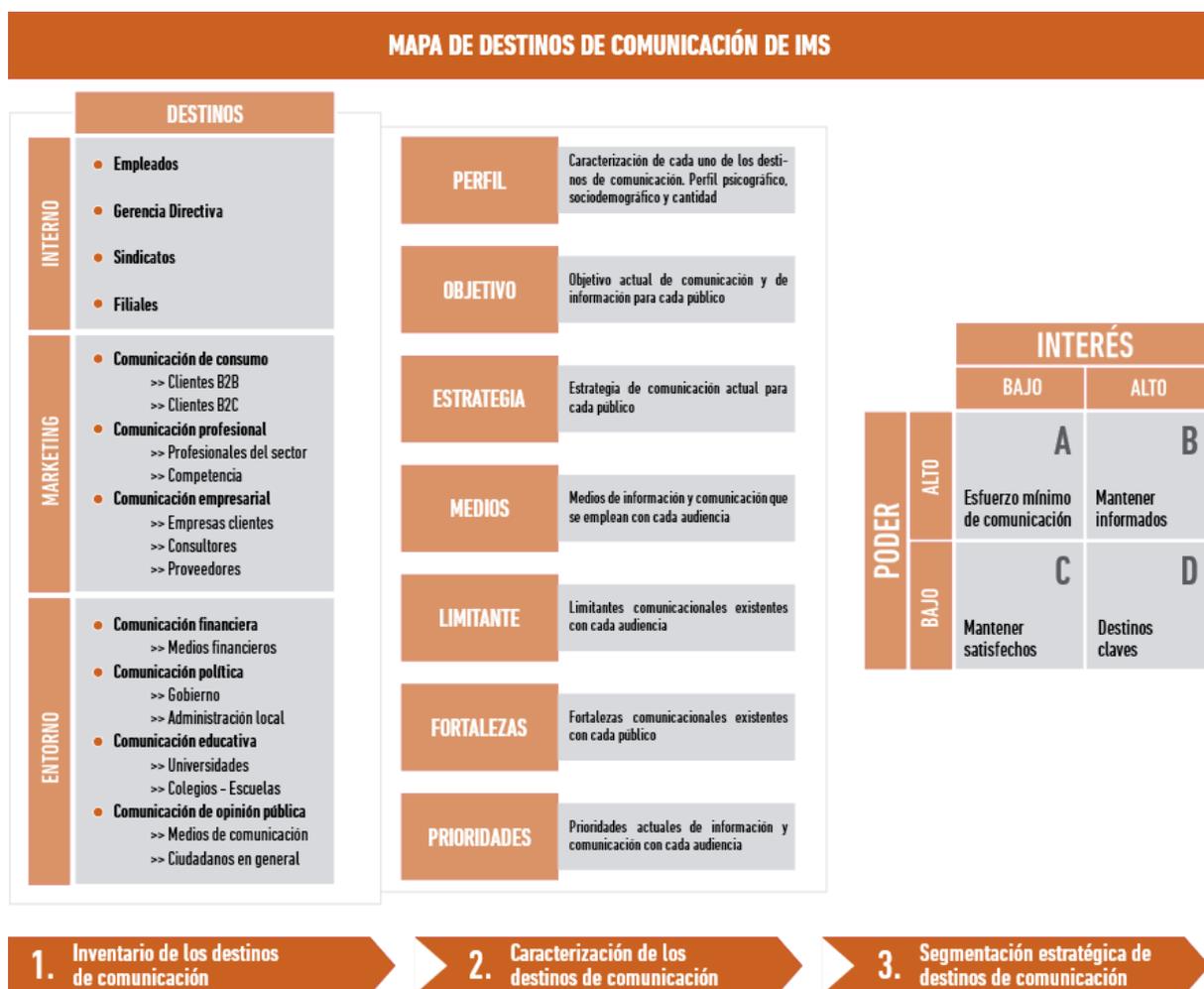
\*\*Observación:

La compañía no cuenta con un protocolo formal de comunicación de crisis ni con un área específica a su cargo. A pesar de que las responsabilidades de comunicación se dividen y trabajan en conjunto entre diversas áreas, IMS no posee la figura de DIRCOM en su organigrama que permita posicionarlo como referente comunicativo (interno y externo). La coordinación interna del trabajo de comunicación se encuentra delimitada y funciona coherentemente con el trabajo en conjunto de sus diferentes actores, pero no es así con el público externo. En la coordinación de entrevistas, notas conferencias de IMS con medios de comunicación, la ausencia de una única figura.

## 6.6 Mapa de destinos de comunicación y medios

Con la información recopilada entre los elementos de realidad, imagen, identidad y formas de comunicación corporativas se elaborará a continuación el *Mapa de los destinos de comunicación y el de los medios de IMS*

Imagen 59: secuencia y parámetros en la construcción del mapa de públicos



Fuente: Sandra Fuentes Martínez (2007). *MIC, Mapa integrales de comunicación*

Para cada público de la compañía se analizarán perfiles, objetivos y estrategias de comunicación que adopta IMS, medios a través de los cuales canaliza los mensajes, limitantes, fortalezas y prioridades comunicacionales.

Una vez analizados todos los destinos de comunicación de la organización, se procederá a analizar el rol comunicativo de IMS con sus públicos.

### 6.6.1 Destinos internos

Los destinos de comunicación internos de IMS se componen por cuatro grupos, a saber:

1. empleados,
2. gerencia directiva,
3. sindicatos y
4. filiales.

Para cada uno de ellos, se analizarán a continuación una serie de puntos que definen las formas en las cuales IMS gestiona la comunicación e información con cada uno de ellos y los medios que utiliza para contactarlos:

- **empleados:**

1. *perfil:* A finales de 2019, el equipo directivo de la Escuela realizó un estudio investigativo del personal de IMS (el mismo se analizará más adelante en este capítulo). Dentro de los datos más relevantes en cuanto a la demografía y el universo de trabajadores, se destacaron los siguientes puntos (todos los resultados se arrojan sobre el total de 134 empleados):

- a. la **mayor concentración etaria** en la organización de 20 a 39 años (68.6%),
- b. la **edad promedio de los empleados es de 35 años**, un valor joven que fomenta la rápida adaptación de la compañía a los cambios del entorno,
- c. en cuanto al **máximo nivel educativo alcanzado**, el 12% de la compañía solo cuenta con nivel primario, el 54% con nivel secundario, el 8% con nivel terciario y un 25% con nivel universitario;
- d. del universo del personal, el 18,5% son mujeres y el 81,5% son hombres, lo cual marca una **fuerte presencia masculina en el ADN de la empresa;**
- e. las nacionalidades que comprenden el universo de empleados de IMS son – de mayor a menor – la argentina (56%), la paraguaya (26%), la peruana (17%), la uruguaya y la venezolana (1%). Estos resultados demuestran la **multiculturalidad en el seno de la organización.**

2. *objetivo de comunicación:*

- a. **mantener informados** de la actualidad de la compañía, novedades, avisos institucionales,
- b. comunicar la **estrategia corporativa** de IMS,
- c. **crear espacios de diálogo** con los empleados para obtener feedback de nuevas ideas, dificultades, reclamos, entre otros;
- d. motivar a los empleados integrándolos en la toma de decisiones

3. *estrategia de comunicación:*

- a. **entrevistas rotativas por área a cada empleado** que se publican en redes sociales. Allí, los trabajadores tienen la posibilidad de contar a los diferentes públicos de la empresa en que se basa su trabajo, su historia personal, los

desafíos que encuentran en su día a día laboral, sus metas y objetivos, entre otros;

- b. **cursos de capacitación** en temáticas laborales y procesos productivos/administrativos/comerciales/innovadores que finalizan con un espacio de intercambio de ideas entre todos los alumnos para optimizar el trabajo diario;
- c. **celebración de festividades patrias** de las nacionalidades que integran el staff para apoyar la multiculturalidad de la compañía. Las mismas suelen aprovecharse, además, para comunicar novedades a todo el personal de la compañía.

4. *medios:*

- a. **newsletters internos** con novedades de cada sector, que se publican en carteleras, espacios, comunes de la empresa una vez al mes;
- b. **cuenta corporativa de Whatsapp** de la compañía que funciona como grupo de difusión de comunicaciones internas, novedades, actualizaciones. La misma administrada por la responsable de Recursos Humanos y de Comunicación que integran el equipo de trabajo de la Escuela de Oficios. Los empleados utilizan este canal para realizar consultas pertinentes al ámbito laboral, por lo cual es un medio de intercambio entre los responsables de personal y los propios empleados;
- c. **reuniones de actualización de estado** (regulares entre áreas y de proyectos);
- d. **reuniones para compartir información** (presentaciones, resúmenes de viajes investigativos, resúmenes de reuniones con actuales y/o potenciales clientes);
- e. **reuniones de toma de decisiones;**
- f. **reuniones para la resolución de conflictos;**
- g. **reuniones creativas / de innovación** (brainstorming). En estas reuniones participan un representante de cada área de la empresa (administrativas e industriales), que no específicamente se corresponden con los referentes de área. En cada una de estas reuniones, se rota al representante para que todos cuenten con las mismas posibilidades de compartir nuevas ideas;
- h. **reuniones de creación de equipos**

5. *limitantes comunicacionales:*

- a. **mediana capacidad de respuesta a las consultas por whatsapp por parte del equipo de personal**, debido al alto nivel de respuesta y repregunta por parte de los empleados en cada comunicación diaria (falta de tiempo para responder a cada caso por sobrecarga de trabajo y por limitaciones de tiempo);
- b. por momentos, **sobreinformación y poca medición** de la eficacia de los mensajes, medios y resultados de la comunicación con cada grupo de trabajo.

6. *fortalezas comunicacionales:*
  - a. **alto nivel de respuesta de los empleados a mantenerse actualizado** con los medios de comunicación interna y
  - b. **Amplia participación de empleados en capacitaciones**, reuniones de equipo, celebraciones corporativas.

- **gerencia directiva:**

1. *perfil:*
  - a. comprendida por el presidente de la compañía y los Gerentes de cada departamento;
  - b. el 85% de los integrantes de este grupo cuentan con un título terciario;
  - c. del total de integrantes de la Gerencia Directiva y Gerencias de IMS (7) solo 2 personas son mujeres (28%).
2. *objetivo de comunicación:*
  - a. **consensuar** con los gerentes los mensajes, formas y medios de informar a los empleados de cada área los comunicados institucionales;
  - b. **mantener informados** de la actualidad de la compañía, novedades, avisos institucionales;
  - c. consensuar la **estrategia corporativa** de IMS;
  - d. **escucha activa** de los avances, inconvenientes, rumores dentro de las áreas para trabajar en la mejora del ambiente laboral;
  - e. posicionarlos como **referentes** de cada uno de sus sectores y de sus ámbitos laborales frente a los públicos externos de la compañía.
3. *estrategia de comunicación:*
  - a. **reuniones informativas mensuales**, bimestrales y anuales del equipo de trabajo de la escuela con Gerentes y Presidente de IMS para presentar informes de personal y comunicación interna. Su objetivo es mantener informados a los máximos responsables de la empresa de la situación interna de sus equipos de trabajo y de la organización en general;
  - b. **consenso con los directivos acerca de las informaciones internas y externas** a transmitirse a través de los diferentes canales de comunicación.
4. *medios*
  - a. los medios para mantener comunicados e informados a la Dirección y Gerentes de la empresa son los mismos que se emplean con el grupo de empleados. Se suman a este grupo en particular las reuniones pertinentes a conflictos laborales internos, político-económico-sociales externos y del comité de crisis ante escenarios adversos a la organización.
5. *limitantes comunicacionales:*

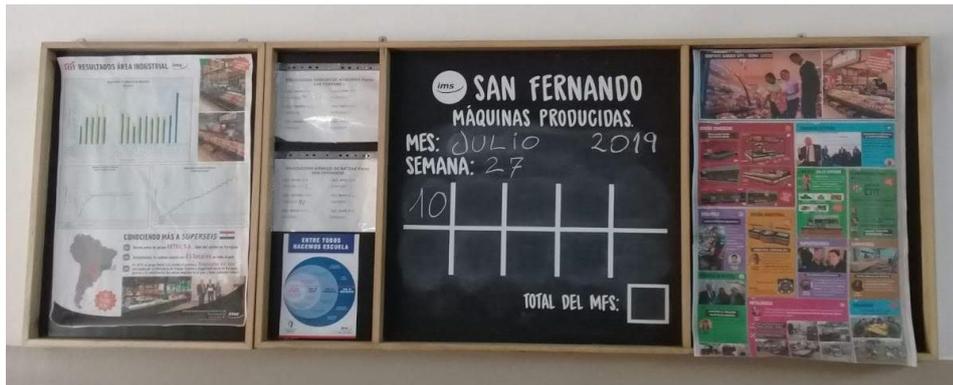
- a. existencia de **conflictos internos entre gerentes de área** que influyen en las reuniones directivas en conflictos de escucha activa, comprender situaciones que afectan a los demás departamentos de la compañía, omisión de opiniones ajenas;
  - b. **falta de asistencia del presidente** de la compañía a reuniones informativos debido a problemas de agenda;
  - c. **falta de lectura de las “minutas/informes de reunión”** por parte de los gerentes, que conlleva a un pobre seguimiento de los temas comunicacionales tratados en los encuentros. Existe, por parte de los directivos, un mayor interés de abordar los conflictos, desafíos, cambios internos de cada área que la estrategia y el compromiso comunicacional que involucra a la organización en 360°.
6. *fortalezas comunicacionales*
- a. **escucha activa** de los gerentes a sus equipos de trabajo;
  - b. **amplia participación de gerentes** en capacitaciones, reuniones de equipo, celebraciones corporativas;
  - c. **fuerte involucramiento** de los gerentes de sector y del presidente de la compañía en **mantener informados** a sus empleados y estimularlos a participar del circuito de comunicación interna de la compañía;
  - d. **habilidades de oralidad** que les permiten participar de entrevistas, conferencias, notas con medios de comunicación en representación de IMS.

En cuanto a la comunicación de IMS con el Sindicato de Empleados de Comercio (al cual pertenecen sus empleados) y con su filial en Sudáfrica (IMS South Africa) no existe una estrategia delineada de comunicación que involucre el análisis de sus perfiles, objetivos y estrategias de comunicación, medios y medición de limitaciones y fortalezas comunicacionales.

Desde la propia empresa, sostienen que la comunicación con la filial de la compañía en Sudáfrica es diaria e inherente al propio desenvolvimiento de la empresa. La misma es quien se encarga de administrar todos los proyectos de IMS en los 15 países en los cuales opera en África. El gerente de la organización, la gerente de Diseño Comercial y los empleados comerciales encargados de la división África mantienen comunicaciones diarias con los representantes de la filial. En total se realizan dos viajes al mes de representantes argentinos a Sudáfrica para trabajar desde las oficinas de la filial, visitar instalaciones, realizar relevamientos técnicos, participar de reuniones con clientes, etc.

Aún con la regularidad del trabajo remoto y en base entre ambas filiales, los integrantes de IMS South Africa no integran el circuito de comunicados internos que realiza la empresa. Las novedades de la organización no son traducidas al inglés (su idioma primario) por lo cual quedan por fuera del campo informativo de la compañía.

Imagen 60: carteleras informativas en la sede de IMS San Fernando



Fuente: imagen propia tomada in situ

Imagen 61: capacitación in-company al personal administrativo/contable



Fuente: imagen propia tomada in situ

Imágenes 62 y 63: almuerzo corporativo en honor a la inauguración del aula Quinquela Martín de la Escuela de Oficios IMS en su planta de San Fernando.



Fuente: imagen propia tomada por IMS. Cortesía de la empresa

## 6.6.2 Destinos de marketing

Los destinos de comunicación de marketing de IMS se componen por tres grupos, a saber:

1. comunicación de consumo: comprendida por
  - a. clientes (B2B) y
  - b. consumidores (B2C),
2. comunicación profesional y
3. comunicación empresarial.

Al igual que en los destinos de comunicación internos, se analizarán los perfiles de cada grupo, objetivos y estrategias de comunicación, medios, fortalezas y limitantes comunicacionales.

- **comunicación de consumo: clientes (B2B)**

1. *perfil:*
  - a. cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, estaciones de servicio, cafeterías, nacionales e internacionales y
  - b. tomadores de decisión de compra de los equipos de IMS para estas cadenas: responsables de departamentos de arquitectura, diseño y proveedores
2. *objetivo de comunicación:*
  - a. **comunicar los valores distintivos de la marca** frente a competidores locales e internacionales;
  - b. **dar a conocer** nuevos diseños y productos, inversiones en infraestructura para maximizar la producción, adaptación de nuevas tecnologías y mejoras en los equipos de IMS;
  - c. **fidelize**r a los clientes con la marca IMS;
  - d. **crear engagement** entre el equipo comercial y de diseño de IMS con los tomadores de decisión de clientes y potenciales clientes, para generar una relación mutua de intercambio de comunicación y confianza.
3. *estrategia de comunicación:*
  - a. **reuniones presenciales y virtuales** de personal de IMS con referentes de tiendas clientes y potenciales clientes;
  - b. envío de **regalos corporativos** con materiales reciclados de IMS para demostrar el compromiso sustentable de la compañía con el medio ambiente;
  - c. **viajes** de comitivas de IMS a países clientes para acompañar instalaciones, inauguraciones, realizar relevamientos técnicos, entre otros;
  - d. **viajes** en conjunto - financiados por IMS - con representantes de grandes clientes de la empresa a mercados modelo internacionales para conocer las últimas tendencias e innovaciones del mundo del retail;

- e. invitaciones a **visitas de planta y almuerzos corporativos** para conocer en detalle la forma de trabajo de IMS.
4. *Medios:*
- a. **mailings** corporativos promocionales;
  - b. envío de **ejemplares de revistas** con notas de IMS respecto de inauguraciones en conjunto con los clientes (es decir, de sus propios locales);
  - c. **reuniones** presenciales y virtuales;
  - d. asistencia a **exposiciones, ferias, conferencias del sector** (nacionales e internacionales);
  - e. entrega de **libros y folletería institucional** de IMS y su Escuela de Oficios.
5. *limitantes comunicacionales:*
- a. **diferencia de idiomas** con países africanos. El mayor cliente de IMS, el grupo sudafricano Shoprite, posee como lengua principal el afrikaans. En las reuniones presenciales y virtuales de equipo comercial de IMS con representantes del grupo, en reiteradas ocasiones los directivos de la empresa africana conversan entre ellos en afrikáans dejando por fuera del intercambio oral a empleados de IMS. Aquí es cuando entra en acción la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela con clases personalizadas de afrikáans para el equipo comercial y de diseño de IMS, que se corresponden a las personas que participan del intercambio con el grupo económico.
6. *fortalezas comunicacionales:*
- a. **gran inversión de la compañía en viajes** de sus representantes para visitar clientes, capitalizar nuevas oportunidades comerciales, entre otros;
  - b. **sistema de teleconferencia de última generación** dispuestos en las cinco salas de reuniones de IMS, para eficientizar y facilitar la comunicación con clientes a distancia.

- **comunicación de consumo: consumidores (B2C)**

1. *perfil:*

- a. el modelo de negocios de IMS se basa en un concepto B2B2C (Business to Business to Consumer). La empresa, durante todo su proceso de investigación – diseño – desarrollo, piensa en sus dos clientes:
  - \* directo: la tienda/local que adquiere un producto de la empresa e
  - \* indirecto: el consumidor que asiste al local y compra un producto del exhibidor de IMS.

Uno de los diferenciales de IMS respecto de su competencia es, precisamente, este modelo de negocio y el trabajo en conjunto con los referentes de la cadena para entender al consumidor, anticipar sus comportamientos de compra, diseñarle

experiencias que lo fidelicen con la tienda y así maximizar las ventas de sus propios clientes.

Los perfiles de los consumidores B2C se subdividen según el tipo de cadena a la cual asisten a comprar:

- **consumidores de supermercados premium:** corresponden al nivel ABC, buscan la experiencia de compra distintiva con espacios que integran góndolas de supermercado y espacios de sentado y degustación como restaurantes. A esta demanda, IMS responde con su concepto SUPERANTS (“mitad supermercado, mitad restaurant”) que permite a los consumidores disfrutar de las experiencias de los mejores restaurants y productos gourmet dentro de las tiendas. El consumidor de este tipo de locales busca calidad, internacionalidad de productos y experiencia y no posee como limitante la variable “precio”;
- **tiendas de conveniencia:** este tipo de consumidores actualmente se los conoce como “on the go”. Su rango etario varía entre los 18 y 40 años. Buscan la rapidez de compra sin perder calidad de productos, elaboración y presentación. Suelen comprar en las tiendas de conveniencia en recreos o tiempos libres de su trabajo, estudios, viajes, por lo cual buscan platos listos para consumir en el momento o llevar;
- **confiterías y cafeterías:** el público de este tipo de tiendas se subdivide en quienes la visitan para consumir sus delicatessen dentro del local y quienes ingresan y compran productos para llevar.

## 2. *objetivo de comunicación:*

- a. **humanizar la marca IMS** con los consumidores. Con el objetivo de reconvertir el concepto de “máquina” o “equipo de exhibición”, el modelo de negocio B2B2C de IMS acerca al consumidor final y lo involucra dentro de la estrategia de la empresa. Tomando al cliente final en cuenta y analizando sus comportamientos, su demanda y sus intereses, IMS emparenta a sus equipos con los conceptos de innovación, lifestyle y experiencia que atraer y fidelizan a los consumidores con la marca;
- b. **conocer sus respuestas y reacciones** a los diseños y estructuras planteadas por IMS. Al realizar entrevistas con los consumidores en las tiendas y sondeos dentro de sus posteos en redes sociales, IMS logra obtener un feedback acerca de las tendencias e innovaciones que están marcando las formas de consumo de los clientes en las tiendas;
- c. **dar a conocer la marca IMS**, su trabajo en las tiendas y su huella sustentable.

## 3. *estrategia de comunicación:*

- a. **generar engagement con promociones** dentro de las góndolas de IMS. La empresa crea campañas de promoción junto con empresas proveedores de alimentos y los supermercados, creando ofertas de productos destacados, 2x1, donaciones a entidades educativas y comedores con la compra de alimentos seleccionados, entre otros;
- b. **entrevistas** a los consumidores dentro de las tiendas para conocer su opinión acerca de la arquitectura, diseño y tecnología de los espacios equipados por IMS;
- c. **publicaciones en redes sociales** de la compañía que apelan a la **movilización emocional de los consumidores** (recetas de comidas típicas de cada cultura, elaboración de platos por chefs reconocidos, encuestas acerca de productos favoritos, conmemoración de fechas importantes y de la importancia de la familia en la experiencia de compra, entre otros);
- d. **incorporación de los niños como decisores de compra** potenciando la oferta de productos sanos y saludables para su dieta diaria. IMS se alía con la marca Oh My Goodness de la cadena de supermercados premium Checkers (Sudáfrica), para promocionar las viandas saludables de niños y promoviendo la elección de compra de estas por parte de los chicos. Junto con el chef internacional Gordon Ramsey y su hija Matilda, Checkers e IMS atraen la atención de los más pequeños de la familia con recetas divertidas, gráficas atractivas y cuentos que invitan a los niños a alimentarse sanamente;
- e. **campañas segmentadas en redes sociales de productos elaborados para cocinar “en casa”**. IMS trabaja en conjunto con nutricionistas locales de cada país al cual exporta para promocionar la elaboración de recetas típicas de cada cultura, de una forma saludable y con productos de las tiendas clientes. De esta forma, la empresa argentina se posiciona como un aliado estratégico dentro de las propias cocinas de los comensales, a la vez que promociona los productos de las tiendas clientes y ayuda a ganar protagonismo a especialistas en nutrición locales.

#### 4. *medios:*

- a. **redes sociales** de la compañía y de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela;
- b. **gráficas promocionales, banners, publicidades en pantallas dentro de las tiendas;**
- c. **entrevistas** a representantes de IMS en medios gráficos y audiovisuales

#### 5. *limitantes comunicacionales:*

- a. poco interés en países en desarrollo del centro y norte de África (uno de los focos comerciales de la compañía) en las implicancias de diseño, tecnología e innovación de IMS en las tiendas.

6. fortalezas comunicacionales:

- a. marcada respuesta de segmentos de consumidores premium en Sudáfrica y Latinoamérica a las implicancias de diseño, tecnología e innovación de IMS en las tiendas;
- b. fuerte identificación de los consumidores sudafricanos y latinoamericanos de tiendas premium con el concepto SUPERANTS de IMS, que permite a los clientes disfrutar de las experiencias de un restaurant dentro de los supermercados.

- **comunicación profesional: profesionales del sector y competencia**

1. *perfil:*

- a. **profesionales del sector:** arquitectos, diseñadores industriales, integrantes de cadenas de supermercados con posiciones estratégicas en la toma de decisiones y cadenas de proveedores, periodistas;
- b. **competencia:** el espectro de competidores de IMS varía desde empresas locales e internacionales con diversas variedades de recursos, capacidades, estrategias, ventajas y debilidades corporativas. Para facilitar el análisis de su perfil, se dividirán en dos grandes grupos:
  - i. *grandes competidores internacionales:* cuentan con cadenas de provisión de insumos y componentes de referentes líderes mundiales (vidrios y mármoles italianos, tecnología digital coreana/japonesa, sistemas de iluminación, calefacción y refrigeración europeos, entre otros), profesionales altamente capacitados, gran capacidad de producción, alto nivel de adaptación a innovaciones y nuevas tendencias del sector, fuerte presencia en conferencias, exposiciones y medios del rubro. Dentro de las desventajas con las que cuentan y a las cuales IMS intenta convertir en sus propias fortalezas, se encuentran la estandarización de productos debido a su producción en masa - que responde a la alta demanda de sus equipos – y sus precios elevados;
  - ii. *pequeños competidores locales:* a este grupo lo integran pequeñas empresas familiares, talleres ebanistas, pequeñas marmolerías y empresas locales de refrigeración industrial. A diferencia del grupo anterior, el alcance de estas organizaciones es nacional y la cadena de suministros de insumos y componentes para sus equipos se completa dentro del territorio local. Las ventajas que destacar del grupo son, a diferencia de las cadenas internacionales, la rápida adaptación a los requerimientos específicos de los clientes – debido a que no cuentan con una producción a escala, sino que a medida - y precios accesibles. Dentro de las desventajas se encuentran la escasa aplicación de

tecnologías e innovaciones en sus equipos, los inconvenientes de calidad, el desabastecimiento de insumos debido a falta de entrega de los proveedores locales, entre otros.

2. *objetivo de comunicación:*

- a. **con los profesionales del sector:** posicionar a IMS como referente internacional de valores asociados al diseño, innovación, UX (experiencia de usuario), calidad, tecnología; marcar tendencia en el rubro y posicionar nuevas formas de consumo que privilegian la elección de la marca IMS frente a la competencia; comunicar los avances y adaptabilidad de la organización frente a los cambios constantes del entorno; atraer a nuevos y formados profesionales para integrar el equipo de trabajo de IMS; fidelizarlos con la marca IMS para que tomen a la compañía como ejemplo de empresa innovadora en su sector; generar networking con profesionales destacados del ámbito;
- b. **con la competencia:** monitorear su actividad para recolectar información a través de diferentes técnicas de observación (su presencia en medios digitales, gráficos y audiovisuales, conferencias y exposiciones).

3. *estrategia de comunicación:*

- a. **con los profesionales del sector:** invitaciones a almuerzos corporativos para dar a conocer a la empresa, invitaciones a exposiciones y ferias en las cuales la empresa cuenta con un stand de exposición, networking a través de plataformas digitales como LinkedIn, visitas guiadas a tiendas instaladas por la compañía, regalos empresariales para fechas festivas, envío de mailings corporativos a la base de datos de profesionales y posibilidad de suscribirse al newsletter de la compañía, webinars en vivo de representantes de la compañía acerca de temáticas vinculadas al rubro, publicaciones en redes sociales y página web de la organización.;
- b. contribuir a la construcción de la imagen global de la organización y a la credibilidad de la misma ante sus públicos financieros.

4. *medios:*

- d. **redes sociales** de la compañía y de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela;
- e. correo local (para entrega de regalos empresariales);
- f. **entrevistas** a representantes de IMS en medios gráficos y audiovisuales;
- g. **mails corporativos;**
- h. **exposiciones y ferias**

5. *limitantes comunicacionales:*

- a. en cuanto a los profesionales del sector, aquellos que no conocen a IMS y lo hacen a través de un mailing corporativo promocional suelen descartarlos como spams y dejan de recibir las notificaciones que la empresa envía a su base de datos.

6. *fortalezas comunicacionales:*
  - a. **IMS cuenta con un servicio de agencia de publicidad terciarizado.** Dentro de los integrantes de la agencia, existe una persona exclusivamente dedicada a establecer el contacto con prensa, periodistas y elaborar gacetillas, notas y briefs comunicacionales para enviar a periodistas. Este proceso facilita el interés de profesionales del periodismo en acercarse a la empresa, que ya cuenta con una base de datos actualizada y formulada para prensa de sus últimas novedades.

- **comunicación empresarial: consultores**

1. *perfil:*
  - a. profesionales independientes o miembros de consultoras privadas que asesoran a IMS en materia de Comercio Exterior, Contabilidad, Tendencias del Food Retail, Tecnología de la Madera y procesos industriales relacionados a la Carpintería;
  - b. IMS cuenta con la asistencia de profesionales relacionados al mundo del supermercadismo, la construcción y el retail en mercados estratégicos internacionales, que brindan soporte a los representantes comerciales de la compañía en cada país.
2. *objetivo de comunicación:*
  - a. demostrar y comunicar la sostenibilidad económica, corporativa y social de la empresa;
  - b. comunicar la estrategia corporativa de IMS;
  - c. mantener informados acerca de las novedades de la organización;
  - d. generar confianza en la marca.
3. *estrategia de comunicación:*
  - a. involucrar a los consultores en festividades internas de la organización y entrega de diplomas de la Escuela de oficios,
  - b. invitar a los consultores a brindar capacitaciones al personal de IMS y de la comunidad para contribuir en el compromiso educativo de la empresa con la sociedad,
  - c. entrega de regalos empresariales a fin de año,
  - d. invitaciones a almuerzos del sector junto a representantes de IMS para colaborar a que los profesionales entiendan las oportunidades del sector.
4. *Medios:*
  - a. envío de newsletters a la base de datos de consultores de IMS,
  - b. reuniones presenciales y virtuales,
  - c. asistencia a eventos empresariales.

- **comunicación empresarial: proveedores**

1. *perfil:*

- a. proveedores nacionales pequeños y medianos de insumos industriales. Este grupo está integrado por ferreterías industriales, secaderos de madera, entre otros. Se caracterizan por sus precios accesibles frente a proveedores internacionales y sus cortos tiempos de entrega, aunque suelen tener problemas de abastecimiento de insumos;
- b. proveedores nacionales pequeños y medianos de servicios (talleres de pintura, depósitos fiscales, gráficas e imprentas, etc);
- c. proveedores nacionales grandes, algunos con presencia internacional, de productos y servicios (Ternium – provisión de chapas y acero – Metalbo y Scheimber – vidrios -);
- d. proveedores internacionales de insumos líderes en su segmento. Este grupo se caracteriza por contar con filiales de producción y distribución en la mayoría de los continentes, amplio nivel de producción y abastecimiento, certificación de normas de calidad y medioambientales, expertise en comercio exterior.

2. *objetivo de comunicación:*

- a. **generar engagement con la marca y fidelizar a los proveedores** para obtener beneficios como valores especiales y descuentos, rápidos tiempos de entrega, pruebas y ejemplares de nuevos productos, entre otros;
- b. contribuir a la **construcción de la imagen** global de la organización y a la credibilidad de la misma ante sus públicos financieros.

3. *estrategia de comunicación:*

- a. reuniones presenciales entre el equipo de compras y marketing de IMS con los representantes comerciales de proveedores para llevar adelante el programa de fidelización correspondiente a cada empresa;
- b. cuando IMS establece los primeros contactos para comenzar una negociación con nuevos proveedores internacionales y/o nacionales grandes, la compañía invita a sus representantes a una visita y almuerzo en planta, con el objetivo de que conozcan las instalaciones y la capacidad de producción e innovación propias de la marca;
- c. cajas navideñas a nombre de los responsables de la cuenta de IMS de cada proveedor para las fiestas de navidad y fin de año

4. *medios:*

- a. **redes sociales** de la compañía,
- b. **correo local** (para entrega de regalos empresariales),
- c. mails corporativos,
- d. **exposiciones y ferias**,
- e. entrega de **ejemplares de revistas y medios gráficos** con noticias destacadas referidas a IMS,

- f. entrega de **libros y folletería institucional** de IMS y su Escuela de Oficios.
- 5. *limitantes comunicacionales:*
  - a. diferencia de idiomas con proveedores de exterior,
  - b. amplias diferencias horarias con proveedores internacionales para establecer conferencias virtuales.
- 6. *fortalezas comunicacionales:*
  - a. **gran inversión de la compañía en viajes** de sus representantes para visitar proveedores en el interior del país o en el exterior, capitalizar nuevas oportunidades comerciales, conocer la calidad de los procesos productivos de sus fábricas, entre otros;
  - b. **sistema de teleconferencia de última generación** dispuestos en las cinco salas de reuniones de IMS, para eficientizar y facilitar la comunicación con proveedores a distancia.

### 6.6.3 Destinos del entorno

Los destinos de comunicación del entorno de IMS se componen por tres grupos, a saber:

- 1. comunicación financiera,
- 2. comunicación política, entre ellas:
  - a. gobierno y
  - b. administración local;
- 3. comunicación educativa, integrada por:
  - a. universidades,
  - b. colegios y escuelas;
- 4. comunicación de opinión pública, formada por:
  - a. medios de comunicación,
  - b. ciudadanos en general.

Al igual que en los destinos de comunicación internos y los de marketing, las variables que se tendrán en cuenta para analizar a cada grupo serán sus perfiles, objetivos y estrategias de comunicación, medios, fortalezas y limitantes comunicacionales.

- **comunicación del entorno: comunicación financiera**

- 1. *perfil:*
  - a. inversores reales y potenciales,
  - b. profesionales de las finanzas: analistas financieros, periodistas especializados.
- 2. *objetivo de comunicación:*

- a. comunicar el trabajo diario, misión, visión y valores de la compañía junto con su accionar sustentable para mostrar transparencia y generar confianza en la marca IMS;
  - b. a través de la implementación de argumentos financieros técnico comunicar la sostenibilidad del negocio en el corto y largo plazo y
  - c. contribuir a la construcción de la imagen global de la organización y a la credibilidad de la misma ante sus públicos financieros;
  - d. brindar información técnica objetiva y calificada de la empresa para que pueda ser utilizada por profesionales del sector económico, financiero, periodistas especializados.
3. *estrategia de comunicación:*
- a. **invitaciones a almuerzos y visitas de planta a periodistas especializados de diversos medios, representantes de entidades bancarias**, para conocer las instalaciones de la empresa, su amplio espectro exportador, el ADN de su producción, la proyección de su participación comercial en diferentes mercados. De los mencionados encuentros participan el presidente de IMS, el Gerente Industrial, la Apoderada Legal de la empresa y Gerente de Comercio Exterior, el Gerente de Administración y un representante del equipo de Comercio Exterior. A las personas mencionadas, es condición obligatoria de la compañía que un representante de la escuela acompañe la reunión y presente los proyectos “on going” de RSE de la empresa;
  - b. **notas y entrevistas** en medios audiovisuales, gráficos y radiales dentro de sus segmentos de Economía, Comercio Exterior, Negocios, entre otros;
  - c. envío de **notas realizadas a IMS** a la base de contactos y
  - d. participación del presidente de la compañía en **webinars, ciclos de charlas, conferencias** organizadas por Cámaras.
4. *medios:*
- a. **newsletters** vía mail;
  - b. reuniones y agasajos presenciales;
  - c. envío de merchandising corporativo de la organización a periodistas (agendas, lapiceras, mochilas) con el logo de IMS;
  - d. entrega de **libros y folletería institucional** de IMS y su Escuela de Oficios.
5. *fortalezas comunicacionales:*
- a. los medios de comunicación especializados en economía y finanzas junto a los periodistas que se encargan de cubrir las notas a IMS, adoptaron a la compañía como un **ejemplo de pyme exportadora de bienes de alto valor agregado** y suelen recurrir a citarla o entrevistar a sus representantes para importantes notas del sector Pyme;
  - b. **la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela atrae la atención de inversionistas, profesionales del sector, bancos y periodistas.** Por

tratarse una empresa del sector Pyme, su marcada inversión en acciones sustentables y su adaptación a la estrategia del negocio brinda una imagen transparente de las buenas prácticas de la organización con su entorno. A su vez, el caso de IMS permite a periodistas y representantes del sector financiero ejemplificar que el crecimiento económico actual es acompañado e impulsado también por el desarrollo social y sostenible, y hacer promover la adopción de estas prácticas en más cantidad de pequeñas y medianas empresas.

6. *debilidades comunicacionales:*

- a. **IMS no cuenta con una política de comunicación financiera en el corto o largo plazo.** Las acciones que realiza la empresa son, en su mayoría, por la propia demanda de información de profesionales y periodistas del sector. Los requerimientos de este tipo de información suelen tomar a la empresa por sorpresa, al no contar con una cuidadosa planificación.

- **comunicación del entorno: comunicación política**

1. *perfil:*

- a. gobierno:
  - i. Presidencia de la Nación,
  - ii. embajadas y consulados argentinos en el exterior y de países a los cuales IMS exporta en territorio nacional,
  - iii. Cancillería Argentina,
  - iv. ministerios nacionales y provinciales,
  - v. uniones y cámaras industriales,
  - vi. uniones y cámaras de comercio,
  - vii. uniones y cámaras de comercio exterior y exportación,
  - viii. Congreso nacional,
  - ix. Aduana y
  - x. AFIP.
- b. administración local:
  - i. municipio de Tigre,
  - ii. municipio de San Fernando y
  - iii. cámaras / uniones industriales municipales.

2. *objetivo de comunicación:*

- a. **recopilar y analizar información** de las entidades gubernamentales (leyes, regulaciones, decretos, impuestos, entre otros);
- b. realizar un **seguimiento** de las actividades de organismos legislativos;
- c. comunicar la **posición de la empresa** frente a políticas gubernamentales a sus públicos claves;
- d. **colaborar con el gobierno** en proyectos de beneficio mutuo

- e. **Informar** de los avances, hitos y logros de la compañía para posicionar a la corporación como Pyme exitosa exportadora;
- f. **atraer la atención** de personalidades del gobierno para que realicen visitas a la empresa, recorran sus instalaciones y sean acompañados por la prensa para lograr visibilidad.

3. *estrategia de comunicación:*

- a. invitaciones a **visitas de planta** de los equipos de trabajo de personalidades políticas,
- b. participación en **reuniones de sector** con presencia de referentes políticos,
- c. **cartas con informes de situación/estado** redactados por equipos especializados de IMS y dirigidos a ministerios y a representaciones gubernamentales. Por ejemplo: en 2018 IMS distribuyó una carta formal redactada en conjunto por su presidente, apoderada legal y gerente de comercio exterior con el objetivo de demostrar el impacto negativo de las alícuotas impuestas por el Ministerio de Producción a las exportaciones argentinas, y su especial perjuicio a Pymes.

4. *medios:*

- a. entrega de **libros y folletería institucional** de IMS y su escuela de oficios;
- b. **correo** (entrega de cartas e informes de gestión);
- c. **redes sociales** de la compañía y de su escuela de oficios.

5. *limitantes comunicacionales:*

- a. **contaminación del mensaje:** IMS etiqueta semanalmente a entidades gubernamentales en sus posteos en redes. En repetidas ocasiones, genera un alejamiento del interés de figuras del gobierno a mantenerse actualizado de novedades de la compañía, en vez de atraer su atención a los contenidos publicados;
- b. **IMS no cuenta con una planificación de la comunicación hacia los diferentes actores gubernamentales.** Las acciones de comunicación son puntuales y dirigidas a cada sector por necesidad o impulso.

6. *fortalezas comunicacionales:*

- a. **comunicación basada en el “sentimiento argentino”:** en sus publicaciones en redes sociales o notas de prensa, IMS no se muestra a favor o en contra del gobierno de turno, sino que la compañía se empeña en demostrar su compromiso con el país, su sentimiento de orgullo de representar a la nación en mercados externos y exportar valor agregado y trabajo argentino. En este sentido, la empresa pone especial foco en hablar de la herencia cultural y de alinear los objetivos de negocio hacia el bienestar social. Debido a ello, la comunicación dirigida a entidades gubernamentales posee un gran porcentaje de información sustentable de IMS, por lo cual su Escuela de Oficios juega un

importante rol en demostrar el compromiso que tienen las empresas privadas en colaborar en el desarrollo económico, social y ambiental;

- b. la empresa ha obtenido numerables **reconocimientos** de entidades bancarias, agencias estatales y ministerios a sus capacidades exportadoras y de diseño innovador. Debido a ello, IMS logra atraer la atención de los equipos de trabajo de funcionarios locales, provinciales y nacionales a la hora de realizar visitas a industrias, inaugurar plantas fabriles, entre otros.

- **comunicación del entorno: comunicación educativa**

En el caso de la comunicación de IMS con la comunidad educativa, las acciones con cada sector son planificadas, llevadas a cabo y medidas por la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela.

1. *perfil:*

- a. universidades públicas y privadas nacionales con sede en el CABA o en el conurbano bonaerense con carreras orientadas al comercio exterior, diseño, arquitectura, administración, ingeniería industrial, contabilidad, economía y marketing;
- b. escuelas de Educación Especial en San Fernando y Tigre;
- c. escuelas secundarias Técnicas de zona norte (Colegio La Salle Florida, Escuelas Técnicas n° 2 y 3 de San Fernando);
- d. escuela Técnica Roberto Rocca (creada y financiada por el grupo Techint e
- e. institutos de formación técnica y en oficios (Tigre Instituto Formativo, Escuela de Oficios de San Fernando).

2. *objetivo de comunicación:*

a. con universidades:

- i. **atraer estudiantes** de las carreras mencionadas en el punto anterior a conocer a la empresa y postularse a procesos de selección;
- ii. participar o brindar **conferencias**, charlas en los centros de estudios;
- iii. posicionar a **IMS como referente** de diseño industrial y comercialización e invitar a estudiantes a que estudien su caso para trabajos/tesis universitarias;
- iv. obtener **beneficios y financiación** en matrículas y cuotas de carreras universitarias de grado, posgrados y masters para el propio personal de IMS.

b. con escuelas secundarias técnicas y de educación especial:

- i. ofrecer a la empresa como lugar de **prácticas profesionales** que los alumnos del último año de escuelas técnicas deben completar para obtener su título;
    - ii. coordinar **donaciones** de material e insumos industriales a los talleres de oficios de las escuelas secundarias técnicas;
    - iii. coordinar **donaciones y asistencia logística** a escuelas de educación especial;
    - iv. **patrocinar eventos y festividades patrias recaudando fondos** para la compra de insumos tecnológicos, educativos y para la construcción y renovación de infraestructura;
  - c. con institutos de formación técnica:
    - i. capacitar al personal de IMS en oficios y temáticas que escapan a los dominios de la Escuela de Oficios;
  - d. **hacer visible y comunicar la visión estratégica** de la compañía en incorporar a instituciones educativas en la cadena de valor de las empresas.
- 3. *estrategia comunicacional:*
  - a. **experiencia IMS:** Publicaciones en redes sociales segmentadas a estudiantes universitarios con entrevistas a líderes dentro de la empresa y empleados de cada sector;
  - b. promoción de la empresa como centro de prácticas profesionales secundarias;
  - c. posicionamiento de la compañía como empresa que promueve el crecimiento profesional y personal, oportunidades de escala laboral y capacitación continuas;
  - d. posicionamiento de la empresa como líder en diseño industrial innovador frente a universidades del sector.
- 4. *medios:*
  - a. **redes sociales** de IMS y de la Escuela de oficios IMS Nelson Mandela,
  - b. **visitas guiadas** a escuelas técnicas a la planta de IMS;
  - c. visitas del equipo directivo de la escuela de oficios IMS a entidades educativas,
  - d. **donaciones,**
  - e. **conferencias/charlas en universidades.**
- 5. *limitantes comunicacionales:*
  - a. al igual que en el caso de la comunicación con el entorno político, **IMS no cuenta con un Plan definido de relacionamiento con Universidades.** Las acciones se realizan en la medida en que se presentan oportunidades para llevarlas a cabo;
  - b. **falta de interés de estudiantes secundarios en el programa de pasantías de la empresa**
- 6. *fortalezas comunicacionales:*

- a. la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela posee una **amplia base de datos** de referentes, organismos, instituciones y unidades de asistencia educativas que le permite mantener un estrecho vínculo actualizado con novedades vinculadas al sector;
- b. **Gen Técnico Propyme**, el programa de Ternium especialmente destinado a la asistencia de escuelas secundarias, asiste a IMS para patrocinar y llevar a cabo acciones vinculadas a la comunidad educativa. De esta forma, IMS amplía considerablemente su red de contactos estratégicos y acceso a programas educativos gracias a la multinacional.

- **comunicación del entorno: comunicación de opinión pública**

- 1. *objetivo de comunicación:*

- a. **conocer lo temas actuales** acerca de los cuales habla, discute, analiza y está alerta la opinión pública para que la comunicación de la empresa sea sensible a la misma,
- b. definir y enfatizar la responsabilidad de la dirección de la compañía para **servir al interés público**,
- c. **anticiparse** a las tendencias para estar al corriente del cambio y utilizarlo de manera eficaz como sistema precoz de aviso,
- d. **informar** a la opinión pública con la **gestión comunicativa de IMS**,
- e. **educar** a la opinión pública en temas de interés mutuo,
- f. **comunicar la imagen de marca y**
- g. construir la **reputación corporativa**.

- 2. *estrategia de comunicación:*

- a. **asumir su función social** mostrando su compromiso con sus entornos sociales, medioambientales y económicos a través de su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela,
- b. sostener **canales de comunicación bidireccionales** para responder también a las demandas sociales del público (encuestas a través de redes sociales, servicio de atención al cliente, línea telefónica disponible para personas interesadas en realizar cursos de la escuela),
- c. mostrar la **integración de diversas culturas, costumbres y hábitos de cada país** en la estrategia comercial de la empresa, “humanizando” la fabricación de sus exhibidores. De esta forma, un equipo es más que una simple “máquina” instalada en una tienda: es una celebración cultural de la tradición local.

- 3. *medios:*

- a. **prensa institucional** en medios de comunicación (notas y entrevistas en prensa escrita, televisión, radio y redes sociales),

- b. **publicidad institucional** (comunicaciones en espacios pagos en medios masivos de comunicación) y
- c. **comunicación “boca a boca”** de vecinos de la comunidad y alumnos de la escuela acerca de sus experiencias personales con la empresa.

4. *fortalezas comunicacionales:*

- a. marcada inversión y compromiso de la organización en la **Responsabilidad Social Empresaria que sensibiliza a la opinión pública** y vuelve a la marca IMS atractiva para seguir y mantenerse informado de sus novedades.

5. *debilidades comunicacionales:*

- a. **poca respuesta** de la opinión pública a encuestas en redes sociales,
- b. **reducido acceso a tecnologías de la información** por parte de las comunidades más cercanas e inmediatas al campo de acción sustentable de la compañía. Debido a ello, la comunicación de las acciones responsables de IMS con comunidades en desarrollo depende, en su mayoría, de la propia empresa. Esta situación resta credibilidad al compromiso de la organización con la sociedad debido a que la transmisión de esta información se realiza exclusivamente a través de los canales de comunicación de IMS.

## 6.7 Comunicación de la sustentabilidad

Siguiendo con el análisis anterior del mapa de públicos de la empresa, IMS canaliza su estrategia de comunicación hacia estos diversos objetivos a través de:

- medios digitales,
- medios gráficos y
- medios audiovisuales.

### 6.7.1 Medios digitales

Dentro de los medios digitales encontramos las redes sociales propias de la compañía. La planificación de las publicaciones realizadas en estos canales se encuentra a cargo de la Responsable de Comunicación. La periodicidad de noticias relacionadas a la estrategia sustentable en las redes es de una vez por semana en cada *social media*. La aparición de posts de RSE representa el 20% de la estrategia comunicacional semanal en cada red de la compañía.

En cuanto a las redes sociales exclusivas de la escuela, la publicación de posts es de 5 veces por semana – lunes a viernes – por cada red social.

Con el objetivo de obtener tráfico cruzado entre los perfiles de ambas instituciones en los social media, en todos los posteos sustentables de IMS se etiquetan los perfiles de la Escuela de Oficios. Por su parte, en todas las publicaciones realizadas en los perfiles sociales de la entidad educativa se etiqueta a la compañía.

Las redes sociales de ambas entidades destinan su contenido a los públicos externos de la compañía y sus principales objetivos son:

1. construir reputación empresaria,
2. atraer inversores a los proyectos sustentables de la compañía,
3. conseguir financiamiento para su escuela,
4. hacer transparente la actividad de la compañía,
5. demostrar el compromiso de IMS con su entorno,
6. aumentar la visibilidad de la Escuela de Oficios y
7. construir confianza de los stakeholders en la empresa.

Las principales temáticas publicadas en los social media de ambas organizaciones relacionadas a la RSE son:

- a. inscripciones de cursos/capacitaciones para la comunidad,
- b. auspicio de eventos deportivos, culturales y educativos,
- c. participación en conferencias, charlas y foros contando la experiencia de la Escuela de Oficios,
- d. colaboraciones, convenios y trabajos en conjunto con los municipios de San Fernando y Tigre,
- e. programa de donaciones a la Casa de Ronald McDonald's,
- f. programa de donaciones a escuelas técnicas municipales,
- g. prácticas profesionalizantes junto a Escuelas Técnicas,
- h. entrevistas a representantes de la empresa y la escuela en medios nacionales e internacionales,
- i. impacto social de la actividad sustentable de IMS y
- j. programas de formación profesional continua en conjunto con proveedores y clientes de la empresa.

A diferencia de las redes sociales, que son utilizadas por la empresa para comunicar su estrategia sustentable a públicos externos, el medio digital *IMS te cuenta* es de uso exclusivo interno. Como se mencionó en el apartado del Mapa Integral de Comunicación, *IMS te cuenta* es una cuenta corporativa de whatsapp administrada por la Responsable de Comunicación que mantiene actualizados a los empleados de la empresa de las novedades organizacionales.

Las inscripciones a los cursos, capacitaciones internas, la distribución de los reportes sustentables y las temáticas previamente mencionadas son comunicadas a través de estos medios a los empleados.

### **6.7.2 Medios gráficos**

Los medios gráficos que utiliza la compañía para comunicar su accionar sustentable también se dividen en aquellos destinados a los públicos internos y los externos.

Dentro del primer grupo se encuentran los siguientes soportes de comunicación:

- *carteleras internas*: allí se publican los afiches de inscripción a cursos/capacitaciones, noticias de la escuela e infografías. Tal como se mencionó en el apartado de Mapa Integral de Comunicación, la empresa cuenta con múltiples carteleras ubicadas en puntos estratégicos de ambas plantas que son actualizadas semanalmente;
- *newsletters*: denominado *IMS al Día*, el newsletter corporativo se redacta una vez por mes e incluye actualizaciones de los diferentes sectores que integran a la compañía. La Escuela de Oficios y la RSE cuentan con sus propios espacios en el medio para informar acerca de sus novedades;
- *infografías*: constituyen el tercer medio gráfico utilizado por la empresa y su escuela para comunicar su estrategia sustentable al equipo de trabajo. Las infografías exclusivas de RSE reflejan los datos de impacto y ejes de trabajo mencionados en los informes de la Escuela.

En cuanto a los medios gráficos que utiliza la empresa para comunicar su estrategia de RSE a públicos externos se encuentran:

- *revistas de retail y supermercadismo*: IMS publica mensualmente sus novedades, proyectos e inversiones en revistas del sector como *Equipamiento y Servicio* y *Actualidad en Supermercados*. Las noticias orientadas a la RSE que salen publicadas en la revista se vinculan, en su mayoría, a la implementación de insumos y tecnologías que reducen el consumo energético de los propios equipos;
- *diarios de noticias*: a diferencia del segmento anterior - en el cual la empresa dispone de un espacio pago estándar - IMS envía gacetillas de prensa a diferentes medios todos los meses con el objetivo de atraer el interés de periodistas especializados en pymes, sustentabilidad y exportación. Si los documentos enviados por la organización pueden integrarse con la *agenda setting* de cada medio, los periodistas se contactan con la Responsable de Comunicación de la compañía para acordar la nota. Debido al trabajo social que lleva adelante IMS con su Escuela de Oficios, gran parte de las noticias que aparecen en medios de este estilo hacen referencia a la institución educativa y el impacto de su trabajo en la comunidad.

IMS destina parte del presupuesto anual de la escuela a la pauta publicitaria y espacios pagos de noticias en revistas y medios del sector.

Los objetivos de la comunicación sustentable de IMS a través de estos medios son:

1. construir un vínculo de confianza con periodistas a través de su estrategia de RSE,
2. construir reputación empresaria,
3. posicionarse como una compañía modelo dentro del sector pyme en materia de responsabilidad corporativa,
4. fidelizar al cliente interno (empleados), externo y potenciales,
5. atraer inversores a los proyectos sustentables de la compañía,
6. conseguir financiamiento para su escuela,
7. hacer transparente la actividad de la compañía,

8. demostrar el compromiso de IMS con su entorno,
9. aumentar la visibilidad de la Escuela de Oficios,
10. construir confianza de los stakeholders en la empresa,
11. involucrar a los proveedores de la organización en la actividad sustentable de la empresa (por ejemplo, adjudicando la disminución del impacto ambiental a través del uso de gases refrigerantes no contaminantes a determinadas fábricas proveedoras de este).

### **6.7.3 Medios audiovisuales**

Por último, la compañía utiliza medios audiovisuales para completar su estrategia de comunicación sustentable. Este último grupo está integrado, en gran parte, por canales de comunicación radiales, televisivos y de streaming externos a la organización. IMS y su Escuela participan anualmente de charlas presenciales y transmitidas vía streaming de la revista *Forbes Argentina*. A su vez, la compañía participa de entrevistas radiales para medios como Radio Palermo y televisivas para canales como *Canal 26* y *La Nación +*.

La presencia de la empresa en los mencionados medios depende exclusivamente del interés de estos en comunicar noticias de la compañía. IMS y su Escuela no cuentan con un presupuesto exclusivamente destinado a su aparición en medios audiovisuales.

### **6.8 Análisis de resultados**

En el próximo capítulo y anteúltimo capítulo se analizará la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos elegidas para la presente investigación. El trabajo realizado de observación de campo, la participación en actividades sustentables de la empresa y las rondas de entrevistas realizadas dentro de la organización permitirán acercarnos a la verificación o refutación de la hipótesis previamente elaborada.

## CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego del análisis del caso y el procesamiento de la información obtenida, se intentará medir el impacto que tienen las acciones de RSE de IMS en su entorno y sus consecuencias en la creación de valor y reputación empresarial.

Por otra parte, se buscará analizar el rol que ocupa la gestión de la RSE en la estrategia de la compañía y la existencia o no de coherencia discursiva entre su accionar y su comunicación sustentable.

### 7.1 Impacto sobre el entorno

A través del análisis de la totalidad de actividades sustentables de IMS de su Escuela de Oficios, el principal foco está puesto sobre la educación y el acceso a un trabajo digno de las comunidades. Las actividades realizadas por la empresa y su escuela dentro de este ámbito impactan tanto al *público interno* como a la *comunidad*, dos de los 7 ejes principales de la RSE.

La ampliación de los cursos y capacitaciones a vecinos de las comunidades de Tigre y San Fernando, el trabajo colaborativo en conjunto con Escuelas Técnicas y Escuelas de Educación Especial y los convenios educativos firmados con Municipalidades definen el principal esfuerzo sustentable de IMS y su Escuela.

El eje referido al *cuidado del medio ambiente* involucra solo dos acciones concretas dentro de la estrategia de RSE de la organización: el reciclado de resina junto con el Ejército Argentino y la donación de recortes y herramientas reutilizables a escuelas técnicas.

En cuanto al eje del *Mercadeo Responsable* IMS fortaleció particularmente su relación con su principal cliente, el mayor retailer africano Shoprite. El auspicio de eventos culturales y deportivos en Sudáfrica – ubicación donde el grupo tiene sus oficinas centrales -, el compromiso de IMS y su Escuela con la transmisión del legado de Nelson Mandela y la incorporación de capacitaciones internas orientadas a estudiar su cultura, costumbres e idiomas fortaleció el desarrollo de una relación de confianza entre la empresa y su principal cliente basada en la integridad y la honestidad. El vínculo establecido con el retailer permitió a IMS aumentar sus operaciones comerciales en el territorio africano y ampliar su participación en proyectos de franquicias de la compañía africana.

Dentro de la arista de *Políticas Públicas*, el trabajo de IMS y su Escuela en conjunto con las municipalidades de Tigre y San Fernando en materia de convenios educativos y programas de formación profesional continuas ayudó a propiciar el desarrollo económico y social de los vecinos. Entre 2018 (año en el cual la empresa amplió sus cursos a la comunidad) y 2019, la empresa argentina capacitó a 62 vecinos de ambas comunas. El objetivo para el año 2020 será duplicar ese número y alcanzar un impacto educativo local de 120 personas.

El eje de trabajo de RSE en el que aún la empresa no ha desarrollado estrategias sustentables y sostenibles en el largo plazo es el trabajo junto a sus *Proveedores*. IMS no registra, a finales del 2019, un programa de involucramiento de los proveedores en su estrategia sustentable. Dentro de las propuestas que realiza la presente investigación para construir relaciones transparentes y duraderas con quienes proporcionan productos y servicios a la empresa se encuentran:

- la inclusión de proveedores en campañas de información de valores, cultura y principios de la empresa y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela;
- la capacitación de proveedores especializados en tecnología y seguridad industrial a personal de IMS;
- la participación de proveedores destacados en las celebraciones y aniversarios empresarios;
- la articulación de iniciativas dirigidas a fortalecer proveedores en la adopción de prácticas de RSE, ofreciendo un trabajo en conjunto con propios representantes de IMS y su Escuela como asesores;
- la disposición de normas y políticas transparentes que deben cumplir los proveedores para comercializar con IMS.

Su planificación, implementación y medición de resultados podría ayudar a construir vínculos con los proveedores basados en la cooperación, la transferencia de conocimiento y el trato justo, además de beneficios impositivos sobre la compra de insumos.

## **7.2 Creación de valor y reputación empresarial**

IMS construye, a través del trabajo de su Escuela de Oficios, reputación empresarial sustentable frente a gran parte de sus públicos de interés a través de los diversos canales de comunicación que utiliza la compañía para comunicar su estrategia de RSE.

Al inicio del presente trabajo se planteó, dentro de los objetivos específicos de la investigación, constatar la gestión del capital reputacional. En este sentido y gracias al análisis del caso desarrollado en el capítulo anterior, la organización IMS genera valor para la mayoría de sus públicos a través de la construcción de reputación corporativa. Tal como se mencionó en el apartado anterior, el grupo de proveedores constituye el público que menos se encuentra involucrado en la planificación sustentable de la empresa.

Dentro del grupo de clientes actuales de la organización, solo se pudo demostrar ventajas competitivas adquiridas por IMS gracias a su estrategia de RSE en su principal comprador Shoprite. Con el resto de los clientes latinoamericanos y nacionales de la corporación, no se pudo demostrar un aumento específico de utilidades producto directo de la gestión sustentable de la organización.

El público interno, las comunidades cercanas a la empresa, las organizaciones de la sociedad civil y las entidades públicas de gobierno son las más beneficiadas por las acciones de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela.

### 7.3 Estrategia de RSE

La creación de la Escuela en el 2017 y la definición de un área estratégica de RSE dentro de IMS permitió a la compañía organizar su estrategia sustentable. La designación especial de asesores para los puestos vinculados a ambas áreas colaboró en la definición de estrategias concretas y objetivos alcanzables en materia de sustentabilidad.

La reducción del personal de la Escuela de Oficios a mediados de 2018 en un 50% no significó un marcado impacto negativo en el trabajo de la entidad. A partir de este cambio, el equipo Directivo de la Escuela comenzó a involucrar a los Gerentes y Supervisores de los sectores en la planificación de sus actividades: el caudal de trabajo de las personas que abandonaron la institución fue cubierto por propios integrantes de IMS que se involucraron en la estrategia sustentable de la empresa y su Escuela.

Su participación ayudó a aumentar la visibilidad de su trabajo frente al entorno interno de la organización e incorporar a los gerentes en la toma de decisiones organizacionales.

La RSE fue inicialmente impulsada por el Presidente de la organización: la cultura de la organización se construyó alrededor de valores sustentables que estimulan a los empleados a desarrollar su trabajo pensando en la empresa como un actor social, que emprende acciones que impactan indefectiblemente sobre su entorno.

A pesar de las múltiples actividades desarrolladas por IMS en materia de sustentabilidad, la empresa no cuenta con certificaciones nacionales e internacionales que avalen su trabajo responsable. Debido a ello, la actividad sustentable de la compañía no cuenta con una evaluación oficial de dichas iniciativas empresariales. En este caso, el principal inconveniente que se le presenta a la empresa es la imposibilidad de acceder a mercados internacionales que priorizan la compra de productos que certifiquen normas sustentables.

### 7.4 Coherencia discursiva vs coherencia de conducta

Luego del análisis de los canales de comunicación de la empresa y la escuela y sus contenidos, se observa que independientemente del tipo de canal, formato o contenido que se presente sobre la RSC, hay una coherencia discursiva y conductual que se mantiene.

La comunicación interna y externa sustentable es integral y coherente: lo que la empresa hace y es observable por sus empleados coincide con lo que la organización comunica interna y externamente.

La construcción del discurso de RSE y el involucramiento de los principales valores sustentables dentro de su comunicación denotan una empresa consciente de su rol como actor social indivisible de los efectos de sus actividades en el entorno. Ambas organizaciones demuestran un compromiso sincero en mejorar situaciones adversas en cuanto a la realidad nacional e internacional social, política y económica.

Dentro de su discurso comunicacional, las actividades llevadas a cabo por IMS para reducir su impacto ambiental poseen poco espacio.

La incorporación de la sustentabilidad dentro de la estrategia financiera de la compañía queda demostrada en las inversiones realizadas por la organización en materia de RSE.

Aun cuando el compromiso ético de IMS es significativo para una pyme, no se observa la incorporación de valores sostenibles y su estrategia de RSE dentro de la página web de la organización. A diferencia del trabajo cruzado de comunicación entre IMS y la Escuela en sus respectivas redes sociales, cada organización posee su propio sitio web y no se distingue el tráfico cruzado de información entre ambos perfiles: IMS comunica su estrategia comercial y financiera mientras que la Escuela comunica su impacto en la comunidad.

Para el 2020, el principal objetivo en materia de comunicación de IMS es crear un nuevo sitio web donde la estrategia sustentable que se encuentra presente en el discurso corporativo de la empresa también lo esté en su página web.

En cuanto a la incorporación de sus públicos de interés a ser partícipes activos en el desarrollo de su actividad, IMS los invita a comprometerse con su Escuela a través de la apertura al diálogo en sus redes sociales, en la visita a instalaciones de su entidad educativa y en el envío de informes sustentables. Por el contrario, IMS no ofrece a otras empresas ayuda para iniciarse en el camino de la gestión sustentable.

Como propuesta concreta para el involucramiento de más pymes en la incorporación de la RSC a sus estrategias, IMS podría disponer de espacios concretos de capacitación en sus aulas impartidos por los profesionales internos y externos que componen el área de RSE y el equipo directivo de la Escuela.

## **7.5 Gestión de la comunicación de RSE**

Los principales soportes de comunicación que utiliza la organización para comunicar su estrategia sustentable abarcan canales digitales, gráficos y audiovisuales.

La existencia de canales digitales especializados para la Escuela de Oficios (redes sociales y página web) y de soportes digitales que permiten visibilizar los Informes de Sustentabilidad dejan en claro el propósito de la empresa en comunicar su gestión de la RSE.

Que la persona encargada de la comunicación corporativa general, sustentable y de la Escuela de Oficios sea la misma genera impactos positivos y negativos. Positivamente, favorece la coherencia discursiva que existe entre la comunicación financiera/comercial y sustentable, mantiene el manual de estilo y el diseño entre ambas comunicaciones estimulando la asociación entre IMS y su Escuela y permite comparar el impacto y el *feedback* obtenido por los diferentes tipos de publicaciones.

Negativamente, la responsabilidad de una sola persona de gestionar todos los perfiles y medios de comunicación corporativos, sustentables y de la Escuela termina sobre-exigiendo su capacidad de planificación, publicación y medición de resultados. Esta misma persona es desempeña el rol de Coordinadora de la Escuela de Oficios IMS y Coordinadora de Relaciones Institucionales de IMS. Debido a la multiplicidad de sus tareas, en reiteradas ocasiones favorece la publicación en redes sociales y medios gráficos de noticias vinculados a los espectros económicos, comerciales, de obtención de premios y de inversiones de la compañía por sobre su estrategia sustentable.

La propuesta del presente trabajo en cuanto a este eje es la constitución de un departamento de Comunicación integrado por dos personas: una de ellas se encontraría especialmente abocada a la comunicación corporativa de la empresa mientras que la Coordinadora de la Escuela lo haría con la información de RSE.

IMS logró integrar su estrategia de RSE en la gran mayoría de sus ejes de trabajo de acuerdo con sus capacidades y objetivos establecidos. Como se describió en el presente capítulo, el desafío futuro de la compañía es capitalizar sus esfuerzos sustentables en la consecución de nuevos mercados.

El uso de las redes sociales de la compañía y la conexión de contenidos, mensajes e interacciones con los perfiles digitales de su escuela, la amplia presencia de novedades sustentables en medios y la fidelización de los empleados con la estrategia responsable esboza la gestión proactiva que la compañía hace de su comunicación sustentable.

Luego de las observaciones realizadas en el presente capítulo en cuanto a los ámbitos de trabajo de RSE de la empresa, su estrategia de comunicación interna y externa para la construcción de reputación corporativa y el análisis de posibilidades de mejora a raíz de propuestas concretas, a continuación se procederá a formalizar las principales conclusiones del presente estudio con el objetivo de brindar una visión conjunta de las temáticas abordadas.

## CONCLUSIONES

Luego del recorrido realizado a través de las principales definiciones que integran a la Responsabilidad Social Empresarial, su historia, actualidad y el acercamiento al análisis del caso de IMS, es posible dirimir un abanico de conclusiones. Las mismas se orientan a entender el rol de la RSE dentro de la estrategia corporativa y su influencia en la construcción de reputación empresarial.

El objetivo principal de esta investigación era estudiar y medir el impacto de trabajo de la empresa IMS y su Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela en materia de RSE en el período comprendido entre los años 2017-2019. para generar una serie de propuestas que contribuyan a mejorar su gestión y comunicación hacia los públicos de interés.

La metodología de campo adoptada para el presente trabajo de observación participante, análisis de documentación oficial y entrevistas semiestructuradas permitieron realizar un análisis 360° del modelo de gestión empresarial y su actividad sustentable. La disposición de la Presidencia de IMS y de su Escuela de Oficios facilitaron el contacto estrecho con los integrantes del equipo de trabajo, la participación en eventos oficiales de ambas instituciones y la disposición de documentos de trabajo para su lectura.

A través de la aplicación de las técnicas de recolección de datos previamente mencionadas es posible afirmar la hipótesis previamente expuesta en la presente investigación:

Si todas las acciones implícitas y explícitas que lleva a cabo una organización comunican un mensaje, existe una relación directa y simbiótica de la comunicación y la RSE. Entonces, el verdadero esfuerzo e impacto de las acciones sustentables de IMS estará directamente relacionado a la gestión eficiente de su comunicación a los diferentes públicos de interés.

Retomando el concepto de Carlos March (2018) citado en el apartado conceptual de este trabajo, el primer eje de importancia de la RSE en las empresas es la necesidad de las mismas de obtener el reconocimiento de la marca y la valoración del compromiso social por parte de la comunidad. El logro de esta primera lectura de la sustentabilidad es únicamente posible a través de una comunicación estratégica de la sustentabilidad. IMS logró generar y fortalecer lazos de mayor confianza con su entorno social.

La responsabilidad de la corporación de comunicar su compromiso con el entorno le permitió a la compañía aumentar la confianza de sus stakeholders.

El rol de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela fue determinante en la creación de vínculos institucionales con entidades gubernamentales y educativas nacionales e internacionales que avalaron el trabajo de la empresa en materia de sustentabilidad y lo visibilizaron a través de sus propios medios.

Al inicio de este trabajo se demarcaron las diferencias entre RSE y obligación social. Esta última representa la actitud o comportamiento que asumen las organizaciones cuando se involucran en acciones sociales que le requieren responsabilidades que está obligada a cumplir. Por el contrario, IMS desarrolla una estrategia de RSE sin buscar exclusivamente la generación de utilidades

corporativas. Desde la presidencia de la organización hasta los primeros escalones del organigrama empresarial, la cultura de trabajo se construye alrededor del objetivo de maximizar las oportunidades educativas, económicas y sociales de la sociedad.

La estrategia sustentable colabora en la formación de la imagen y reputación empresarias debido a que su comunicación es eficiente, aunque no es el único factor que le otorga a la empresa un buen posicionamiento en la mente de sus consumidores.

El trabajo de IMS y su Escuela en materia de RSE es premiada y reconocida por diferentes instituciones, que focalizan el poder transformador que poseen las pymes sobre sus comunidades y el medio ambiente. La empresa es utilizada como ejemplo de medianas organizaciones que invierten en la creación de entornos sustentables que terminan impactado directa o indirectamente en las potencialidades y utilidades de la propia organización.

En cuanto al rol desempeñado por la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela, se puede afirmar que su constitución en 2017 impulsó la transición de la empresa hacia un modelo sostenible utilizando las herramientas y recursos disponibles. El modelo de gestión sustentable desarrollado en conjunto por ambas organizaciones se centralizó en 3 ejes de trabajo:

- cuidado del medio ambiente,
- desarrollo humano y
- desarrollo de la economía local.

La incorporación del Director de la Escuela a la estructura de la organización aportó una visión innovadora dentro de la empresa: su amplia capacitación y experiencia en el campo educativo, deportivo y del desarrollo social favoreció el reconocimiento de todos los públicos de IMS de las intenciones y la inversión de la corporación en su Plan Integral de RSE.

La Escuela desempeñó el rol principal en el establecimiento de objetivos sustentables claros, alcanzables y sostenibles. Con su creación en el año 2017 y el subsiguiente establecimiento del propio departamento de RSE, la empresa pasó de desarrollar acciones específicas a desarrollar un modelo de gestión de negocio sostenible con la reconversión de procesos internos que promovieron el apoyo interno de la nueva gestión.

En el primer año de su constitución formal, el principal desafío de IMS fue comenzar un proceso de construcción de reputación corporativa para sus stakeholders y fidelización de sus empleados con la causa sustentable. Comunicar la RSE a todo el mapa de públicos de la empresa, adecuando sus mensajes y contenidos según sus diversos perfiles, permitió a IMS potenciar su relación con el entorno.

A través de su objetivo de construir una cultura comunicacional de su actividad sustentable, la empresa no se queda en la simple transmisión e intercambio de información, sino que utiliza la comunicación como un elemento de identificación y creación de valor. El cambio en la estrategia permitió a la organización dejar de pensar en la comunicación como un simple canal para aumentar las ventas y repensar el principal objetivo de su negocio para construir vínculos de confianza con sus stakeholders.

Las actividades de RSE y su estrategia de comunicación son los pilares fundamentales de IMS en la creación de un plan integral de sustentabilidad. La coherencia discursiva entre la comunicación interna y externa de este plan estimuló la construcción de una imagen, identidad y reputación empresarias favorables en el período de 2017 a 2019.

Gracias a la estrategia de comunicación de la RSE, IMS logró concretamente:

1. retroalimentar su gestión a través del diálogo bilateral con empresas líderes en materia de RSE, entidades sociales, gobiernos locales e internacionales para conocer sus ideas y propuestas acerca de estrategias de sustentabilidad;
2. construir reputación y confianza de sus públicos internos y externos, creando valor a través de la transparencia de sus actividades;
3. diferenciarse y aumentar su competitividad frente a proveedores locales de su rubro;
4. consolidar el compromiso y aumentar la fidelidad de los empleados de la organización a través del fortalecimiento de su autoimagen (imagen interna de la empresa). IMS logró, además, movilizar a los trabajadores e involucrarlos en el camino hacia el logro de los objetivos corporativos;
5. fortalecer los vínculos con representaciones de gobierno y obtener beneficios a través de la firma de convenios educativos;
6. sensibilizar y generar conciencia acerca del importante rol de las empresas, en especial las pymes, como actores sociales activos que deben promover valores sustentables entre los integrantes de su comunidad y sus consumidores.

La elaboración de los informes mensuales, semestrales y anuales de la Escuela representó el medio de comunicación más atractivo para los públicos de la entidad. Su distribución generó confianza y otorgó transparencia a las actividades de IMS, reduciendo incertidumbres e inquietudes en torno a su accionar comercial y financiero.

La organización podría aumentar su impacto en el entorno, fortalecer su reputación empresarial y potenciar los aspectos positivos de su gestión sustentable a través de la implementación de propuestas concretas.

Dentro de los principales aportes que propone el presente trabajo a la organización se encuentran:

- la aplicación a certificaciones gratuitas nacionales e internacionales como *Empresa B* y normas *ISO 9001*. Esto permitirá a la empresa acceder a nuevos mercados internacionales que exigen productos validados por su bajo impacto en el medio ambiente y sus sistemas de gestión de calidad. A través de estas certificaciones, las empresas ganan credibilidad y logran diferenciarse de su competencia en el mercado;
- el involucramiento de los proveedores en el modelo de gestión sustentable integrándolos en actividades concretas y promoviendo el cumplimiento de exigencias sostenibles para comercializar con la empresa;

- la promoción del caso de IMS como modelo de gestión sustentable en el rubro pyme, brindando capacitaciones en empresas, gestionando un sistema de visitas de dueños de pequeñas y medianas empresas a la compañía para conocer el trabajo de la misma en materia de RSE, entre otros.

Estas oportunidades y espacios de mejora se contextualizan dentro de las posibilidades concretas y recursos disponibles de las pymes. La exposición del caso particular de IMS para el presente trabajo surgió bajo la propuesta de centrar a las pymes como el nuevo eje de discusión en materia de sustentabilidad.

Por esta razón, al inicio de la investigación se esbozaron los números aproximados de pymes que existen en la Argentina. Las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte esencial del tejido empresarial y tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social.

Independientemente de su tamaño y sector, el cambio organizacional hacia la adopción de modelos de negocios sustentables es un futuro concreto al cual todas las organizaciones deberán aplicar.

Un extenso número de pymes se integran dentro de las cadenas de valor de grandes corporaciones como proveedoras de sus insumos y servicios. Estas últimas exigen a las primeras cada vez más requisitos y exigencias en cuanto al desarrollo de políticas y prácticas de RSE para poder construir vínculos comerciales.

La concepción de las pequeñas y medianas empresas como organizaciones con escasa posibilidad de acción y pocos recursos ha quedado antigua. El dinamismo y la rápida adaptación a los cambios del entorno son dos de las características que sitúan a las pymes como las futuras impulsoras del desarrollo sustentable del país.

Los vínculos con sus diferentes públicos son más cercanos y personales que los de las grandes empresas, por lo cual el diálogo bilateral y la capacidad de respuesta a necesidades de su entorno se desarrollan con mayor rapidez.

Aun cuando poseen ventajas frente a grandes corporaciones en el camino hacia el desarrollo sostenible, las pymes poseen recursos más limitados. Es por ello que el rol de las entidades certificadoras nacionales e internacionales, las organizaciones vinculadas a promover la RSE, los gobiernos locales y las propias grandes empresas con programas sustentables es indispensable a la hora de informar, capacitar y asistir a las pymes en el cambio de modalidad de negocios.

La disposición y la comunicación de programas de estímulo, apoyo y financiación de programas sustentables en pymes es una necesidad que los gobiernos locales deben asumir con mayor responsabilidad.

El principal desafío que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en materia de RSE no solamente desarrollar actividades ocasionales e intuitivas, sino que involucrar a las mismas dentro de programas sostenibles que se integren en la estrategia empresarial.

El nuevo modelo de negocio exitoso es la *empresa social*, aquellas organizaciones que no buscan únicamente la maximización de utilidades sino que desarrollan su labor conociendo su condición de actores sociales con la responsabilidad de mejorar la calidad de vida de sus comunidades.

IMS demostró ser un caso ejemplar en el desarrollo de una estrategia sostenible de RSE dentro de su universo pyme. Utilizando sus recursos y herramientas disponibles, estimulando a su propio personal para capacitar a vecinos de sus comunidades, aliándose con los gobiernos locales para amortizar las inversiones con convenios educativos de doble beneficio, asistiendo con materiales reciclados a escuelas técnicas, reinsertando en la cadena de valor recortes de materiales reutilizables e inscribiéndose a programas ministeriales de financiamiento de proyectos sustentables, IMS y su Escuela lograron generar un alto impacto social positivo sin generar grandes intervenciones en el presupuesto anual de la empresa.

El trabajo realizado por la Escuela de Oficios de IMS y la empresa en materia de RSE demuestra que la autosostenibilidad es posible y alcanzable a través de una estrategia y comunicación claras, definidas y objetivas dentro de las pymes.

La investigación realizada en la presente tesis intenta aportar al campo de la comunicación una visión estratégica y sostenible del modelo de empresa exitosa. Las organizaciones comunican al hacer y al no hacer, al hablar y al no hablar, por lo cual es de vital importancia que las corporaciones comprendan la alineación estratégica de la comunicación como parte de la misma Responsabilidad Social Empresarial. Ambas se alimentan entre sí: no hay RSE sin comunicación y la comunicación del siglo XXI debe estar marcada por la responsabilidad.

Bajo esta visión de la nueva empresa esperamos que los colegas nacionales e internacionales del mundo de la comunicación visibilicen una mayor cantidad de casos de éxito de pequeñas y medianas empresas que, con voluntad, visión estratégica y conciencia social asumen un rol determinante en el cuidado y crecimiento de su entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Ander-Egg, E. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Aphal, K. y Ruiz Balza, A. (2010). *COM: Comunicación, Organizaciones y Management*. Buenos Aires: Comunicólogos.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, España. Paidós Ibérica.

Berganza Conde, M. y Ruiz San Román, J. (coord.) (2005). *Investigar en Comunicación. Guía Práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid, España. McGraw-Hill.

Bernays, Edward (2008). *Propaganda*. Barcelona, España. Editorial Melusina (año de publicación del libro original; 1928).

Brandolini, E. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Cruzía DIRCOM.

Cansino, J. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile, Chile. Departamento Control de gestión y Sistemas de información de la Facultad de Economía y negocios de la universidad de Chile.

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti, P. y Schulze Lepe, F (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile, Chile. Andros Impresiones.

Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Barcelona, España. Alianza.

Costa, J. (2004). *Dircom on.line*. La Paz, Bolivia. Grupo editorial Design.

Costa, Joan (1999). *La Comunicación en acción*. Barcelona, España. Paidós Ibérica.

Costa, J (1977). *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*. Madrid, España. Ibérico Europea de Ediciones.

Freeman, E. (1984). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, Reino Unido. Cambridge University Press.

Grimson, A. (2001). *Interculturalidad y Comunicación*. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F., Mexico. McGraw-Hill, Interamericana de Mexico.
- Hostil O.R. (1969) *Content analysis for the social sciences and humanities*. Massachusetts, Estados Unidos. Addison Wesley.
- Jakobson, R. (1963). *Ensayos de lingüística general*. Barcelona, España. Editorial Seix Barral S.A.
- Joan, E. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona, España. Editorial Gestión 200º.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2007). *Mapas estratégicos: como convertirlos los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kliksberg (2011). *Escándalos éticos*. Buenos Aires, Argentina. Temas Grupo Editorial SRL.
- Malinowski, B. (1986). *Los argonautas del Pacífico occidental I y II*. Barcelona, España. R. B. A. Proyectos Editoriales, S. A.
- Monsalve Ramirez, A (2003). *Teoría de información y comunicación social*. Quito, Ecuador. Producciones digitales Abya-Yala.
- Ries, A. y Trout, J. *Posicionamiento: la batalla por su mente (2º edición)*. Mexico D.F., Mexico. McGraw-Hill, Interamericana de Mexico.
- Ritter, M (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía DIRCOM.
- Robbins, P. y Coulter M. (2012). *Administración (10º edición)*. Buenos Aires, Argentina. Pearson.
- Rodríguez de San Miguel, Horacio A. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Galicia, España. Editorial Netbiblo.
- Rodríguez de San Miguel, Horacio A (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Sevilla, España. Editorial Trillas.
- Ruiz Balza, A. y Coppola, G.G. (2010). *Gestión del Riesgo Comunicacional*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina. Macchi grupo editor S.A.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, España. Editorial Gedisa S.A.
- Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de Investigación Social: teoría y ejercicios*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Paraninfo S.A.
- Spreckley, F. (1983). *Social Audit: a management tool for co-operative working*. Sully, Reino Unido. Beechwood College Limited.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España. Ediciones Pirámide.

### Revistas

Carbone, G. (2006). *Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. En: Revista Contratexto – N° 014 – 2006 – ISSN 1025-9945 (impreso); 1993-4904 (electrónico).

Garriga, E. y Melé, D. (2004), *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. En: Journal of business ethics – Volumen 53 – N° 1/2 – ISSN 0167-4544 (impreso); 1573-0697 (electrónico).

Marcial, N. A. (1996). *Información: una nueva propuesta comercial*. En: Revista Ciencias de la Información - Volumen 27 – N° 4 – 1996 – ISSN 2695-5016.

### Papers on line

ComunicarRSE (2012), *10 años de RSE en Argentina*. Recuperado de:

<https://www.comunicarseweb.com/noticia/10-anos-de-rse-en-argentina>

Deloitte (2019), *Tendencias Globales en Capital Humano 2020*. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articulos/tendencias-globales-en-hc-2020.html>

OEI (2012), *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de:

<https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=25>

Tigre Municipio (2013-2019), *Políticas Municipales 2013-2019. Logros, objetivos y oportunidades*.

Recuperado de:

[http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista\\_Gestion.pdf](http://www.tigre.gov.ar/public/assets/frontend/documentos/gobierno/Revista_Gestion.pdf)

### Noticias

Comunicarse (13 de octubre 2015). *¿Cómo se están preparando las empresas para los nuevos Objetivos de Desarrollo Sustentable?* (nota). Comunicarse web. Recuperado de:

<https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/como-se-estan-preparando-las-empresas-para-los-nuevos-objetivos-de-desarrollo-sustentable>

La Nación Pymes (4 de diciembre 2018). *Se inspiró en Mandela, fundó una escuela para enseñar oficios y exporta a África* (nota). La Nación. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/se-inspiro-mandela-fundo-escuela-ensenar-oficios-nid2199107>

Andrés Carrizosa (25 de octubre 2018). *Mercados no tradicionales: las ventajas de desembarcar en Ghana, Congo o Nigeria* (nota). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/mercados-no-tradicionales-ventajas-desembarcar-ghana-congo-nid2184947>

El Comercio Online (29 de junio de 2019). *Andreotti firmó un convenio con la empresa IMS para sumar cursos a la Escuela de Oficios* (nota). El Comercio Online. Recuperado de: <https://www.elcomercioonline.com.ar/articulos/50090471-Andreotti-firmo-un-convenio-con-la-empresa-IMS-para-sumar-cursos-a-la-Escuela-de-Oficios.html>

Lise Kingo (2018). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales* (crónica). Naciones Unidas. Recuperado de: [https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales#:~:text=Principio%2010%3A%20Las%20empresas%20deber%C3%ADan,desarrollo\)%20y%2070%20redes%20locales.](https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales#:~:text=Principio%2010%3A%20Las%20empresas%20deber%C3%ADan,desarrollo)%20y%2070%20redes%20locales.)

Qué Pasa (24 de enero 2020). *Comercios de San Fernando ofrecen descuentos para beneficiarios de la Tarjeta Alimentar* (nota). Qué Pasa Web. Recuperado de: <https://www.quepasaweb.com.ar/comercios-de-san-fernando-ofrecen-descuentos-para-beneficiarios-de-la-tarjeta-alimentar/>

Qué Pasa (16 de septiembre 2017). *Este domingo se realizará la feria de emprendedores locales en San Fernando* (nota). Qué Pasa Web. Recuperado de: <https://www.quepasaweb.com.ar/feria-san-feriando-2017/>

San Fernando Municipio (5 de mayo 2020). *Juan Andreotti lanzó la plataforma online "Compramos en Sanfer" para ayudar a comercios y vecinos* (nota). San Fernando Municipio. Recuperado de: <https://www.sanfernando.gob.ar/noticias/gobierno/juan-andreotti-lanzo-la-plataforma-online--compramos-en-sanfer--para-ayudar-a-comercios-y-vecinos>

San Fernando Municipio (12 de septiembre 2019). *La Escuela de Oficios de San Fernando celebró su 3er aniversario* (nota). San Fernando Municipio. Recuperado de: <https://www.sanfernando.gob.ar/noticias/educacion/la-escuela-de-oficios-de-san-fernando-celebro-su-3er-aniversario>

San Fernando Municipio (8 de mayo 2018). *La Feria de las Colectividades a pleno en la plaza Mitre de San Fernando* (nota). San Fernando Municipio. Recuperado de: <https://www.sanfernando.gob.ar/cultura/la-feria-de-las-colectividades-a-pleno-en-la-plaza-mitre-de-san-fernando>

San Fernando Municipio (1 de octubre 2019). *Llega el Warmichella Lifestyle Festival 2019 a San Fernando* (nota). San Fernando Municipio. Recuperado de: <https://www.sanfernando.gob.ar/cultura/llega-el-warmichella-lifestyle-festival-2019-a-san-fernando>

Sección Norte (5 de mayo 2016). *El Municipio apuesta por la producción local* (nota). Sección Norte. Recuperado de: <http://www.seccionnorte.com.ar/el-municipio-apuesta-por-la-produccion-local-aid3667.html>

SM Noticias (17 de diciembre 2019). *San Fernando: recibieron sus diplomas los egresados de la Escuela de Oficios del Municipio* (nota). SM Noticias. Recuperado de: <https://www.smnoticias.com/noticias/99410>

Tigre Municipio (17 de junio 2020). *Emprendedores locales difunden sus productos en las redes de Origen Tigre* (nota). Tigre Municipio. Recuperado de: <http://www.tigre.gob.ar/novedades/detalle/1132>

Tigre Municipio (5 de marzo de 2020). *Julio Zamora recibió a Augusto Costa en Tigre: reunión con pymes y visita al Teatro Municipal Pepe Soriano* (nota). Tigre Municipio. Recuperado de: <http://www.tigre.gob.ar/novedades/detalle/974>

Zona Norte Visión (25 de mayo 2019). *El municipio lanzó "Tigre Recicla", un programa de recolección diferenciada de residuos* (nota). Zona Norte Visión. Recuperado de: <https://zonanortevision.com.ar/177886/el-municipio-lanzo-tigre-recicla-un-programa-de-recoleccion-diferenciada-de-residuos/>

Zona Norte Visión (15 de febrero 2015). *Tigre lanza el Programa Gratuito de Gestión Empresarial 2015* (nota). Zona Norte Visión. Recuperado de: <https://zonanortevision.com.ar/32747/tigre-lanza-el-programa-gratuito-de-gestion-empresarial-2015/>

#### Sitios web

Centro Universitario Tigre (2019). Buenos Aires, Argentina. Polo Tecnológico Social. <http://polotecnologico.tigre.gob.ar/>

Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (2019). Buenos Aires, Argentina. Escuela IMS. <https://escuela-ims-com.webnode.es/>

International Merchandising Solutions (2020). Buenos Aires, Argentina. IMS Company. <https://www.ims-company.com/>

San Fernando Municipio (2020). Buenos Aires, Argentina. San Fernando. <https://www.sanfernando.gob.ar/>

Tigre Municipio (2020). Buenos Aires, Argentina: Tigre Instituto Formativo. <http://www.tigre.gov.ar/empleo/tif>

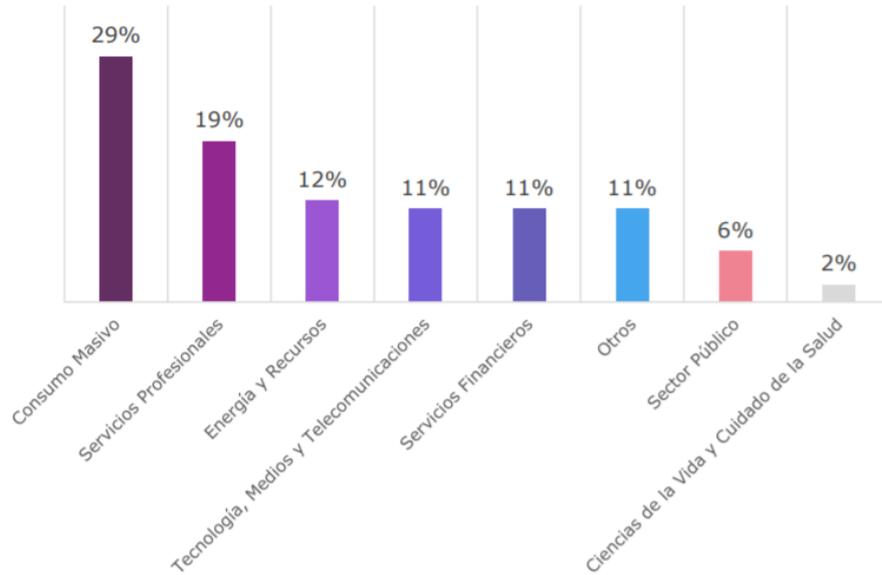
Red Argentina del Pacto Global (2014). Buenos Aires, Argentina. *Los 10 principios*. <https://pactoglobal.org.ar/>

## APÉNDICE A

### Muestra del estudio de tendencias de capital humano de Deloitte

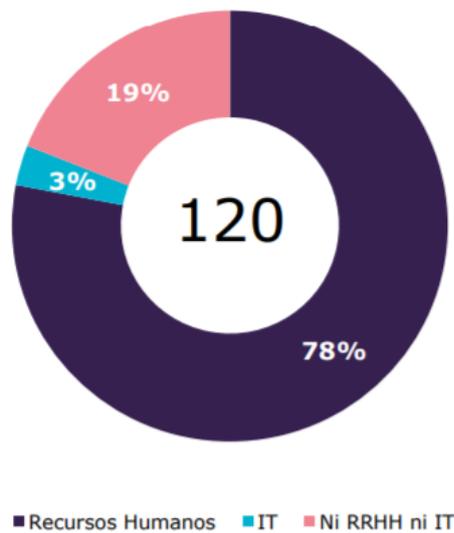
Deloitte contó con la participación de 10.000 CEOs y Líderes de Negocios en 119 países, distribuidos de la siguiente forma.

Participación según industria



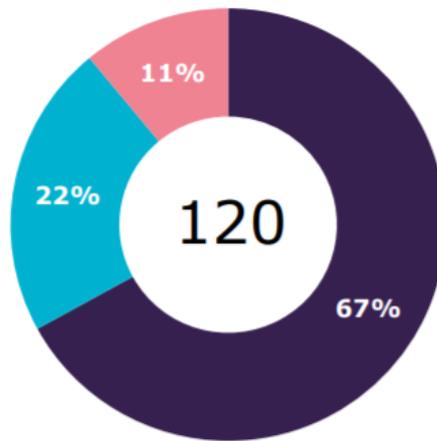
Fuente: Deloitte (2019). *Tendencias globales de capital humano de Deloitte*

Participación según función laboral



Fuente: Deloitte (2019). *Tendencias globales de capital humano de Deloitte*

Participación según tamaño organizacional

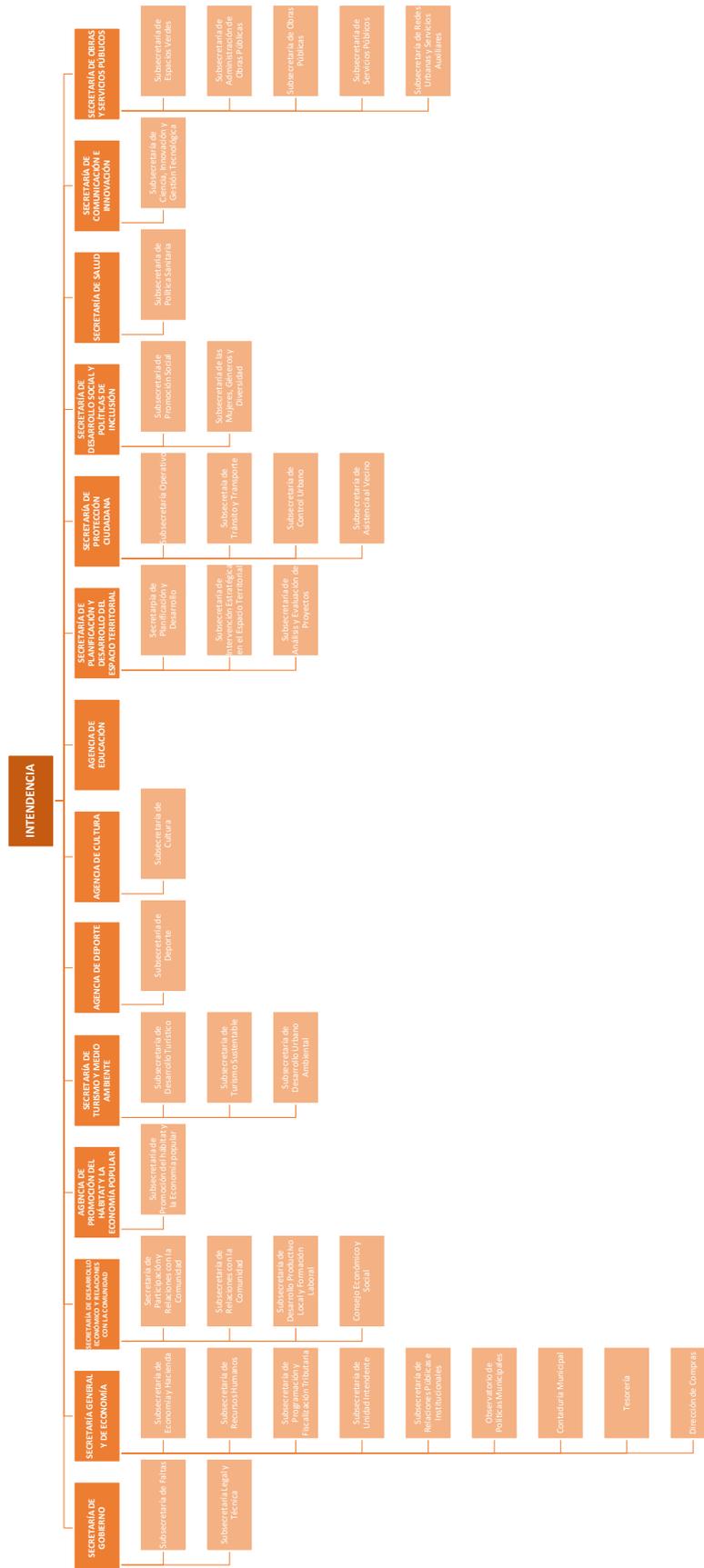


- Pequeñas Empresas (1a 1,000)
- Medianas Empresas (1,001 a 10,000)
- Grandes Empresas (10,001+)

Fuente: Deloitte (2019). *Tendencias globales de capital humano de Deloitte*

# APÉNDICE B

## Diseño del organigrama del municipio de Tigre (2020)



## ANEXOS

### 1. Entrevista personal con Jorge Barisonzi, Presidente de IMS (14 de septiembre 2019)

Pregunta: ¿Cómo surge la idea de IMS de crear una Escuela de Oficios?

Respuesta: *Estudí en una escuela pública técnica y aprendí de todas las posibilidades que te brinda saber diferentes oficios: este proyecto es una forma de continuar la labor de las escuelas técnicas.*

*Durante los años, vimos como las personas más experimentadas de nuestra empresa les enseñaban a los chicos nuevos y como esa capacidad de enseñanza hacía que los otros trabajadores aprendieran bien el oficio. A su vez, los que enseñaban se sentían gratificados y se convertían en mejores profesionales.*

*Esto nos permite tener mejor ambiente laboral, que la gente dentro de la empresa crezca y se capacite teniendo nuevas posibilidades tanto dentro de IMS como en su vida personal.*

*En la sociedad actual y del futuro, la necesidad de aprender y enseñar va a ser cada vez mayor: todos debemos estar preparados para enseñar y para aprender todos los días.*

Pregunta: En sus publicaciones en redes sociales y entrevistas en los medios mencionan que trabajan para convertirse en una industria 4.0. ¿A qué se debe ello?

Respuesta: *Invertimos en sistemas de gestión productiva, tecnología y CRM que nos permitan convertirnos en una industria 4.0, con una mayor adaptabilidad a las necesidades y a los procesos de producción, así como a una asignación más eficiente de los recursos. Utilizamos SAP Y Salesforce, las plataformas líderes en gestión empresarial, para modernizar y digitalizar nuestros procesos.*

### 2. Entrevista personal con Guillermo Christensen, Director de la Escuela de Oficios IMS Nelson Mandela (14 de septiembre de 2019).

Pregunta: ¿Cuál es el principal objetivo detrás de la creación de la Escuela?

Respuesta: *Buscamos devolverle a la sociedad lo que ella nos dio, creando una comunidad más justa dando más posibilidades a quienes lo necesitan para lograr más ascenso social. IMS es el principal soporte de nuestra escuela y con la potencia de su fábrica e instalaciones fortalece el aprendizaje de oficios claves en nuestro entorno: soldadura, carpintería, electricidad, diseño, refrigeración, entre otros.*

Pregunta: ¿Cómo logran incorporar en la estrategia de trabajo de la escuela al personal de la empresa?

Respuesta: *A comienzos de 2019 nos planteamos (desde el equipo) comenzar a transitar por el camino de la federalización de nuestras actividades. Por diversas cuestiones, nuestro equipo de trabajo se redujo a la mitad a finales de 2018 por lo cual debimos encontrar una forma de aumentar nuestro impacto social a través de nuevos colaboradores. Incorporamos al corazón de nuestra actividad a los*

*mayores referentes de cada área de la empresa, que tienen la posibilidad de mejorar de primera mano el rendimiento y la calidad de profesionales de su equipo. Si el referente detecta que hay una zona gris de conocimiento o aptitud en su equipo, investiga posibilidades de capacitación y se reúne con nosotros para presentarnos su plan de acción. Conjuntamente elaboramos un plan integral que se ajuste a las posibilidades económicas, laborales y edilicias de la IMS y lo implementamos.*

Pregunta: En marzo de 2019 la Escuela auspicio el primer evento internacional en Sudáfrica (SUR-SUR). ¿Cómo fue la experiencia de externalizar el trabajo de la escuela?

Respuesta: *La experiencia de participar del evento fue muy buena. Nos permitió compartir nuestro trabajo, contactarnos con referentes nacionales e internacionales de la responsabilidad social y entidades como la nuestra que continúan apostando a la educación accesible para todos en Sudáfrica. Fue una oportunidad de revisar nuestros procesos, apostar a la mejora continua y conocer personas que pueden ayudarnos a extender nuestro campo de acción.*

### **3. Entrevista con Ayelen Lois, ex-coordinadora de la Escuela de Oficios IMS (2017-2018) y Responsable de Recursos Humanos de IMS (28 de septiembre de 2019).**

Pregunta: ¿Cuál es el principal inconveniente al que se enfrentan en la actualidad en la escuela?

Respuesta: *Cuando los cursos se dictan dentro del horario laboral y los empleados se ven presionados por la entrega de un proyecto, tienden a desistir de atender a la clase. Estos casos se repiten, en su mayoría, con personal de oficina. IMS es una Pyme y la demanda laboral de cada integrante excede siempre su propia área de trabajo. Por ejemplo: cuando un diseñador se encuentra en el proceso creativo de diseñar un equipo totalmente nuevo, suele ser él mismo quien realiza la búsqueda de insumos, potenciales proveedores, comparación de precios, en lugar de derivarlo con el personal de compras. Cuando debe decidir entre asistir a una de las clases de su capacitación o entregar una tarea finalizada, prima – con total razón – su demanda laboral.*

Pregunta: ¿Han encontrado una respuesta o posibilidad de mejora para este problema?

Respuesta: *Es una dicotomía entre trabajo y capacitación laboral que abordamos constantemente. Se trabaja junto con los referentes de cada sector para estimular la participación de sus empleados en cursos que aumenten su potencial laboral. Tratamos de ir rotando los compañeros de equipo que participan de los cursos para que siempre se encuentra más del 50% del sector trabajando. Los cursos suelen repetirse entre 2 y 3 veces al año, por lo cual si un diseñador – por ejemplo – no pudo unirse al curso de Carpintería en marzo, pueda hacerlo el resto del año.*

*La cultura de la empresa se construye alrededor del concepto de mejora continua. Es por ello que el rol de los gerentes y supervisores sobre sus áreas, el estímulo y el involucramiento en las oportunidades de ascenso profesional de sus empleados es determinante.*