

**PROYECTO DE GRADUACION**

Trabajo Final de Grado

**Comunicación Interna Responsable**

Motivación y sentimiento de pertenencia en las organizaciones

Fernanda Haisner

Cuerpo B del PG

22/07/2013

Licenciatura en Relaciones Públicas

Ensayo

Empresas y marcas

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: La comunicación en las organizaciones</b>	<b>9</b>
1.1 El papel de las Relaciones Públicas	9
1.2 La comunicación con el público interno de la organización	11
1.3 La reputación interna	14
1.4 Las ventajas de las Relaciones Públicas frente a los Recursos Humanos	15
1.5 El público interno como vocero de la organización	18
<b>Capítulo 2: Las empresas de servicio</b>	<b>23</b>
2.1 Servucción	25
2.1.1 Elementos de la servucción	26
2.1.2 La calidad en la servucción	28
2.2 Personal en contacto	29
2.2.1 Capital humano	30
2.2.2 Trabajadores como inversores	31
2.3 La comunicación interna en las empresas de servicio	33
2.4 La imagen de las empresas de servicio	34
<b>Capítulo 3: La Responsabilidad Social Empresaria</b>	<b>36</b>
3.1 El Pacto Global de las Naciones Unidas	37
3.1.1 Norma ISO 26000	40
3.2 La Responsabilidad Social Interna	41
3.2.1 Campos de trabajo de la Responsabilidad Social Interna	44
3.2.2 Acciones de Responsabilidad Social Interna	46
3.2.3 Los sindicatos y la Responsabilidad Social Interna	50
3.3 Norma SA 800	51
3.4 Norma Inversores en Personas	53
3.5 Comunicación de la Responsabilidad Social Interna	55
3.6 Caso de estudio: Banco Galicia Argentina	57
<b>Capítulo 4. Comunicación y psicología laboral</b>	<b>60</b>
4.1 Comunicar para la motivación	62
4.2 Comunicar para la inclusión	65
4.3 Comunicar para la pertenencia	67
4.4 Ventajas de contar con un público interno involucrado	69
4.5 La empresa consciente	71

<b>Capítulo 5. Comunicación interna responsable</b>	<b>73</b>
5.1 Comunicar responsablemente:	74
5.1.1 Para las necesidades del público interno	75
5.1.2 Para la credibilidad y reputación interna	78
5.1.3 Para la imagen de la empresa	80
5.2 ¿Utopía o realidad?	82
<b>Conclusiones</b>	<b>86</b>
<b>Lista de referencias bibliográficas</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>97</b>

## **Introducción**

Para el siguiente Proyecto de Graduación la categoría elegida es un Ensayo, debido a la idea de querer llevar a cabo un trabajo en donde la reflexión a través de una minuciosa exploración de la temática sea el punto clave a desarrollar. Por medio de dicha reflexión, el objetivo es aportar a una problemática ya existente nuevos puntos de vista, como será en este caso para la Responsabilidad Social Empresaria. Por su parte, la línea temática en la que se incluirá este trabajo es la de Empresas y marcas, ya que el Proyecto de Graduación se enmarca en la idea de trabajar sobre nuevos sistemas de gestión que ayuden a mejorar el aparato productivo de dicha organización.

Este Proyecto forma parte de la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales y es por ello que el tema a desarrollar será la Responsabilidad Social Empresaria, con su recorte pertinente en donde se reflexiona acerca de su importancia como motor de la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia del público interno de las empresas de servicio.

El Proyecto de graduación se basa en la pregunta-problema ¿Cómo las Relaciones Públicas pueden motivar y crear un sentimiento de pertenencia e inclusión en el público interno de las empresas de servicios? La respuesta a dicho interrogante se plantea a través del objetivo del trabajo en donde se destaca la reflexión sobre cómo las Relaciones Públicas a través de la Responsabilidad Social Empresaria pueden generar los sentimientos nombrados anteriormente. Para poder responder a la pregunta el trabajo también se focalizó en la importancia de contar con un público interno motivado y con sentimiento de pertenencia e inclusión hacia su lugar de trabajo, y cómo esta forma de empleo mejora la imagen de las organizaciones que trabajan en servicios, siendo la intangibilidad una de sus principales particularidades. Las satisfacciones de dichas necesidades e inquietudes laborales se analizan desde la promoción de una comunicación interna responsable y consciente, que vele no sólo por la correcta

investigación de éstas inquietudes, sino también por sus complacencias por medio de acciones de Responsabilidad Social Interna

En lo que respecta a los antecedentes de esta investigación, existen diferentes publicaciones que actúan a modo de referencia, como el Proyecto Profesional del autor Latorruga (2010) quien se encarga de llevar a cabo un análisis de casos prácticos de compañías que realizan RSE en un ámbito interno, para después elaborar un plan de comunicación llamado *Primero Ustedes*. Otro Proyecto Profesional que ha servido de antecedente para la investigación ha sido de la autora Forcinito (2011), en donde la misma se propone crear un organismo sin fines de lucro en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el cual tenga la función de promover, impulsar y ayudar a las organizaciones a interiorizarse en RSE.

En la categoría de Ensayos, la autora Frías Nicosia (2011) hace referencia a una revalorización de las Relaciones Públicas sobre el público interno de las organizaciones en comparación con los Recursos Humanos. Siguiendo con dicha categoría, se encuentra el Proyecto de Grado de la autora Maititti (2009) quien reflexiona acerca de la Responsabilidad Social Empresaria en el público interno a través de las acciones de voluntariado, y como la organización y los grupos de interés se benefician mutuamente gracias a dichas prácticas. Otro Ensayo denominado *El impacto de la RSE en los empleados: ¿Es la RSE una herramienta de motivación?* De la autora Kaufmann (2008), es quizás, el antecedente más semejante ya que reflexiona acerca de los beneficios de las prácticas de RSE con el público interno; pero dicha investigación se focaliza en la incrementación de la implementación de estas acciones a partir de la crisis argentina del 2001.

Por otra parte, la Universidad de Palermo cuenta entre sus publicaciones con los cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación los cuales también han servido de referentes; tal es el caso de la publicación de la autora Lojo (2011) en el cual se destaca la importancia de los públicos internos a la hora de construir la imagen

corporativa. De la misma manera, la publicación del autor Reyes (2012) denominada *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*, hace referencia al orgullo que produce en los empleados el hecho de trabajar en organizaciones que lleven a cabo prácticas socialmente responsables y éticas. Al continuar con la temática de RSE, se encuentran otras publicaciones que han servido de referencia como la de la autora Pagani (2012), quien reflexiona acerca de la credibilidad de las prácticas de RSE y las políticas de transparencias de las organizaciones a la hora de comunicar.

A su vez, en este Proyecto de Graduación se han utilizado dos publicaciones que unen la temática de la comunicación interna con las prácticas de RSE, como es el caso del escrito de Cuervo (2011), quien reconoce a dichas acciones como una oportunidad de transmitir valores culturales que no sólo se proyecten en la sociedad, sino que también sirvan como motor unificador del público interno. Y por último se encuentra el escrito de Lattuada (2011), en donde dicha autora razona acerca del poder de informar y motivar que tiene la comunicación interna y cómo la misma puede ayudar a perfeccionar la gestión comunicacional en las prácticas de RSE.

Se considera que este Proyecto de Graduación promueve un aporte a la carrera de Relaciones Públicas debido a la falta de teoría sobre la Responsabilidad Social Empresaria en el público interno de las organizaciones desde el punto de vista de la comunicación, y no así desde la carrera de Recursos Humanos.

Por su parte, este Ensayo reflexiona sobre las diferentes barreras con las que se puede encontrar un profesional de Relaciones Públicas a la hora de trabajar con la Responsabilidad Social Empresaria, cómo puede ser el caso de la discriminación, la exclusión y diferenciación entre el mismo público interno, y cómo esto afecta emocionalmente a la persona y mismo a la imagen de la organización donde trabaja. Este análisis permite contemplar la importancia de este público en el día a día de la organización, no sólo por sus cualidades funcionales sino también por ser un gran vocero de lo que ocurre puertas adentro en la empresa.

Para poder llevar a cabo este Proyecto de Graduación, la metodología empleada a la hora de recabar información es el relevamiento bibliográfico a través de diferentes soportes como son los libros, revistas, internet, videos y otros tipos de publicaciones referidas a la carrera de Relaciones Públicas. A través de dicha búsqueda se propone un índice que permita organizar la totalidad del trabajo bajo un orden coherente que ayude a cumplir con el objetivo establecido a investigar. Para ello el Ensayo comenzará a partir de una introducción al rol de las Relaciones Públicas en las organizaciones, para luego enfocarse en la comunicación con el público interno y los conocimientos con los que cuentan los profesionales en Relaciones Públicas frente a quienes trabajan en Recursos Humanos para poder lograr dicha interacción. Siguiendo con el desarrollo, en el segundo capítulo se hace foco en las empresas de servicio, mediante una explicación del proceso de servucción y los elementos del mismo, reconociendo así la importancia del personal en contacto dentro de este tipo de empresa, para luego dar a conocer diferentes teorías contemporáneas sobre el mismo. Este capítulo intenta desarrollar la idea de trabajar la imagen de estas organizaciones a través de su fuerza de ventas, como es en este caso el público interno, y el valor del mismo en el proceso de decisión de compra de los clientes y en la fidelización de éstos. A su vez desde dicho capítulo se comienza a desarrollar la idea de contar con comunicaciones conscientes y responsables que permitan que este público pueda integrarse y comprometerse con su lugar de trabajo. En el tercer capítulo se desarrolla un acercamiento a la Responsabilidad Social Empresaria a través de reflexiones sobre cómo la misma es empleada con el público interno a través del marco regulatorio de diferentes normas que existen en el mundo; este capítulo en su último apartado busca contemplar la importancia que tiene para cualquier organización contar con un capital social interno positivo, y motivado responsablemente a través de prácticas y programas de Responsabilidad Social Interna. Ya en el cuarto capítulo la comunicación se integra a la psicología laboral mediante su reflexión sobre la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia del público interno, para lograr que éste se encuentre

involucrado con la empresa para la cual trabaja, y para los objetivos de la misma, esto quiere decir una alineación de los fines de la organización con los de los empleados; logrando así un acercamiento a la filosofía y a la costumbre empresarial. El Proyecto de Graduación finaliza con un quinto capítulo que lleva el mismo nombre que el título del Ensayo; este apartado reflexiona sobre la comunicación interna responsable, con el objetivo de entender el por qué y para qué comunicar en búsqueda de la satisfacción de las necesidades del público interno. Este capítulo desarrolla la posición de comunicar tanto como para la credibilidad y la reputación del ámbito interno, como así también para la imagen misma de la empresa; la idea es reflexionar sobre una comunicación coherente y eficaz que logre lo que se propone, y que no se la entienda como una simple manera de promover negocios sin pensar en los trabajadores; así también el objetivo es comprender que esta manera de trabajar no es utópica, sino que en muchos casos es desconocida o no comprendida.



## **Capítulo 1. La comunicación en las organizaciones**

### **1.1 El papel de las Relaciones Públicas**

Más de un siglo ha pasado desde que un ciudadano de Estados Unidos conocido como Ivy Lee decidió hacerse cargo de la imagen personal del empresario John Rockefeller, logrando un éxito importante a través de diferentes campañas de difusión pública que buscaban destacar el carácter filantrópico del magnate. Hoy en día, Lee es considerado como el gran precursor de las Relaciones Públicas, junto con Edward Bernays y otros importantes profesionales de la comunicación como Amos Kendall.

Diferentes conceptos han surgido a través de las décadas entorno al significado de las Relaciones Públicas, una profesión joven que vio incrementando su status profesional en los últimos años del siglo XX. Entre las tantas concepciones existentes se puede observar principalmente la idea de crear vínculos entre las organizaciones y los públicos con los que se comparten intereses, como así también la idea de que el profesional de Relaciones Públicas ayuda a disminuir “el abismo que, a pesar de los avances en educación y comunicación, existe entre nosotros - los millones de hombres y mujeres sencillos- y ellos: los miles que se encuentran en el sector empresarial” (Pimlott, 1951, p.240). Pero esta profesión es más que una simple práctica de lobby, publicidad institucional o propaganda, las Relaciones Públicas promueven organizaciones más atentas a las necesidades de sus públicos a través de diferentes investigaciones y estudios que permiten reconocer su ambiente tanto externo como interno. También es pertinente rescatar que en ciertos momentos de la historia esta profesión, como lo han sido otras, ha brindado sus conocimientos y herramientas a causas que han perjudicado a la sociedad, lo que produjo un declive en su imagen; autores como Grunig y Hunt recuerdan que dichos conocimientos fueron utilizados por grupos antisociales, “las Relaciones Públicas ayudaron al Ku Ku Xlan a aumentar sus miembros de 4.000 a

100.000 a principios de los años 20" (2000, p.50). La solución a este uso no recae e prohibir su práctica sino en profesionalizar la misma.

Para dicha profesionalización existen en el mundo diferentes entidades las cuales promueven un marco regulatorio que permite operar bajo decisiones éticas que ayuden al crecimiento de las Relaciones Públicas. La Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA), es una de las organizaciones que vela por el correcto funcionamiento de la profesión y que en el año 2012 lanzó una redefinición del concepto de las Relaciones Públicas bajo la noción de que la profesión "consiste en un proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos" (PRSA, 2012), pero como esta nueva definición no ha convencido a la totalidad de los profesionales la entidad se encuentra abierta a nuevas propuestas.

Lo que no se ha modificado con el correr de los años es la postura ideológica de que la profesión debe trabajar en la dirección y la gestión pertinente de la comunicación entre la organización y sus públicos, ya que la responsabilidad ante estos últimos es un factor primordial a trabajar a través de una comunicación equilibrada de tipo bidireccional, en donde la organización se nutra de la información proveniente del feedback. El sector empresarial debe comunicar éticamente, de manera que la información destinada a sus públicos no sólo beneficie a la organización sino también a estos últimos. Como describe Bartoli, la organización debe ser comunicante y tener una comunicación organizada, con el objetivo de "crear una coherencia que aporte eficacia" (1992, p.117). Para lograr esta coherencia las organizaciones, con o sin fines de lucro, deben comprender que conviven dentro de una sociedad con sus públicos, con los que han desarrollado diferentes vínculos; por esta razón es imprescindible contar con una identidad que se adecue no sólo a sus necesidades sino también a las tendencias políticas, sociales, económicas, legales entre otras, que permitan desarrollar de manera constante una cultura que

contemple a la comunicación como un pilar fundamental para lograr los objetivos organizacionales.

Para que la comunicación asista a la conducción, las Relaciones Públicas tienen diferentes funciones dentro de las que Lorenzo Blanco (2000) destaca una participación conjunta de la comunicación con otra áreas en los diferentes planes, programas y proyectos que se lleven a cabo; como así también reconoce que otra de las funciones es el mantener un contacto fluido con los distintos públicos a través de diferentes estrategias y tácticas seleccionadas por medio de un análisis de las problemáticas organizacionales y sus objetivos pertinentes. Por su parte, con relación a los mensajes institucionales, éstos deben contemplar una misma idea a comunicar con el objetivo de compatibilizar el estilo, para que así las acciones a realizar contribuyan a efectivizar la política de la organización.

La comunicación puede afectar de manera positiva o negativa a la imagen de la organización, dependiendo de si la situación tanto interna como externa se ha analizado y planificado de manera correcta. Por esta razón en las Relaciones Públicas se deben conocer las necesidades comunicacionales de los actores en juego, trabajando éticamente en pos de contribuir a la propia imagen de la profesión y desmitificar las ideas erróneas que se tienen sobre ella.

## **1.2 La comunicación con el público intento de la organización**

Cualquier organización ya sea con o sin fines de lucro es un actor de la sociedad que forma vínculos con otros actores para poder operar en la misma. En esta interdependencia se pueden observar las distintas relaciones, tanto funcionales como utilitarias, que una organización desarrolla con diferentes sectores en pos de objetivos específicos. La importancia de establecer vínculos con los diferentes *stakeholders* que habitan en la misma sociedad que las organizaciones radica en el impacto que estos grupos puedan tener sobre dicha organización y viceversa, teniendo en cuenta que una

empresa presenta una propuesta a la sociedad y los vínculos ayudan a la permanencia de la misma dada la cualidad no pasiva de estos últimos.

La denominación para aquellos grupos con los que una organización entabla relaciones ha variado con el correr de los años para ser reconocida en la actualidad bajo el concepto de *stakeholders*, a partir del cual autores como Grunig y Pert (1992, p.195) toman conciencia acerca de las consecuencias de la organización sobre sus públicos y estos últimos sobre la organización. Cada *stakeholder* se conforma mediante intereses compartidos y entablan interacciones con la organización de acuerdo a las necesidades pertinentes, los mismos se encuentran bajo un entorno externo o interno que les brindará ciertas características. Dentro del nombrado entorno se encuentra el *stakeholder* conocido como público interno, el cual se destaca por crear o mantener relaciones con los recursos humanos de la organización, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los empleados a través de la motivación y la creación de un fiel sentimiento de pertenencia.

El hecho de trabajar con el público interno determina ciertas características diferenciadoras en las estrategias y tácticas debido a la importancia del mismo para la organización. Un público interno que se encuentre informado sobre lo que debe hacer y lo que se espera de él, no sólo tiene una mayor preparación frente a una crisis sino que también ve aumentada su participación en la organización sintiéndose útil en la misma, creando en sí mismo un sentimiento de satisfacción y elevando así su poder de productividad. La motivación de un individuo se verá incrementada si percibe a sus tareas como enriquecedoras y capaces de hacerlo progresar no sólo a él sino también a la organización en donde trabaja.

La cultura corporativa tiene el poder de promover o no las comunicaciones internas dentro de una organización, dependiendo del tipo de valores que ésta incite.

Existen ciertas compañías en donde una cultura participativa busca desarrollar el trabajo en equipo y las políticas de comunicación abierta que brindan sensaciones se encuentran promovidas a través de las diferentes funciones que tiene la cultura organizacional, como son la integración a través de la aceptación de la misión, la cohesión por medio de la valoración del sentimiento de pertenencia y por último la

función de implicación de la persona en donde ésta última comparte el sistema de valores de la empresa. (Scheinsohn, 1997, p.75).

Si un empleado no se encuentra motivado buscará fuera de la organización aquella pasión que no encuentra dentro de su lugar de trabajo. Lo que la empresa debe hacer es indagar sobre aquellas pasiones que tienen sus empleados, para que así éstas puedan verse reflejadas en su lugar de trabajo, y lograr que la organización no se vuelva un lugar donde simplemente el empleado concurre a cumplir con sus tareas y a esperar por su sueldo.

Otra razón por la que cualquier empresa debe llevar a cabo políticas de comunicaciones internas es por el hecho de que quienes trabajan puertas adentro representan a la compañía en sus diferentes círculos sociales. A su vez, no se debe olvidar que este *stakeholder* se encuentra protegido por los conocidos sindicatos que ejercen una gran influencia en el público interno debido a que generan vínculos por medio de mensajes accesibles para todos los empleados; es por ello que los planes de comunicación no deben restarle importancia a este grupo de presión, se le debe informar a acerca de las estrategias y técnicas antes de ponerlas en práctica. El objetivo es no permitir que sean otros quienes hablen de la organización ya que la misma corre el peligro de ser desprestigiada a través de los mensajes, como así también la organización que emplee este tipo de comunicación con sindicatos podrá prever sobre su opinión y evitar cualquier tipo de confrontación que pueda surgir por medio de contraargumentos.

En la actualidad la sola incentivación monetaria no es suficiente, los individuos buscan mejorar día a día sus capacidades laborales y experiencias a través de un constante aprendizaje y progreso. El personal se encontrará motivado en la medida en la que sienta superarse a sí mismo con el correr del tiempo; y un estilo de organización que aliente una comunicación interna que busque promover a sus empleados podrá beneficiarse al ver un personal potencialmente enriquecido. La organización debe conocer e interesarse en las necesidades y en los problemas de sus trabajadores, ya que estos intereses e

inquietudes se verán reflejados a la hora de emplear sus funciones en el trabajo; es necesario tener en cuenta los valores de dicho personal y que éstos sean ser respetados, como así también la empresa debe inculcar a su público interno una toma de consciencia de sus propias debilidades para una posterior corrección.

En conclusión, una organización que busca ser socialmente responsable no lo debe ser sólo con su público externo, sino que debe implementar dichas políticas con aquel *stakeholder* interno que le permite existir gracias a sus habilidades y conocimientos.

### **1.3 La reputación interna**

Villafañe define a la reputación interna como “el reconocimiento que hacen los empleados de una empresa del comportamiento corporativo de ésta con todos sus *stakeholders*, y es una consecuencia del alineamiento de su cultura corporativa con el proyecto empresarial” (2008, p.13). Para poder gestionar dicha reputación, la misma debe ser empleada a través de la comunicación interna de la empresa; esto permitirá conocer el ambiente, las problemáticas y necesidades, y a su vez ayudará a establecer un consenso necesario para que el proyecto empresarial sea compartido por todos. El objetivo de la reputación interna es vincular a los empleados al proyecto corporativo, a través de la implicación y el alineamiento. Para ello, quienes ocupen los altos cargos jerárquicos deben promover el trabajo en equipo y mantenerlo motivado, como así también deben ser un ejemplo para el comportamiento ético que se busca fomentar; la idea es generar una buena reputación desde los altos puestos de trabajo para que así los empleados puedan admirar a sus jefes, en quienes se puedan ver reflejados los valores y principios de la organización. Este respeto por los valores corporativos no sólo beneficiará al ambiente interno, sino que también generará una imagen positiva en el entorno externo de la empresa.

El personal al ver reflejado las sensaciones previamente nombradas en su lugar de trabajo genera un compromiso con sus tareas y con el proyecto corporativo en su

totalidad; la imagen que dé la organización desde su interior se convertirá en una reputación interna positiva que motive al empleado.

En conclusión, la reputación generará una imagen de la empresa tanto en el público interno como en el externo; la misma debe ser controlada a través de la comunicación interna por medio de un profesional de Relaciones Públicas que conozca de manera exhaustiva las herramientas comunicacionales, como así también a los *stakeholders* con los que se vincula la empresa para poder llevar a cabo planes estratégicos coherentes con las necesidades y eficaces para lograr los objetivos establecidos.

#### **1.4 Las ventajas de las Relaciones Públicas frente a los Recursos Humanos**

En las organizaciones en donde la comunicación interna es tomada en cuenta para las estrategias y tácticas a realizar con los trabajadores, la misma es llevada a cabo por el área que la compañía crea pertinente de acuerdo a su organigrama, a su cultura organizacional o a distintos factores que difieren dentro de las empresas. A pesar de estas discrepancias, se reconocen las dos áreas más importantes que se disputan para sí misma la comunicación interna de la organización, como son las Relaciones Públicas y los Recursos Humanos. Algunas organizaciones terciarizan por medio de consultoras su comunicación interna; este Proyecto de Graduación sólo se focalizará en departamentos que se encuentren dentro de la empresa.

A la hora de analizar la comunicación interna de las organizaciones se debe tener en cuenta que entre sus características principales existe una delicada relación entre el emisor de los mensajes y el receptor de los mismos, ya que ambos actores forman parte de la organización.

El departamento de Recursos Humanos ha sido tradicionalmente el área elegida para llevar a cabo las tareas pertenecientes a la comunicación interna gracias al vínculo que posee con el personal; según Cravino (2007) este sector organizacional debe ocuparse tanto del desempeño del público interno, como así también debe tener en cuenta la

satisfacción del mismo conociendo el vínculo emotivo que une a las personas con su empleo. Por último los Recursos Humanos deben tener reconocer aquellas cualidades intangibles como son los talentos que se encuentran en la empresa y los conocimientos del personal. A través de este apartado se busca destacar la idea de que dicha área no cumple meras funciones administrativas u operativas, sino que debe trabajar con aspectos que beneficien a la conducta y a los comportamientos del personal a través del conocimiento y de una motivación constante del mismo. Por su parte, los Recursos Humanos cuentan con ciertas desventajas frente a las Relaciones Públicas debido a una falta de competencia en las tendencias comunicacionales, lo que genera una imagen anticuada del sector que remite a la idea de un departamento plenamente administrativo. En el caso de las Relaciones Públicas, estas han ido ganando espacio en los sectores de comunicación interna gracias al reconocimiento de la importancia de este público en los planes comunicacionales.

La cuestión es significativa porque no se trata únicamente de una competencia entre dos sectores de la empresa, sino de dos concepciones de la comunicación interna. Una, comunicación, privilegia el diálogo y la transparencia internos, y de manera especial su ensamble con la comunicación general de la empresa, en tanto que Recursos Humanos se inclina naturalmente por poner la gestión social por sobre las exigencias de la información y de los medios de difusión (Borrini, 1999, p.132)

Como se ha nombrado anteriormente, el *stakeholder* interno es indispensable en las estrategias de Relaciones Públicas ya que el mismo es un embajador de la imagen organizacional frente a otros públicos; es por ello, que las empresas deben crear departamentos de comunicación interna que superen la imagen de meros escritores de comunicados e implantadores de carteleras en los pasillos. Esta área puede sumar valor para la organización por medio de estrategias planificadas que se centren en escuchar los reclamos del público interno; estos planes deben ser integrales, elaborados bajo un mensaje clave que logre unir dichos esfuerzos comunicacionales en una misma línea temática.



A su vez, es probable que una comunicación interna que no sea desarrollada a través de un plan integral genere contradicciones dentro de la organización y se encamine a un fracaso o a una simple estrategia que logre emparchar los problemas superficiales que existen en la comunicación con los trabajadores. Es por ello que aquel departamento que se encargue de estas tareas debe tener la capacidad de reconocer los problemas y necesidades comunicacionales sin caer en una recurrencia sistemática por los medios tradicionales como el *house organ* o *intranet*. Los medios internos que se utilicen deben contener información útil para que así el empleado pueda, entre otras cosas, comprender su función dentro de la organización y la importancia de sus tareas para la misma, conocer las políticas administrativas para combatir los rumores y malos entendidos, como así también le debe servir al trabajador para su bienestar y seguridad dentro de la empresa y para el reconocimiento de sus logros con el fin de promover la cooperación interna.

Hasta el día de hoy, algunas organizaciones conviven con la incertidumbre de qué hacer con el departamento de comunicación interna; su duda comienza con la elección de qué tipo de posición tendrá este sector dentro de la empresa. Algunas optan por crear un área en particular y otras prefieren gestionar la comunicación de manera específica en cada departamento. Tessi (2009) recuerda el tener en cuenta las dos dimensiones que existen en la comunicación interna; por un lado la dimensión institucional que cubre a todos los integrantes de la organización y por el otro la dimensión interpersonal que se entiende por toda comunicación que se da entre el público interno que interactúa de manera cotidiana en su trabajo. En lo que respecta a la dimensión institucional muchas organizaciones cometen el error de delegar toda la responsabilidad comunicativa a un área en especial, esto no satisface las necesidades de comunicación a nivel interpersonal y en ciertos casos promueve la comunicación informal la cual crea rumores difíciles de controlar. Para dicho problema se propone una integración de ambas dimensiones creando así un departamento específico de comunicación interna pero a su vez

capacitando a los altos mandos de cada departamento para promover una comunicación interpersonal entre ellos. Este departamento de comunicación interna debe construirse con profesionales que logren aportar eficacia y eficiencia al sector a través de sus conocimientos en el área; para ello se recuerdan las ventajas tanto de los Recursos Humanos como de las Relaciones Públicas que beneficiarán al departamento.

El área de comunicación interna debe estar integrado por profesionales de Recursos Humanos por su conocimiento sobre cuestiones administrativas del personal, como así también por su entendimiento en temas motivacionales y operativos. Pero este mismo departamento debe ser comandado en sus niveles superiores por un profesional de Relaciones Públicas, ya que el mismo deberá gestionar la comunicación que se dé dentro de la organización, y para ello es indispensable contar con una o varias personas que dispongan de un conocimiento elevado de la comunicación misma. Se recuerda que anteriormente en este subcapítulo se nombró como una de las características de las Relaciones Públicas su capacidad de análisis sobre las tendencias comunicacionales tanto externas como internas, y al conocimiento que la profesión tiene sobre las estrategias de comunicación que la organización busca emplear, con el objetivo de crear planes integrales bajo un mismo mensaje clave que logre una coherencia en sus políticas de comunicación tanto internas como externas. Para ello este *stakeholder* interno debe contar con la información pertinente, que ayude a crear o mantener la imagen de la organización desde su interior.

### **1.5 El público interno como vocero de la organización**

Lejos de la teoría de la máquina, término utilizando por Katz y Kahn (1978) para descubrir los sistemas laborales popularizados en la primera mitad del siglo XX, en donde se concebía a los empleados como máquinas que podían manejar por medio de restricciones y comunicación asimétrica diseñada por la dirección; se encuentra hoy en día en gran parte de las organizaciones una visión más humana que privilegia la

comunicación bidireccional simétrica. Esta tendencia empresarial aboga por el involucramiento del público interno a través de la motivación y del incremento en la autonomía individual la cual promueve la autorrealización de los empleados para estar satisfechos con su empleo.

La importancia del público interno para la organización comienza en el vínculo funcional que une a estos dos actores; los empleados proporcionan a la empresa la mano de obra y la experiencia, las mismas tiene la posibilidad ser optimizadas a través de capacitaciones y actualizaciones continuas, ya que si los empleados son improductivos la empresa también lo será. Existen empleados que sólo quieren recibir su sueldo y no ser explotados por sus superiores, pero también hay empleados que buscan algo más que la retribución monetaria de la organización, piden por la satisfacción en el lugar de trabajo y la posibilidad de crecer de manera profesional y personal, lo cual motiva al trabajador a presentarse a trabajar día a día. Para ello una comunicación interna planificada de manera correcta contribuye al buen rendimiento del empleado, como así también promueve el espíritu de equipo, la motivación, el conocimiento sobre sus derechos y obligaciones, y crea un personal participativo con un claro sentimiento de pertenencia. Si la moral de un empleado se encuentra baja esto se reflejará en sus comportamientos y en sus comentarios a terceros; es por ello que se considera al público interno como un embajador de la organización frente a los demás públicos, desde su círculo familiar teniendo en cuenta que éste es su grupo de pertenecía, como con los amigos y sus demás allegados. El público interno tiene la posibilidad de mejorar o perjudicar la imagen de una organización de acuerdo a lo que éste diga de ella, ya que los empleados cuentan con cierto aval a la hora de hablar de su lugar de trabajo, simplemente por ser el espacio en donde pasan la mayor cantidad de horas de sus días.

La empresa ya no puede centrar su proceso de toma de decisiones únicamente en el dato económico – administrativo, sino debe incluir en el mismo el llamado dato social, es decir, aquel que emana del entorno y que puede ser tan decisivo para su futuro como la ley más rígida e inflexible. (Torv Jordan, 1998, p.448)

El público interno puede ser considerado líder de opinión por su poder de influencia en temas relacionados a la organización en la que opera con su entorno inmediato, y por otro lado también es considerado un intermediario entre la empresa y los demás públicos; en este caso la organización debe intentar reducir de manera significativa la disonancia cognitiva, para que no exista distanciamiento entre lo que la empresa comunica en sus discursos y lo que dicen sus empleados de ella.

En el caso del público externo, éste accede a información de la organización por medio de diferentes vías, una de ellas es la información personal a través de la experiencia. La misma se encuentra en un proceso de evaluación constante gracias a la gran cantidad de organizaciones similares con las que se pueden encontrar los públicos; es este caso el contacto directo puede convertirse en un factor diferencial que se encuentra en manos de los empleados, al convertirse éstos en voceros de las organización y en punto clave en la formación de la imagen corporativa.

En resumen, el público interno es de vital importancia en la actualidad para las organizaciones que busquen integrar sus políticas tanto externas o internas bajo un mismo mensaje clave que aporte coherencia. Los empleados son voceros de la organización donde trabajan y tienen la capacidad de mejorar o no la reputación del negocio con sólo decir unas palabras, es por ello que debe existir un departamento de comunicación interna con profesionales capaces de desarrollar la motivación y el sentimiento de pertenencia en los empleados a través de diferentes herramientas y planes estratégicos de comunicación que se empleen luego de un análisis exhaustivo del entorno, de las necesidades y de las problemáticas a resolver. No es simplemente la producción de un *newsletter*, o la convocatoria a reuniones periódicas si las mismas no pueden contribuir al desarrollo del personal por medio de la integración y capacitación. No todas las organizaciones cuentan con los mismos problemas, tal es así que cada una de ellas debe realizar auditorías internas que le permitan reconocer los vacíos

comunicacionales y así emplear una serie de estrategias y tácticas acordes a las necesidades de los trabajadores.

Como se menciona al principio del capítulo, las prácticas de Relaciones Públicas promueven organizaciones más sensibles a las necesidades de sus públicos, en este caso el Proyecto de Graduación se centra en el público interno de las empresas de servicio y en las necesidades comunicacionales de los mismos. A su vez, se destaca la importancia de dicho público para la organización dado que éste es un factor imprescindible a la hora de elaborar una imagen corporativa ya que los empleados son voceros intermediarios entre la organización y sus otros *stakeholders*.

La comunicación interna es fundamental para cualquier empresa ya que si se practica correctamente logra una coherencia comunicacional entre el entorno externo y el interno de la organización. Dada la importancia de este sector de la empresa, se destacan las ventajas que tienen las Relaciones Públicas frente a los Recursos Humanos para dirigir dicho departamento; esto se logra gracias a sus capacidades y conocimientos en las tendencias comunicacionales. Estas prácticas deben ser desarrolladas por medio de un análisis exhaustivo de la situación y de manera sistemática, para poder lograr los objetivos y promover el rendimiento, no sólo organizacional, sino también de cada empleado.

La comunicación hay que desarrollarla no por la obligación, no porque esté de moda, ni siquiera porque creamos que resulta útil. Hay que desarrollarla con el convencimiento de que, a la transparencia informativa, al dialogo interno, le sigue inexorablemente la transparencia en la gestión. . (Torva Jordán, 1998, 453)

En conclusión, la comunicación interna en las corporaciones no debe ser entendida como una moda ni debe ser practicada en forma reactiva ante la presencia de un problema. Se recomienda que la misma sea empleada por medio de un análisis exhaustivo del entorno y de las tendencias comunicacionales, de manera constante en busca de una resolución a largo plazo, través de políticas comunicacionales que se encuentren alineadas al proyecto empresarial y a la cultura de la compañía.

En el siguiente capítulo se profundizará en la temática de los recursos humanos, pero a través de la visión de las empresas de servicio, donde se explica la importancia del público interno en el proceso de servucción, y como éste ejerce cierta influencia en la decisión de compra de los clientes y en la fidelización de los mismos. A su vez se analizarán diferentes teorías contemporáneas acerca de los trabajadores, y de las habilidades que estos le provee a las organizaciones a través de la mano de obra; de acuerdo a estas ideas también se analizarán las responsabilidades de los empleadores por retener a los talentos y así generar ventajas competitivas que diferencien a las organizaciones. Por último se reflexionará sobre las gestiones comunicacionales en las empresas de servicio, de qué manera éstas se deben llevar a cabo dada la intangibilidad de lo que se produce; como así también se analizará la imagen en este tipo de empresas y cómo la misma debe ser tomada en cuenta, bajo la postura de capacitar al personal en contacto debido a la importancia que tiene el mismo frente a los consumidores dentro del proceso de servucción.

## **Capítulo 2. Las empresas de servicio.**

Desde épocas feudales en donde los negociantes comercializaban los productos elaborados por artesanos, la empresa como se la conoce hoy en día ha evolucionado junto con el ser humano hasta llegar a ser un actor fundamental de su sociedad. Sistemas políticos, sociales y económicos como el capitalismo han sabido ser escenarios de maduración para estas empresas, pero fueron las distintas revoluciones industriales las que colocaron a las organizaciones en boca de diferentes filósofos y pensadores de la época. Estos elaboraron cientos de estudios analizando los orígenes de las empresas, sus clasificaciones, componentes y cómo las mismas lograban beneficiar o perjudicar al ser humano.

Autores como Millán, Aviñó y Astor definen a la empresa como “un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que tratan de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa” (2001, p. 181). Estos factores forman parte de entidades que trabajan como motor de la vida socio-económica de cualquier país; desde las pequeñas empresas familiares hasta las grandes multinacionales, todas ellas brindan ciertos beneficios a las poblaciones como generación de empleo que contribuye a la economía, satisfacción de necesidades a partir de la producción de bienes o servicios e impulso de grandes innovaciones, entre otras cosas. A su vez, para poder lograr dichos beneficios las empresas deben contar con elementos más intrínsecos que le permitan funcionar de manera eficaz y eficiente, trabajando unificadamente hacia un mismo objetivo, como una misión y visión clara y conocida por toda la organización, una estrategia empresarial analizada y sostenida a través del tiempo, conocimiento interno y externo del entorno empresarial y una cultura organizacional respetada en todas sus políticas de acción. Dichos elementos, entre otros, le proporcionan a las empresas la seguridad de trabajar de manera consciente y coherente, sin grandes pérdidas y promoviendo un manejo proactivo del desarrollo organizacional.

Por su parte, las empresas tienen sus respectivas clasificaciones de acuerdo a diferentes factores que sirven para no caer en generalizaciones. Este Proyecto de Graduación se focaliza en la clasificación según la actividad de las empresas, específicamente en las de servicio, en donde se encuentran tanto las compañías del sector primario en las cuales el elemento básico de su actividad es extraído de la naturaleza, como las empresas del sector secundario en donde se transforma la materia prima y por último las compañías del sector terciario o de servicios, las cuales incluyen como principal elemento la capacidad humana a la hora de llevar a cabo trabajos tanto físicos como intelectuales (Thompson, 2006). Estas empresas del tercer sector, o llamadas de servicios, no producen bienes materiales sino que se encargan de satisfacer las necesidades de las personas a través de la prestación de servicios públicos por parte del Estado o servicios privados prestados por empresas. Como otros sectores, el terciario cuenta con ciertas características que lo diferencian de los demás y ayuda a comprenderlos en profundidad. Los servicios cuentan con una primera característica llamada intangibilidad, lo que significa que éstos no pueden ser ni vistos, ni tocados, escuchados, olidos o degustados. Este factor genera la mayor incertidumbre por parte de los compradores en la decisión de compra, ya que no pueden determinar con antelación su grado de satisfacción. Como segunda característica se encuentra la inseparabilidad entre la producción y el consumo mismo del servicio, lo que genera diferencia con los productos ya que estos primero se producen, luego se ven y por último se consumen. La tercer característica de los servicios es la heterogeneidad, lo que significa que los servicios suelen estar menos estandarizados en comparación con los productos, esto quiere decir que las prestaciones de servicios van a diferenciar las unas de las otras dependiendo de quién los presta, cuando y donde. Por último, el carácter perecedero es otra de las características que se deben tener en cuenta, ésta se refiere a que la prestación de servicios no se puede almacenar (Thompson, 2006). Existe una quinta característica propuesta por Grande Ildfonso quien habló de la ausencia de propiedad, que quiere decir que al contratar un



servicio la persona sólo tiene derecho sobre dicho servicio no a la propiedad de algún bien o persona relacionada a ese servicio (2005).

Una vez clasificadas las empresas y comprendidas las características del sector terciario, este proyecto reflexiona sobre el proceso de producción de un servicio, ya que elaborarlo tiene ciertas diferencias en comparación a los bienes tangibles. Los servicios al igual que los productos requieren de cierto proceso para ser fabricados, pero al ser estos intangibles se necesitan de otros elementos para llevar a cabo dicha acción. El proceso de fabricación de un servicio se denomina servucción, neologismo creado por Eiglier y Langeard (1996) ante la falta de conceptos para hablar de la creación de un servicio. La servucción permite reconocer las diferencias que existen entre los distintos procesos de elaboración y las necesidades de cada uno, para así poder operar de manera eficaz y eficiente. A su vez, permite examinar tanto las ventajas como las desventajas de trabajar con una de las principales características de los servicios como es la intangibilidad y cómo la misma afecta a las decisiones de compra por parte de los clientes.

En el siguiente subcapítulo, la investigación desarrollará y analizará en profundidad el concepto previamente mencionado con sus respectivos elementos, siendo el personal en contacto uno de los más importantes del proceso y del Ensayo mismo; para poder así lograr entender la importancia que éste tiene en las empresas de servicio, y el porqué se debe trabajar exhaustivamente sobre él con el objetivo de que los empleados estén motivados y con un claro sentimiento de pertenencia e inclusión en su lugar de trabajo a través de la Responsabilidad Social Empresaria.

## **2.1 Servucción**

Como se nombra previamente, la servucción es un neologismo elaborado por los autores Eiglier y Langeard a la que definen como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos, y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de

calidad han sido determinados” (1996, p.12). Este concepto facilita la idea que las personas pueden tener de un servicio debido a la intangibilidad del mismo, es por eso que la servucción proporciona una imagen más cercana al cliente y la convierte en lo más parecido posible a la elaboración de un producto tangible.

La importancia de analizar el cómo y el porqué se crean servicios se relaciona con el crecimiento de dichas prestaciones; en los últimos años varios factores han motivado esta evolución, como el aumento de la inserción laboral femenina en empleos que le demanden estar fuera del hogar lo que ha provocado un incremento en la aparición de servicios relacionados con comidas, guarderías, servicios de limpieza, entre otros. Por su parte la innovación en los productos, especialmente los tecnológicos, también ha servido para que los servicios de especialistas en reparación o mantenimiento se vean afectados de forma positiva. Todos estos cambios sociales conducen a nuevos estilos de vida y a nuevos mercados a los que las empresas de servicio deben estar atentas ya que las personas crean necesidades nuevas con el correr del tiempo, y los servicios existen para facilitar la satisfacción de las mismas. Las empresas deben trabajar de manera proactiva analizando constantemente las tendencias comerciales, como así también deben adecuarse al contexto actual para poder acercarse cada día un poco más a sus públicos; como es el caso de las compañías que poseen servicios online en donde sus clientes pueden realizar compras o consultas desde sus computadoras sin moverse de su casas o de su trabajos. Estas acciones no sólo facilitan los quehaceres diarios sino que a su vez dejan en claro el crecimiento constante que tienen los servicios en los diferentes medios, y como estos llevan a cabo servucciones cada vez más complejas y elaboradas.

### **2.1.1 Elementos de la servucción**

Para poder comprender claramente el proceso de servucción se propone analizar cada uno de sus componentes, teniendo en cuenta que para fabricar un bien tangible cualquier empresa debería contar con ciertos elementos indispensables como la mano de obra, las

maquinas, la infraestructura, la materia prima, entre otras cosas; dentro del proceso de servucción existen algunos de estos elementos y otros que son propios de los servicios.

Para los autores Eiglier y Langeard (1991), el cliente es el elemento primordial en el sistema, ya que su existencia es indispensable para el mismo, sin él no existiría prestación. La posición del cliente dentro del proceso marca una de las principales diferencias entre la fabricación de un producto y de un servicio, ya que en éste último la persona es un integrante del sistema, así como a su vez es productor y consumidor. En lo que respecta a este elemento, los autores previamente nombrados aclaran que al no existir un solo cliente dentro de las empresas de servicio, sino varios, entre ellos mismo se entablan relaciones. El segundo elemento es el soporte físico que engloba tanto los instrumentos necesarios para llevar a cabo las prestaciones como los muebles, maquinas y demás, como así también el entorno material en el que se realiza el servicio, ya sea la localización, y la infraestructura del lugar, entre otros. El tercer elemento del sistema de servucción nombrado por Eiglier y Langeard (1991), es el personal en contacto empleado por la empresa, este componente es analizado con mayor profundidad en los apartados siguientes, con el objetivo de reconocer la importancia del mismo en las compañías prestadoras de servicios. En resumen de este elemento se desprenden todas aquellas personas empleadas por la empresa que deben tener contacto directo con el cliente. Estos dos últimos elementos del sistema nombrado están condicionados por la organización interna de la empresa, o en otras palabras por la administración. Por último el servicio en sí, es también un elemento del sistema de servucción, ya que es el objetivo y el resultado del proceso.

Todos los elementos del proceso nombrados anteriormente deben actuar de manera equilibrada entre sí para promover un correcto desarrollo de la creación del servicio, y así no alterar el resultado final del mismo. Cualquiera de los subsistemas puede lograr un desequilibrio, desde el personal en contacto trabajando de manera incorrecta hasta una instalación en malas condiciones pueden afectar todo el proceso, dejando insatisfecho al

cliente por una mala calidad en el servicio, y generando una imagen que afecta a la empresa.

### **2.1.2 La calidad en la servucción**

La servucción se encuentra condicionada por características propias de los servicios en sí, como es el caso de la inseparabilidad previamente nombrada que existe entre la producción de un servicio y el consumo del mismo. Como consecuencia de dicha inseparabilidad, se conocerá el grado de satisfacción del cliente una vez probado el servicio, a diferencia de lo que ocurre con las pruebas de calidad en la fabricación productos. “La calidad del servicio no es más que una calidad de resultado, lo que quiere decir que el directivo no tiene ningún medio de asegurarse de su nivel antes de su consumo por el cliente” (Eiglier y Langeard, 1991, p.101). Otra de las características más distintivas, y que condiciona fuertemente al proceso de servucción es la intangibilidad de los servicios, estos al no poder ser percibidos son más difíciles de evaluar que cualquier bien. Por estas razones la calidad en la servucción es analizada desde una óptica diferente, y según los autores Eiglier y Langeard (1991) deben evaluarse a través de tres dimensiones, entre las que se encuentra el output donde se analiza la calidad del servicio en sí mismo, pero entendiendo que dicha calidad es relativa ya que está constituida por las expectativas y necesidades de los clientes. La segunda dimensión son los elementos de la servucción, tomando en cuenta tanto la calidad intrínseca de cada uno de los elementos estudiados aisladamente, como así también la coherencia que exista entre ellos y como se adaptan a las expectativas del segmento. Por último, el proceso también es una de las dimensiones a evaluar a la hora de analizar la calidad en los servicios ofrecido, en él se debe prestar atención a las interacciones que son necesarias para la puesta en marcha de la servucción, junto con la fluidez, y la eficacia de las mismas.

Ante las dificultades presentadas a la hora de valorar la calidad en la prestación de un servicio, normalmente ésta suele estar relacionada con el factor humano de la empresa,

en otras palabras, el personal en contacto quien es la cara visible de la compañía ante los clientes de la misma. Por esta razón se recomienda que todos los empleados de dicha organización, sin importar su puesto ni departamento estén comprometidos no sólo con la misión, que es la razón de ser de la empresa que los emplea, sino también con sus objetivos, entre los que se encuentra la satisfacción de las necesidades de su clientela. Para que estos objetivos sean compartidos debe existir en la organización una cultura de servicio tanto externa, en donde la prestación de un buen servicio a sus usuarios sea considerado un comportamiento diario, como así también una cultura de servicio interna en donde los empleados obtengan apoyo de sus compañeros y de esa manera mejorar la coordinación de actividades dentro de la empresa.

Autoras como Castro y García promueven la idea de que emplear el marketing interno en las organizaciones puede ser un factor que impulse la calidad en las empresas de servicio. Para ello se lo debe formar de manera correcta capacitándolo en cuestiones necesarias como habilidades comerciales, conocimientos de tipo técnico y general a cerca de la empresa y su cultura, técnicas de comunicación, entre otras cosas. Así también debe existir en la compañía una comunicación interna e interactiva que no sólo promueva un clima abierto, sino que a su vez sirva para informar todo aquello que acontece en la organización (2002)

## **2.2 Personal en contacto**

En el primer capítulo de este Proyecto de Graduación se ha señalado a los recursos humanos como los voceros de la empresa para la que trabajan, como así también a dicho público interno se lo definió como el embajador de la imagen de la compañía. Esto ocurre en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, con o sin fines de lucro, pero en las empresas de servicio existe la posibilidad de que ocurra con mayor frecuencia ya que los clientes identifican a la compañía con el personal en contacto que allí los atiende. Al existir la ya nombrada intangibilidad en los servicios, los *stakeholders* externos

analizan la calidad de la prestación a través de la atención que han recibido del personal en contacto. “La representación mental de la empresa que se imagina el cliente sólo puede tener como soporte los elementos tangibles de la servucción, soporte físico, demás clientes y sobre todo personal en contacto” (Eigler y Langeard, 1991, p.50).

A su vez el personal en contacto se encuentra en una posición intermedia muchas veces difícil de afrontar, como es el estar entre los intereses de la empresa para la cual trabaja, y los intereses del cliente al que está sirviendo. A esta dificultad se suma el hecho de que el personal en contacto suele encontrarse en los niveles más bajos de las pirámides de jerarquía empresarial, por lo que los empleados no encuentran atractivo su propio trabajo y sus esfuerzos comerciales disminuyen. Por esta razón se recomienda desarrollar el reconocimiento a dicho personal, ya que en efecto sobre él reposan grandes responsabilidades como es el contacto con los clientes, y sobre todo la fidealización de los mismos. Así también, se deben desplegar mayores esfuerzos comunicacionales para que los *stakeholders* internos logren afianzar su compromiso con la empresa, el cual implica una aceptación de los objetivos y un claro deseo de afiliación con la organización; además de incentivar el involucramiento de la persona con su puesto de trabajo, lo que aumenta la identificación y la dedicación con el mismo.

No es difícil creer que las personas con una gran dedicación se orientarán hacia la tarea y se concentrarán en desempeñar aquellas partes de su trabajo que más les gusten. Después de todo se identifican con su actividad, se preocupan del resultado y lo consideran parte de su definición de sí mismas (Davenport, 2000, p.48)

### **2.2.1 Capital humano**

Existen diferentes puntos de vista a la hora de analizar a los recursos humanos dentro de las organizaciones; uno de ellos parte de la denominación de capital humano para aquellas personas que trabajan dentro de una empresa, y que a su vez se encuentran insertos en lo que es el capital intelectual de dicha compañía en donde conviven todos los activos invisibles de la misma (Ross, Dragonetti y Edvinsson, 2011).

El capital humano reúne todos los conocimientos de los empleados, como así también sus competencias, agilidades intelectuales y actitudes, lo que ayuda a incrementar el valor de la empresa. Las competencias de este *stakeholder* interno se relacionan tanto con el conocimiento técnico y académico, como también con las habilidades que ponen en práctica dentro de su lugar de trabajo. El conocimiento empresarial no es innato sino que se va adquiriendo en el día a día, por eso se recomienda fuertes inversiones en la capacitación de los empleados, no sólo en su área sino en el conocimiento global de la compañía para la que trabajan, ya que esto ayudará a conocer a su empleador y también dará sentido al negocio al promover un trabajo con objetivos en común.

Por su parte las actitudes de los empleados también son importantes, ellas están nutridas de la motivación que la persona tenga en su lugar de trabajo, como así también de la conducta y el comportamiento (Ross, Dragonetti y Edvinsson, 2011). El comportamiento influye en la empresa, ya que un ambiente interno que se caracterice por el entusiasmo y la voluntad puede ser más productivo, siempre y cuando esto sea consistente a lo largo del tiempo.

En resumen, este enfoque sobre los recursos humanos plantea la idea de que la productividad de un trabajador está relacionada no sólo con la educación que éste posee, sino también con los factores previamente nombrados como son los conocimientos, las competencias, las agilidades intelectuales y actitudes del personal.

### **2.2.2 Trabajadores como inversores**

A la idea de capital humano se le contrapone la noción de trabajadores como inversores, según la cual el personal acumula habilidades y destrezas, que irá invirtiendo para obtener los máximos beneficios laborales. Estos elementos son propios de las personas, no de las organizaciones, entonces son ellos quienes deciden de qué manera realizarán su aporte al lugar de trabajo; es por esta razón que se recomienda a las empresas

retener a aquellos empleados con características necesarias para un funcionamiento eficaz y eficiente de la servucción.

Estas inversiones por parte de los recursos humanos de una compañía no sólo benefician a la misma, sino que también atañe al propio personal, ya que en un ambiente empresarial consciente de la importancia de los conocimientos, el personal entenderá que estas habilidades lo ayudarán a crecer en su lugar de trabajo. La relación entre empleados y empresas debe proporcionar beneficios mutuos, sin que ninguna de las dos partes prospere perjudicando a la otra.

El concepto de trabajador como inversor del autor Davenport (2001) plantea la idea de que para que el personal invierta en su capital humano, ya sea sus conocimientos, habilidades, o destrezas, las compañías deben crear satisfacciones intrínsecas en el empleo, como por ejemplo que éste produzca un reto en el empleado que le permita un crecimiento en sus capacidades. Esa necesidad está relacionada con el segundo factor en el que deben trabajar las empresas que es crear oportunidades de desarrollo tanto personales como laborales. A su vez corresponde por parte de las organizaciones reconocer los logros de sus empleados, los cuales traen aparejados sentimiento de estima, respeto e inclusión. Por último, se encuentran las recompensas económicas al rendimiento y productividad del trabajador, en el caso de este Proyecto de Graduación, en las empresas de servicio.

Esta imagen de los recursos humanos proviene de nuevos paradigmas que dejan atrás viejas ideas fordistas que consideraban al empleado como un gasto. Al concepto de trabajador como inversor se lo genera mediante una analogía con la bolsa de comercio, en donde el empleado invierte su capital humano anteriormente descrito por el mejor retorno. A pesar de estos cambios de paradigmas siguen existiendo empresas que no valoran la inversión en su personal interno, y que sin dudarlo recortan gastos y empleados ante cualquier situación desfavorable en el mercado. Aun así se reflexiona sobre la importancia de este público, más que nada en las empresas de servicio ya que



en ellas se focaliza la investigación, y se recomienda visualizar al empleado como un inversor de capital ya que esta imagen promoverá la humanización de las empresas en pos de un trabajo estratégico, con objetivos en común y a su vez velar por la imagen que la compañía de servicios tendrá frente a todos sus públicos.

### **2.3 La comunicación interna en las empresas de servicio**

La inmaterialidad de los servicios trae aparejada la dificultad que se presenta a la hora de comunicarlos; estos al no poder ser percibidos por ninguno de los sentidos humanos suelen ser descriptos a través de sustitutos como el soporte físico, el público interno que se encuentra en contacto con los clientes y otras alternativas que ayudan a comunicarlos. Estos dos elementos de la servucción explicados anteriormente cumplen la función de soporte en el proceso habitual del sistema de comunicación dentro de una empresa de servicio; por un lado el personal en contacto que actúa como intermediario entre la empresa y sus clientes, y por otro el soporte físico que contribuye a generar una imagen de la empresa.

En lo que respecta a la comunicación interna dentro de una compañía de servicios, el personal en contacto debe estar altamente informado para poder así respetar uno de los principios de las estrategias de comunicación creados por Bronchand y Lendrevier (1991), llamado principio de aceptabilidad interna. Este promueve la idea de que los mensajes no deben ser sólo entendidos por los consumidores sino también por el personal en contacto, ya que será éste un factor determinante en la decisión de compra del cliente. Estos autores afirman que previo a publicitar en los medios, las campañas de comunicación deben ser conocidas por el público interno ya que éste debe conocer las novedades con anterioridad, para así poder estar preparado ante cualquiera duda del cliente. El personal en contacto no sólo influye en la decisión de compra por parte del consumidor sino también en la fidelización del mismo, lo que genera una preferencia del cliente por una empresa de servicio con respecto a otra. Para que esto ocurra, el

personal debe estar formado en sus tareas, en una cultura de servicio, y también motivado e incentivado para desarrollar la fidelización de los clientes.

Dada estas razones se entiende la importancia de los recursos humanos, especialmente el personal en contacto, para una empresa de servicio y el porqué mantener informado al mismo a través de una comunicación interna eficaz. Esta forma de trabajar en conjunto no sólo facilitará la comunicación de un servicio sino que también logrará crear una imagen más homogénea de la empresa frente a su público externo.

## **2.4 La imagen de las empresas de servicio**

La imagen entendida como la define Capriotti de “aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta” (1999, p.16), es al igual que la comunicación difícil de crear en las empresas de servicio. Esto se debe a la ya nombrada intangibilidad que provoca cierta desconfianza en el cliente al momento de llevar a cabo una compra; es por ello que las estrategias de comunicación en las empresas de servicio deben promover una imagen clara y entendible, que permita un acercamiento entre el cliente y la compañía. En lo que respecta al público interno, la comunicación debe ayudar a construir una imagen que tienda a crear un sentimiento de pertenencia por parte de los recursos humanos, como así también generar motivación. Al forjar un fuerte concepto de servicio en la organización, el público interno tendrá la oportunidad de consolidar en el día a día su orgullo frente su puesto de trabajo, el cual influirá en los clientes a través de la comunicación y de la imagen de la empresa.

Las nociones entendidas como imagen que en este caso tienen los públicos externos con las empresas de servicio, son promovidas a través de la experiencia que dichos públicos logran obtener con la compañía. Estas pruebas suscitan testimonios de clientes que pueden beneficiar o perjudicar la imagen dependiendo del resultado positivo o negativo de la experiencia compartida. Las experiencias se dan entre el cliente y el personal en

contacto, es por ello que este último debe no sólo estar informado como se ha explicado anteriormente sino también capacitado para conocer en profundidad el servicio que brindará, y a su vez contar con una cultura de servicio legítima que beneficiará el contacto.

Como se ha visto durante el desarrollo de este segundo capítulo, la importancia del público interno en las empresas de servicio se debe a varias razones, desde ser un pilar fundamental en el sistema de servucción, hasta el alto grado de influencia que dicho público tiene tanto en la fidelización de los clientes como en la imagen de la empresa; es por ello que los recursos humanos no sólo deben ser capacitados sino también informados de manera pertinente.

Los trabajadores son quienes invierten su capital en las organizaciones con el objetivo de obtener retribuciones, que no se basan simplemente en peticiones económicas sino también motivacionales; por esta razón las empresas se deben encargar de desarrollar empleos que sean un reto para el propio empleado y que a su vez generen un sentimiento de aceptabilidad y pertenencia para así promover el orgullo por la empresa, esto beneficiará a la imagen corporativa a través de la comunicación interna.

En el siguiente capítulo se desarrollará el tema de Responsabilidad Social interna, y cómo la misma a través de las relaciones públicas internas puede motivar y generar sentimiento de pertenencia e inclusión en los recursos humanos de las empresas de servicio.

### **Capítulo 3: La Responsabilidad Social Empresaria**

La historia de las gestiones empresariales se ha modificado junto con la aparición de diferentes paradigmas económicos y sociales que caracterizaron a las últimas décadas. A lo largo de los años, para poder analizar cómo llevar adelante una empresa se han tenido en cuenta las distintas responsabilidades que tiene una organización; así según los autores Fuertes, Goyburu y Kosacoff durante la década del 70 las teorías económicas sostenían que las empresas sólo debían limitarse a generar y obtener ganancias respetando todas aquellas normas legales y éticas que le eran impuestas por la sociedad (2006). Estas teorías no veían a las empresas como un actor más en la sociedad, como así tampoco tomaban en cuenta que las labores de dichas organizaciones repercutían sobre otros y viceversa. Al surgir grupos de presión social y asociaciones ciudadanas que vigilaban las acciones de las grandes corporaciones, los autores previamente nombrados sostienen que la idea que se tenía sobre las responsabilidades meramente legales que poseían las organizaciones cambió rotundamente. A partir de estas novedades para la época, se comenzó a entender que la sociedad es quien le proporciona a las corporaciones la posibilidad de existir y funcionar, por esta razón, las empresas deben satisfacer las necesidades de dicha sociedad, y operar de manera responsable para no perjudicar a la misma (2006).

Al aparecer en el mundo empresarial esta nueva forma de trabajar, surge el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) entendido por Licandro como:

La voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento (2012, p.30)

El objetivo de esta forma de pensar y actuar llamada RSE radica en un trabajo responsable y sostenible que logre un impacto positivo en los diferentes actores existentes en la sociedad, retribuyéndole a la misma aquello que la empresa toma de ella. Las empresas se comprometen voluntariamente a contribuir con el desarrollo de la

comunidad en la que se encuentran, sean estas de impacto directo o no, trabajando no sólo con sus *stakeholders* externos, sino también con los internos. La RSE no busca sustituir las normas ya existentes en materia de derechos laborales, ambientales u otras utilizadas para enmarcar las actividades organizacionales, sino que trabaja a partir de ellas definiendo un entorno uniforme para poder llevar a cabo prácticas socialmente responsables.

La adopción de este tipo de acciones no se debe entender como labores periféricas al negocio que no se relacionan directamente con la organización, sino que se debe concebir como una manera de llevar a cabo, responsablemente, la labor, ya sea ésta producir bienes o servicios. Básicamente, es una forma de actuar que involucra a toda la compañía; por esta razón, las empresas deben tomar en cuenta los impactos que nacen como consecuencia de sus producciones y buscar una manera de seguir trabajando, de forma responsable, para modificar dichos impacto y entablar relaciones de equilibrio y respeto con cada uno de los vínculos que la empresa tiene y que pueden verse afectados por decisiones que ésta tome. La RSE debe ser un tipo de gestión que se lleve a cabo en cualquier clase de empresa, sean estas PyMEs o sociedades multinacionales, ya que todas influyen en las comunidades y en los actores que participan de ella.

Durante el desarrollo de este capítulo se reflexionará sobre la RSE, profundizando la investigación en su accionar con el público interno de las empresas, para poder conocer cuáles son sus campos de trabajo con dicho *stakeholder*, y a su vez poder comprender la importancia de este modelo de gestión a la hora de involucrar al personal, fomentar la motivación y desarrollar su sentimiento de pertenencia en las empresas de servicio.

### **3.1 El Pacto Global de las Naciones Unidas**

El Pacto Global fue propuesto en 1999 en Suiza por el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, con el propósito según los autores Fuertes, Goyburu y Kosacoff, de proteger el crecimiento económico duradero dentro del contexto globalizado

en el que se estaba viviendo (2006). El Pacto Global recomienda a las empresas llevar a cabo sus acciones bajo una guía de diez principios básicos que sirven para que sus producciones o servucciones incorporen valores que para las Naciones Unidas son fundamentales a la hora de satisfacer las necesidades de las poblaciones. De acuerdo con los autores nombrados recientemente, este Pacto Global cuenta con diez principios divididos en diferentes áreas; para este Proyecto de Graduación los derechos laborales serán los analizados, ya que dicho proyecto reflexiona sobre los *stakeholders* internos de las empresas. En lo que respecta a los derechos nombrados, los mismos explican que los empleados de las corporaciones tienen la libertad de asociarse al sindicato con el que estos se sientan mayormente identificados, como así también, por su parte, la empresa debe abolir cualquier clase de empleo forzoso u obligatorio y eliminar el trabajo infantil junto con cualquier tipo de discriminación laboral que sucediese en sus instalaciones, de acuerdo a lo que afirman Fuertes, Goyburu y Kosacoff (2006). Estos principios laborales buscan generar y motivar el respeto a todas las personas dentro de su ámbito laboral, para así poder trabajar ética y responsablemente desde sus sectores internos, y mejorar no sólo el clima interno sino también el involucramiento y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores en su lugar de empleo.

Este Pacto es una iniciativa de carácter voluntario para todas aquellas empresas que buscan comprometerse con su comunidad tanto interna como externa, sin hacer diferencia entre tamaños o sectores industriales, ya que todas ellas tienen la posibilidad de contribuir con el desarrollo de la sociedad por medio de prácticas responsables. La propuesta de las Naciones Unidas debe servir para que las empresas y los demás actores sociales comprendan la importancia de sus acciones y la consecuencia de las mismas, teniendo en cuenta que éstas pueden afectar de manera positiva o negativa a otras partes interesadas dependiendo de cuán responsables y transparentes sean. Al incorporarse a estos estándares éticos las empresas tienen la posibilidad de mostrar su

liderazgo en acciones de RSE y dar soluciones a los problemas que plantea la globalización, ya sean ambientales, informáticos, laborales o de otra índole.

La Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) afirma que el Pacto Global funciona como una red junto a otras organizaciones con las cuales desarrolla acciones para la promoción de buenas prácticas empresariales, como así también crea foros de dialogo en donde se difunden los valores con la comunidad educativa y crea plataformas locales y nacionales que permiten emprender un aprendizaje mutuo entre las organizaciones (2007). A su vez, las empresas que se incorporan al Pacto Global deben comprometerse a trabajar responsablemente bajo los diez principios tanto en sus sistemas operativos como en sus estrategias; para poder trabajar exitosamente los altos mandos deben comprometerse con lo que se propone y comunicar a toda la empresa de que se trata dicho pacto y lo que se espera de los trabajadores, para así asegurar un respaldo completo de los principios. Así también el progreso que se logra debe ser comunicado de manera transparente, haciendo conocidos aquellos objetivos mensurables que se lograron, para poder demostrar la voluntad que la empresa tuvo y su dedicación a dichas prácticas para adaptarse a los nuevos cambios.

Participar en dicho Pacto Global es una forma de incentivar y motivar a los recursos humanos de las empresas, ya que la Organización de las Naciones Unidas afirma que “el buen desempeño social y medioambiental no sólo tiene un efecto positivo en la capacidad de una empresa para reclutar y retener talentos de alta calidad, sino que también afecta positivamente su productividad” (2008, p.17) A su vez comunicar la adhesión al Pacto y la puesta en marcha de nuevas políticas y prácticas responsables por parte de las empresas, puede ayudar a responder a las expectativas de información de los diferentes grupos de interés, como así también puede servir para que las corporaciones ajusten cualquier tipo de error y de esa manera poder mejorar continuamente.

### **3.1.1 Norma ISO 26000**

La norma ISO 26000 creada por la *International Organization for Standardization* es una guía que le permite a las organizaciones, con o sin fines de lucro, conocer de qué manera operar responsablemente en temas sociales. A diferencia de otras normas, la ISO 26000 no es una certificación, sino que sirve para orientar a las organizaciones sin importar su tamaño, origen o intereses. Los autores Silva y Argandoña (2011) afirman que la posibilidad de que la norma sea certificable ha sido un tema de debate entre quienes están a favor y argumentan que podría ser un mecanismo útil a la hora de difundir información de las empresas socialmente responsables que beneficie a los consumidores, inversores y a la sociedad en general, y entre quienes están en contra y aseveran que la certificación puede generar que las organizaciones simplemente se enfoquen en los indicadores y no en el desempeño de la responsabilidad social en sí. Es por ello que la norma busca simplemente orientar y no imponer, siguiendo de esta manera con la elaboración de sugerencias.

La norma ISO 26000 propone siete ámbitos en los que las organizaciones deberían centrar su debida atención para así poder operar de manera responsable. Siguiendo el objetivo del Proyecto de Graduación, el mismo abordará el ámbito de las prácticas laborales para no perder el rumbo del proyecto y luego poder adentrarse en el sector interno de la RSE, que será explicado en el próximo subcapítulo.

Las prácticas laborales son aquellas que los recursos humanos llevan adelante dentro de la organización misma, como reclutamiento, desarrollo, capacitación, promoción, remuneración, entre otras. La norma ISO 26000 reconoce la importancia de este sector interno, debido a que el mismo es indispensable para las organizaciones gracias a que éste aporta sus conocimientos y habilidades. Por esta razón los autores Silva y Argandoña (2011) testifican que la norma tiene en cuenta cinco aspectos relacionados a las prácticas laborales entre las que se encuentra el hecho de que las organizaciones deben contribuir a desarrollar la calidad de vida de los empleados en su ámbito laboral,



como así también dichas organizaciones deben trabajar en las condiciones de trabajo y protección social a través de una mejora continua de los derechos laborales e implementar políticas que logren disminuir las exclusiones. A su vez los empleadores deben el bienestar tanto físico como mental de sus trabajadores, previniendo cualquier tipo de daños en la salud que puedan ser producidos por malas condiciones laborales. Por último las organizaciones, deben impulsar al máximo las capacidades de sus *stakeholders* internos por medio de la información y la comunicación pertinente. La comunicación en la organización es indispensable para fomentar la educación y la toma de conciencia en temas pertinentes a la responsabilidad social, es por ello que se deben implementar dicho modelo de trabajo en la misión, visión, cultura organizacional, estrategias, políticas, comportamientos y difundirlos a través de la comunicación, para que ésta ayude a promover diálogos y facilite la información.

Una vez entendido el concepto de RSE y conocidas las distintas guías de promoción de la misma elaboradas por organizaciones internacionales, la autora, a través del Ensayo, se propone analizar en detalle el ámbito interno de la RSE para así poder reflexionar en profundidad sobre los modelos laborales existentes, que permiten a través de la comunicación generar motivación como así también sentimiento de inclusión y pertenencia de los *stakeholders* internos.

### **3.2 La Responsabilidad Social Interna**

Según el autor Carneiro Caneda (2004) dentro de los tres niveles de compromiso que una empresa tiene con la sociedad, en el primero se encuentra aquella responsabilidad inmediata que debe tener con sus propios integrantes como lo son sus trabajadores y directivos. Dicho compromiso es igual de voluntario que los nombrados en apartados anteriores, su puesta en marcha no debe justificarse en el simple hecho de reducir conflictividades con los sectores sindicales sino que debe servir en primera instancia al trabajador mismo, pudiendo así mejorar su desarrollo profesional y personal, como así

también perfeccionar el ambiente interno y la productividad de la empresa. Poner en práctica la Responsabilidad Social Interna (RSI) permite a las organizaciones diferenciarse en el mercado, atraer nuevos talentos, promover la cohesión interna y sobre todas las cosas contribuir a la credibilidad respecto de la RSE en general de la empresa, ya que una organización no debería ser considerada responsable con la sociedad sino emplea prácticas para trabajar en el cuidado y progreso de sus recursos humanos.

Ser responsable con el público interno implica el llevar adelante políticas y prácticas para prevenir riesgos con respecto a la salud laboral, tanto física como psicológica, como también eliminar cualquier tipo de discriminación y violencia facilitando el diálogo; desarrollar programas de capacitación y formación, ayudar a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar como así también promover la implicación por su lugar de empleo y el sentimiento de pertenencia en el mismo, entre otras cuestiones. Para ello la comunicación interna debe estar preparada para enfrentar cualquier tipo de inconveniente y desarrollar programas que prevean las necesidades de sus recursos humanos, trabajando de manera proactiva con el fin de evitar problemas mayores, y que estos deban ser tratados una vez surgidos.

De acuerdo con la autora Curto Grau (2012) la RSI cuenta con ciertas dimensiones sobre las que hace foco de atención, entre las cuales se encuentra la dimensión de las relaciones y la dimensión ambiental. En la primera la RSI busca promover la motivación de los empleados a través del compromiso y la participación a través de la comunicación interna, generando programas en donde los empleados realicen propuestas para mejorar problemas que pueden surgir en el ámbito laboral, como así también fomentar la inclusión por medio de actividades de voluntariado, las cuales mejoran la satisfacción personal de los trabajadores. Por su parte, la dimensión ambiental busca promover la unión de la vida laboral con la familiar, a través de políticas que faciliten dicha conciliación. Estas y otras prácticas de RSI ayudan a generar motivación, junto con claros sentimientos de pertenencia e inclusión por medio de la comunicación interna; es por ello que se dedica

una gran parte del Ensayo a entender y desarrollar la temática, para así poder conocer de qué manera ayudar a los empleados, cómo es este caso, de las empresas de servicio, dada la importancia de los mismos en este tipo de corporaciones, la cual ya ha sido explicada en el segundo capítulo del Proyecto de Graduación.

La RSI a través de sus diferentes guías, prácticas y programas busca, entre otras cosas, la igualdad de condiciones para cada uno de sus empleados, sin entender a la misma como una función prácticamente imposible de conseguir. Esto se debe a que las empresas reconocen la importancia del cuidado de su personal para así poder atraer nuevos talentos, o evitar las renunciaciones por parte de los actuales. Como se ha dicho en apartados anteriores, las habilidades y conocimientos de los trabajadores son propiedad de ellos mismos, no de la organización que los ha empleado, por esta razón dichas empresas deben crear y sostener un clima interno que promueva la motivación, el sentimiento de pertenencia y la inclusión del personal. A su vez, las empresas deben desarrollar programas de aprendizaje y capacitación, conciliar el trabajo con la familia y el tiempo libre, ayudar en la gestión del cambio, promover la diversidad de los recursos humanos y la participación de los mismos en los temas que les despiertan interés; afirmar la seguridad e higiene y respetar todos los derechos humanos y laborales. Esto beneficiará a la organización a la hora de retener a sus talentos y atraer a los mejores, lo cual influirá en la reputación y en la productividad misma, teniendo a sus recursos humanos como grandes competencias que permiten posicionarse positivamente en el mercado, especialmente en las empresas de servicio, en donde su personal de contacto influye tanto en la decisión de comprar de sus clientes y consumidores como en la fidelización de los mismo.

A su vez para poder ser responsables internamente, el autor Carneiro Caneda (2004) afirma que las organizaciones tienen cinco retos que afrontar para poder ayudar a su *stakeholder* interno; por un lado se encuentra el reto de la aceptación de cualquier miembro nuevo a la empresa, el reto de captación del personal más adecuado para

posteriormente acompañarlo de un programa de inducción conveniente, como así también el reto de la integración fomentando la cooperación y cohesión, y los dos últimos desafíos en donde la organización debe promover la educación, la formación y el desarrollo de perfiles profesionales.

En el siguiente subcapítulo del Proyecto de Graduación se desarrollarán aquellos campos en donde la RSI debe desplegar sus programas y prácticas para con el público interno, con el objetivo de lograr la motivación del mismo, junto con el desarrollo del sentimiento de pertenencia e inclusión.

### **3.2.1 Campos de trabajo de la Responsabilidad Social Interna**

La RSI propone a través de diferentes prácticas y programas corregir desigualdades existentes entre los trabajadores de las organizaciones; según Carneiro Caneda (2004) dichas acciones pueden verse agrupadas bajo seis ámbitos entendidos como campos de trabajo. Estos aglutinantes de acciones positivas están divididas como primer ámbito en la igualdad de oportunidades, entendiendo que en tal campo el ambiente social del trabajador no tiene que actuar como un factor discriminatorio en su desarrollo profesional dentro de la organización. El segundo campo de trabajo es la gestión de la diversidad, en el cual se organiza la inclusión de todos los empleados propiciando una armonización de la vida personal y profesional de los mismos. El acoso moral en el trabajo se convierte en el tercer campo de trabajo de la RSI teniendo en cuenta que éste es considerado por Carneiro Caneda (2004) como un maltrato persistente con el objetivo de dañar psicológica y socialmente a una persona; el reconocimiento de este acoso por parte de las organizaciones suele ser delicado debido al desconocimiento y a los malos entendidos que pueden ocasionar problemas mayores. El cuarto ámbito es la armonía que debe existir entre la vida personal y profesional de los trabajadores; para ellos las empresas deben formular y llevar a cabo políticas que propicien el entendimiento con estas dos partes de la vida humana. El quinto campo sobre el que debe trabajar la RSI

según el autor previamente nombrado es la influencia y el impacto de la inmigración, ya que se debe tener en cuenta que cualquier trabajador que emigra desde otro país u otra provincia, como es el caso de Argentina, traslada consigo mismo una serie de características sociales y culturales que promueven una cierta diversidad que puede afectar, o no, al ambiente interno de la organización. Por último, el derecho a estar bien dirigido es el sexto campo de trabajo en donde la RSI debe poner foco de atención, ya que los trabajadores de cualquier organización deben estar dirigidos bajo una gestión transparente que aliente el trabajo ético y responsable.

A su vez existen otros ámbitos, no nombrados por el autor en donde la RSI debería emprender acciones, como es la seguridad e higiene en las organizaciones por medio de evaluaciones periódicas de los riesgos a los que los empleados se encuentran expuestos, como así también, promover programas y acciones de prevención para brindarle a los empleados información a través de una comunicación interna adecuada a la temática. La empresa debe asegurar un ambiente laboral saludable, no sólo para evitar riesgos que perjudiquen a la imagen de la organización, sino principalmente para cuidar de sus recursos humanos, y que estos logren la motivación y el sentimiento de pertenencia e inclusión previamente nombrados durante el desarrollo del Proyecto de Graduación.

En lo que respecta a la ya señalada gestión de la diversidad, entendiendo a la misma como variedades culturales, de género, físicas y hasta de pensamientos políticos o económicos; las empresas deben comprender que esta diversidad tiene la posibilidad de convertirse en un factor que propicie ventajas competitivas en el mercado, de acuerdo a como la misma sea tratada dentro de la organización. Según Carneiro Caneda esta variedad de recursos humanos incrementa la flexibilidad de las empresas a la hora de adaptarse a los cambios ya que:

Una compañía que gestiona eficazmente a una fuerza laboral diversa está operando con métodos y políticas más variadas y menos estandarizadas. Por lo tanto, esta historia favorable de adaptación a su fuerza laboral la hace más predispuesta a otros tipos de cambios. (2004, p. 189)

En esta gestión de la diversidad, como así también en los demás ámbitos en los que la RSI debe trabajar, la comunicación interna tiene que estar siempre presente, ya que no sólo le brindará a la organización la posibilidad de reconocer los problemas y necesidades que inquietan a los trabajadores, sino también desarrollar políticas y programas responsables que logren disminuir y eliminar dichas molestias, logrando así promover la motivación y los sentimientos de pertenencia e inclusión de la fuerza de trabajo. A su vez, esta situación contribuirá positivamente a la reputación interna de la empresa y a su imagen frente a todos los demás públicos con los que ésta tenga vínculos.

En el siguiente subcapítulo el Proyecto de Graduación analizará las diferentes prácticas que la RSI puede llevar a cabo en las empresas con el objetivo de mejorar el clima interno, las problemáticas que existan con los trabajadores y todas aquellas cuestiones que puedan perjudicar a los recursos humanos de las compañías.

### **3.2.2 Acciones de Responsabilidad Social Interna**

Existen diferentes tipos de acciones que la RSI puede llevar a cabo con la ayuda de la comunicación interna, siendo está desarrollada por un departamento eficaz que logre reconocer las problemáticas y necesidades de los empleados; pero como cada organización es diferente, los programas no deben ser estandarizados, sino por el contrario, éstos deben aplicarse en base a estudios realizados para conocer el ámbito interno de cada empresa y así identificar las cuestiones que aquejan a los trabajadores de cada compañía en particular. Las generalizaciones permiten ser simples guías de ayuda para conocer a grandes rasgos cuales son las tendencias en RSI; es por ello que este subcapítulo se propone dar a conocer acciones generales para trabajar en los diferentes ámbitos internos de las compañías, para que luego éstas trabajen en profundidad sobre problemáticas reconocidas con sus empleados bajo una auditoría

interna, con el objetivo de crear un trabajo responsable no sólo con la comunidad externa, sino principalmente con la interna.

Según el autor Carneiro Caneda (2004) las empresas pueden llevar a cabo diferentes programas corporativos que sirvan para fomentar la igualdad de oportunidades de la mujer en el trabajo, reduciendo así la discriminación y exclusión laboral de género. A su vez el autor afirma que las empresas tienen la posibilidad de realizar acciones que financien proyectos personales de los empleados que se encuentren emparejados con su trabajo; como así también promover la gestión de voluntariados entre los recursos humanos, la puesta en marcha de acciones del público interno como donaciones y el asesoramiento técnico voluntario, entre otras. En lo que respecta a la igualdad entre hombres y mujeres dentro del ámbito laboral, la organización debe fomentar una cultura de igualdad de oportunidades mediante la contratación de mujeres y a su vez, que éstas puedan ocupar el puesto que se merecen debido a su formación y experiencia. Esta cultura debe ser acompañada por una comunicación interna que transmita a través de múltiples canales las políticas de aceptación, y los beneficios de la misma. Es indiscutible que los programas sean seguidos y controlados para luego poder llevar a cabo una evaluación correspondiente, que le permita a la empresa reconocer las debilidades de dichos programas y así modificarlos en los siguientes, ya que los mismos deben ser tratados a lo largo del tiempo de forma sistemática, con objetivos a largo plazo.

En lo que concierne a la ya nombrada conciliación entre la vida personal y profesional de los trabajadores de las organizaciones, estas últimas deben proporcionar la flexibilidad necesaria de tiempo y espacio como la adaptación en los horarios y la promoción del *work at home*. A su vez las empresas pueden facilitar dicha conciliación a través de la oferta de servicios, como guarderías en el trabajo, facilitar lugares de ocio, ayuda económica para emprender nuevas carreras, entre otras asistencias. Asimismo los beneficios no económicos ayudan, a través de seguros de vida y seguros médicos, como también el uso de instalaciones que estén relacionadas a la empresa. Paralelamente no

se debe olvidar que existen leyes que regulan dichas responsabilidades dentro y fuera del trabajo como permisos de maternidad y paternidad, suspensiones por riesgo durante el embarazo, fallecimiento, nacimiento, adopción, accidentes, enfermedades graves, reducción de jornadas laborales; como así también aquellas personas que deben cuidar a menores, o mayores de edad que presenten minusvalideces físicas, psíquicas o sensoriales. (Carneiro Caneda, 2004).

Otras acciones interesantes de RSI hacen foco en la salud de los trabajadores, promocionando a través de programas el cuidado de la salud física, la alimentación sana y los chequeos médicos. Pero no sólo la parte física es importante, sino también la mental ya que de ella dependen en muchos casos las depresiones, ausentismos y discapacidades. La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2012) recomienda dialogar con los trabajadores sobre problemas acerca de la salud mental, como así también establecer políticas de prevención y tratado, informar a los directivos sobre los síntomas de estrés para que puedan reconocerlos y encontrar soluciones junto a sus empleados, llevar a cabo encuestas entre el personal para conocer sus preocupaciones crear más canales de comunicación e información pertinente, entre otras acciones.

Estas y otras prácticas de RSI son y pueden ser empleadas por las organizaciones de todas partes del mundo, con el fin de contribuir en el desarrollo de sus recursos humanos, promoviendo un clima interno eficaz, evitando así cualquier tipo de problemática que afecte a su fuerza de trabajo y a la empresa misma. Existen grandes cantidades de acciones que pueden ayudar a las organizaciones a ser responsables desde su interior, pero para ello los empleadores deben conocer exhaustivamente los problemas que aquejan a sus trabajadores para poder llevar a cabo programas pertinentes, los cuales pueden ser creados gracias a las tendencias comunicacionales, o por medio de imitaciones de buenas prácticas de otras organizaciones. Estas y otras prácticas buscan promover la motivación de sus trabajadores, como también sus sentimientos de



pertenencia e inclusión, mediante acciones internas que satisfagan las necesidades de los mismos. A su vez dichas prácticas les indican a los empleados que la organización para la cual trabajan se encuentra interesada en su cuidado, no sólo a través de las normas y leyes, sino también por medio de acciones responsables; las mismas velarán por las personas, incrementando el vínculo de la empresa con su *stakeholder* interno y propiciando un trabajo en conjunto que permita la conciliación entre los objetivos corporativos y los personales.

Si estas acciones son empleadas con los objetivos previamente nombrados, y no con la simple idea de que ser responsables con las fuerzas de trabajo es una obligación, las mismas funcionarán correctamente, creando en los trabajadores un sentimiento de pertenencia con su empleo, como así también generarán inclusión y motivación; efectos que beneficiarán tanto a la productividad como a la reputación e imagen de la empresa.

Como se ha nombrado a lo largo del Proyecto de Graduación, éste se focaliza en las empresas de servicio con la idea de reconocer la importancia del personal en contacto dentro del sistema de servucción. Dada la intangibilidad del mismo, los trabajadores pasan a ser un pilar fundamental, ya que ellos influyen tanto en la decisión de compra por parte de los clientes, como en la fidelización de los mismos. Por esta razón el *stakeholder* interno merece dicho reconocimiento, entendiendo que una vez que el mismo se encuentre motivado e incluido, a través de prácticas de RSI que son promovidas por medio de la comunicación interna, este público será más productivo y la empresa contará con una buena reputación interna y una buena imagen con todos sus públicos, ya sean éstos internos o externos.

En el siguiente subcapítulo, el Proyecto de Graduación ofrecerá un apartado al análisis de la relación de los sindicatos con la RSI, dada la importancia de dicho stakeholder con el público interno, y la influencia que tiene sobre él.

### **3.2.3 Los sindicatos y la Responsabilidad Social Interna**

Los sindicatos son otro grupo de interés con el cual las empresas desarrollan vínculos que pueden ser positivos o negativos dependiendo del tipo de relación que se haya fundado entre ellos a lo largo de la historia de la compañía. Este *stakeholder* vela por el cuidado y el desarrollo de los trabajadores además de tener otros intereses, entre los que el autor Carneiro Caneda (2004) nombra como el impulso y defensa de los derechos de los trabajadores, la promoción en cantidad y calidad del empleo, la participación en las gestiones de cambio y por último el control de actividades como la subcontratación y la formación de profesionales.

Este *stakeholder* comparte con la RSI ciertas posiciones a la hora de cuidar de los empleados en lo que se refiere a cualquier tipo de riesgos que los mismos puedan contraer en su lugar de trabajo, como así también ambas partes buscan el desarrollo de estos trabajadores, respetado sus derechos e intereses. De acuerdo al autor Justice (2003), los sindicatos fueron una de las primeras asociaciones en pedirle a las empresas que rindieran cuentas de sus repercusiones sociales, por esta razón ciertos sindicatos respaldan la idea de que las empresas deben presentar informes a cerca de sus acciones, en especial aquellas que influyen sobre su público interno; como así también dicha presentación funciona como una oportunidad para los sindicalistas para poder promover una cultura de acatamiento y respeto por los derechos laborales.

A su vez, los sindicatos de cada rama industrial deben promover un involucramiento de los directivos y empleadores en el ámbito de la RSI, para que ésta aumente el dialogo transparente y así se logren promover las correctas relaciones laborales. Este *stakeholder* debe de ser informado con anterioridad a la puesta en marcha de cualquier tipo de acciones de RSI, para poder así contar con su opinión y evitar conflictos; de la misma manera los sindicatos deben conocer los informes y balances de responsabilidad social para poder trabajar en conjunto en el caso de que se encontraran deficiencias en los programas llevados a cabo. El objetivo de estas ideas es apelar al desarrollo de las

fuerzas de trabajo uniendo a aquellas asociaciones que velan por sus derechos e intereses, y a las empresas que los emplean, para poder evitar conflictos y que a su vez la credibilidad de la RSI de la compañía no se vea menospreciada por los sindicatos, al éstos creer que son simples prácticas para atraer inversiones o para sólo mejorar la reputación, sin pensar en una contribución a los recursos humanos.

Según Carneiro Caneda (2004) la Confederación Europea de Sindicatos admite trabajos en común con el área de RSI por medio del respeto a las relaciones industriales, como así también a las normas de salud y seguridad. A su vez promueven el desarrollo profesional de los trabajadores, la defensa de los sectores más vulnerables y todos aquellos derechos laborales y sociales de los trabajadores.

En conclusión, es sumamente importante entablar buenas relaciones con los sindicatos y brindarle la libertad a los empleados de poder afiliarse a cualquier de ellos. Este *stakeholder* influye sobre el público interno a través de sus propios compañeros y mensajes fáciles de decodificar; por esta razón es que las empresas deben entablar los vínculos más amenos posibles con dichos sindicatos, como así también unirlos en la proposición de nuevas prácticas de RSI, para poder trabajar en conjunto en un medio armonioso, y con la menor cantidad de conflictos posibles que puedan afectar al trabajador.

En el siguiente subcapítulo, la investigación desarrollará aquellas normas que promueven mejoras para con la fuerza de trabajo de las organizaciones, con el objetivo de terminar de comprender de qué manera mejorar las situaciones laborales y eliminar cualquier tipo de condición que afecte el progreso de los trabajadores, como así también su motivación, sentimiento de pertenencia e inclusión a su lugar de empleo.

### **3.3 La norma SA 8000**

La norma SA 8000 fue creada en 1997 por la *Social Accountability International* y a diferencia de las otras normas y guías nombradas al principio del capítulo, la SA 8000 es

auditable. Se enfoca en el ámbito interno de las empresas y su objetivo se basa en mejorar las situaciones laborales de los países en desarrollo, eliminar las malas condiciones de trabajo y excluir cualquier tipo de discriminación y desigualdad en las organizaciones, promoviendo el desarrollo integral de los trabajadores. (Carneiro Caneda, 2004)

*Social Accountability International* (2008) divide sus requisitos en trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión. En lo que respecta al trabajo infantil, para la norma SA 8000 las empresas no deben utilizar ni apoyar este tipo de empleo, como así tampoco ningún tipo de trabajo forzado, bajo amenaza o bajo cualquier castigo. Sobre la salud y seguridad en el trabajo, la norma informa que las empresas deben ofrecerles a sus trabajadores un entorno seguro y saludable, tomando las medidas adecuadas para evitar accidentes durante el horario de trabajo, como así también las empresas deben brindarles a sus trabajadores instrucciones y programas de prevención. Asimismo las organizaciones tienen la obligación de respetar el derecho de sus trabajadores a formar y ser parte de sindicatos promoviendo la negociación colectiva. En lo que se refiere a la discriminación, la norma explica que las compañías no deben efectuar ni auspiciar la discriminación en contra de orígenes, religiones, discapacidades, géneros, orientación sexual, afiliación política o cualquier otro tipo de causas.; como tampoco se debe apoyar ni utilizar el uso de medidas disciplinarias bajo la práctica de castigos corporales o coerción mental. A su vez, las empresas no deben exceder los horarios de trabajo impuesto por la ley, respetando los días libres y pagos extra en el caso de ser trabajados. Por último, las compañías deben acatar la legislación nacional del país en donde se encuentre, como así también los derechos e instrumentos internacionales. (*Social Accountability International*, 2008)

Esta norma vela por el cuidado de los trabajadores, entendiendo la importancia que tienen los mismos para las organizaciones, y el vínculo que entre ellos se desarrolla a lo largo del tiempo. La norma SA 8000 le permite a las empresas desarrollar políticas responsables con su público interno, para desarrollar las capacidades de éste y generar un ambiente propicio para mejorar día a día la productividad, como así también promover la motivación de las fuerzas de trabajo y generar sentimientos de pertenencia e inclusión con su lugar de trabajo. A su vez este tipo de normas influyen sobre la imagen y la reputación interna de las empresas, pero para ello debe existir una comunicación interna transparente y eficaz, llevada a cabo por profesionales capacitados en comunicación, como son los licenciados en Relaciones Públicas, para que así las políticas puesta en marcha que se encuentren basadas en la norma SA 8000 alcancen a su público clave y las mismas sean reconocidas con claridad por toda la organización.

En lo que respecta a la comunicación tanto de la norma SA 8000 como de las acciones puestas en marcha, la *Social Accountability International* (2008) explica que las empresas deben nombrar un representante de la alta administración que se encargará de hacer cumplir las condiciones de la norma, como así también los empleados tienen el derecho de elegir un representante de sus grupos que acerque a la administración las inquietudes relacionadas con la norma. Este tipo de acciones promueven una comunicación bidireccional, que no sea sólo una simple bajada de información desde la dirección a los empleados; sino que le brinda la posibilidad a estos últimos de hacer conocer sus inquietudes y necesidades, siendo las mismas escuchadas y contestadas por sus jefes a través de diferentes políticas y prácticas responsables.

### **3.4 Norma Inversores en Personas**

La norma Inversores en Personas, del inglés *Investors in People Standard*, fue creada en 1990 por el *National Training Task Force* con el objetivo de que las organizaciones logren mejorar sus resultados y productividad a través del desarrollo de su público interno. De

acuerdo al autor Heras (2012) en dicha norma se establecen cuatro principios para una mejora continua, como son el compromiso con el progreso de las personas para poder alcanzar las metas y los objetivos de la organización; la planificación para poder dejar en claro cuáles son dichas metas y objetivos, y lo que se espera que los trabajadores hagan para alcanzarlos; la acción de capacitar a los trabajadores efectivamente para aumentar su desempeño; y la evaluación del impacto de dicho desarrollo en las personas y en la organización.

La idea es invertir en los recursos humanos demostrándoles el compromiso genuino que la empresa tiene con ellos y como la misma, reconoce su contribución. Para ello los empleadores deben generar objetivos claros, al alcance de todo el público interno para que éstos los puedan explicar sin problema y entender lo que deben alcanzar y que se espera de su tarea. Esto a su vez permite que todos los integrantes de la organización se sientan involucrados en el logro, se encuentren motivados en su puesto de trabajo, y logren conciliar sus objetivos personales con los profesionales. Por su parte, las organizaciones deben comprender que una gestión que incentive la formación de los recursos humanos trabajará en mejorar una de sus grandes ventajas competitivas, como es en el caso de las empresas de servicio, el personal de contacto.

Carneiro Caneda (2004) afirma que la norma debe cumplir una serie de pasos entre los que se destaca la creación de un comité que vele por el cumplimiento de los principios que indica la norma, como así también explica que ésta debe servir para identificar desviaciones que existan en las prácticas con los recursos humanos y eliminarlas. A su vez las organizaciones deben contrastar la evidencia que surge de los resultados con los principios de la norma para poder verificar que los está cumpliendo de manera correcta. Como por ejemplo, que el público interno sea capaz de citar las mejoras en la actividad que desarrollan, de lo que han aprendido y de qué manera contribuyen a su empleo.

En el siguiente subcapítulo el Proyecto de Graduación reflexionará sobre la relación que existe entre la comunicación y la RSI, entendiendo cuál es el papel de dicha

comunicación frente a las prácticas responsables con el público interno. El próximo apartado busca deliberar sobre cómo las Relaciones Públicas, a través de la RSE generan motivación, sentimientos de pertenencia e inclusión en el público interno de las empresas de servicio.

### **3.5 Comunicación de la Responsabilidad Social Interna**

Según la autora Etkin (s.f.), existen diferentes posturas a la hora de analizar si es correcto o no difundir las acciones de RSE que llevan a cabo las empresas; para los defensores, la comunicación de las prácticas incide en la formación del prestigio y la reputación empresarial. Por otro lado, los que se encuentran en contra de dicha difusión afirman que las empresas comunican sus acciones de RSE sólo para promocionar su negocio. A estas posiciones se le puede sumar una tercera que sería comunicar con cautela y de manera responsable; es decir, difundir sin que el objetivo mismo sea una simple publicidad de lo que la empresa hace con sus diferentes públicos. A su vez se debe comunicar para dar a conocer la acción en sí, y promover una cultura empresarial responsable; que las prácticas sirvan como ejemplo para otras empresas y no simplemente para analizar cual compañía realiza la más creativa, si ésta no puede comprometerse responsablemente con su público interno.

La RSE busca, entre otras cosas, promover la comunicación transparente con los diferentes *stakeholders* de la empresa, por eso es que la autora Pagani afirma que “es importante comprender que la RSE es sinónimo de diálogo permanente en donde comunicación y escucha se van alternando de manera sistemática que permiten el establecimiento de compromisos mutuos entre empresas y grupos de interés” (2012, p. 124). El desafío se encuentra en transmitir mediante esa comunicación un compromiso que promueva nuevas tendencias responsables y en el que no se dude de la credibilidad de dicha difusión.

Lo mismo ocurre con la RSI, es fundamental comunicar las acciones tanto de manera externa como interna, porque de nada sirve poner en práctica acciones responsables con los recursos humanos de una empresa sino se les va a comunicar a los mismos de qué se trata dicha acción, lo que se espera y una vez realizados, difundir las evaluaciones y resultados para que todos en la organización conozcan cual y cómo fue el seguimiento de las prácticas y programas. Las acciones de RSI promueven empresas más responsables en su ámbito interno y esto trae aparejado una motivación y una creación de sentimientos de pertenencia e inclusión, que favorecen tanto a la productividad de las empresas como al estado de salud físico y mental de los empleados; estos aprecian su lugar de trabajo ya que el mismo vela por sus derechos, seguridades y promueve capacitaciones que benefician al desarrollo profesional, por esta razón las empresas deben sentirse orgullosas de crear dicho ambiente y de tener empleados involucrados con los objetivos corporativos. Es entonces así que la comunicación sirve para difundir los sentimientos previamente explicados y promocionar políticas responsables que sirvan para incrementar las buenas prácticas internas en el mundo empresarial.

Como ya se ha explicado, este Proyecto de Graduación se focaliza en las empresas de servicio y en la importancia de los recursos humanos para este sector, por esta razón durante el Ensayo se propone continuamente recordar el valor del público interno y la razón por la cual las empresas deben desarrollar la motivación del mismo. Esto se logra a través de la comunicación interna fomentando el desarrollo de acciones de RSI que cuiden sus derechos, y promuevan el desarrollo constante de la fuerza de trabajo, para así tener empresas con vínculos estrechos y cercanos a aquel público que aporta todas sus capacidades y habilidades, y que, como en las compañías de servicio, influyen en la decisión de compra de los clientes y en la fidelización de los mismos.



### **3.6 Caso de estudio: Banco Galicia Argentina**

A partir del estudio de caso del *Banco Galicia*, el Proyecto de Graduación suma una herramienta de la investigación cualitativa al trabajo, siendo esta definida por Pérez Serrano (1994, p.54) como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables”; según la autora Pérez Serrano (1994) en esta metodología se permite ver al escenario y a las personas mediante una perspectiva holística, comprendiendo y describiendo no sólo lo que sucede sino también a los actores dentro del marco de referencia.

Como se ha nombrado en los subcapítulos anteriores, el ser responsable socialmente con los recursos humanos de las empresas envuelve tanto políticas como prácticas que buscan prevenir riesgos relacionados a la salud física y psicológica, fomentar el respeto a través de la eliminación de cualquier tipo de discriminación y violencia, promover la conciliación entre la vida familiar y la profesional, como así también facilitar el desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes por medio de capacitaciones. La RSI busca la igualdad de condiciones para cada una de los empleados de las organizaciones, y así poder promover la motivación, la inclusión e involucramiento, y el sentimiento de pertenencia del público interno en su lugar de trabajo.

Debido a que el Proyecto de Graduación se focaliza en las empresas de servicio, se ha optado por estudiar el caso del *Banco Galicia* de Argentina y reflexionar acerca de las acciones de RSI que esta compañía ha decidido llevar adelante con sus empleados. El Reporte de Sustentabilidad del *Banco Galicia* (2012) detalla diferentes prácticas responsables que han realizado en el transcurso de los últimos años; dentro de éste se explican aquellas acciones llevadas a cabo con el público interno. Entre las mismas se pueden diferenciar a los trabajos que promueven la ya nombrada conciliación entre la vida familiar y la profesional por medio de programas como el *Plan de Lactancia Materna*, éste consiste en un lactario ubicado en el cuarto piso de la casa matriz que brinda a sus empleadas un área privada con tres boxes individuales que cuentan con

sillones e higiene propia, junto con heladeras para la conservación de la leche; a su vez el banco realiza otras acciones que facilitan dicha conciliación como el programa *Nuestra Familia nos Visita*, en donde tanto hijos como sobrinos y ahijados pueden conocer el lugar de trabajo de sus familiares. Por último se realizan otras acciones como la reincorporación gradual de madres, y se respetan las licencias de maternidad y paternidad, ésta última son siete días corridos desde el nacimiento del bebé.

A su vez el *Reporte de Sustentabilidad* del banco (2012) menciona aquellas prácticas responsables que tienen por objetivo el cuidado de la salud de quienes trabajan en la compañía, como por ejemplo el programa *Mejor en Bici* que incentiva su uso a través de la disposición de cocheras cerca del trabajo y de descuentos en accesorios para el uso responsable de la bicicleta. El banco también realiza la *Semana de la Salud*, en la cual durante siete días la empresa promueve las comidas sanas en su comedor, junto con diferentes actividades de recreación como yoga, *running teams* y charlas sobre diferentes inquietudes a cerca de la salud.

En lo que respecta a la asistencia financiera, existen préstamos personales e hipotecarios, como así también seguros para el hogar con 40 % de descuento en las coberturas ofrecidas, y programas de becas con pagos mensuales en estudios universitarios y terciarios. Este tipo de acciones facilitan el desarrollo constante del público interno, el cual brinda mejoras en sus conocimientos y habilidades. Por último, en lo que se refiere a capacitaciones el Banco Galicia realiza viajes para que los colaboradores del interior puedan también capacitarse en Buenos Aires, como así también se desarrollan capacitaciones para aquellas personas que entran a la compañía por medio de programas de inclusión laboral que se llevan a cabo mediante alianzas con diferentes organizaciones sin fines de lucro.

Estas y otras acciones responsables se comunican a través de diferentes canales de comunicación interna con los que cuenta el banco como encuentros, revistas digitales, portales internos, *newsletters*, el programa *Galicia TV* y charlas a través de líneas

telefónicas directas con la Gerencia de Recursos Humanos. En lo que respecta al involucramiento de todo el público interno existen ciertas fallas. Cecilia Massafra, ex Relationship Manager del *Banco Galicia*, sostiene que “el inconveniente que observé siempre estuvo en los mandos medios que generalmente, si no estaban de acuerdo con la pauta enviada limitaba a los empleados a ejecutar o participar lo solicitado por la empresa” (comunicación personal, 20 de mayo, 2013). Esto debería ser un error a corregir, ya que los mandos medios tienen a su cargo una cierta cantidad de empleados que deben ser motivados a participar y a involucrarse con las acciones responsables que la empresa realiza con el público interno, y son sus jefes quienes deben predicar con el ejemplo, promocionando dichas prácticas que fortalecen el desarrollo de sus propios empleados.

Este estudio de caso brinda la posibilidad de conocer cómo una empresa, en este caso el *Banco Galicia*, lleva a cabo diferentes tipos de acciones responsables con su público interno. Desde su opinión personal Cecilia Massafra afirma que “este tipo de acciones mejoran el clima laboral” (comunicación personal, 20 de mayo, 2013), lo que promueve un entorno interno más estable y confiado, reconociendo que estas prácticas son importantes para el público interno, no sólo desde las palabras de los autores sino también desde quienes se encuentran o encontraron dentro de la empresa y hoy en día recuerdan estas acciones no como una pérdida de tiempo, por el contrario, como una inversión para su desarrollo profesional y personal.

En el siguiente capítulo el Proyecto de Graduación se focalizará en la psicología laboral a través de la reflexión sobre la importancia de la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia del público interno en las empresas de servicio.

#### **Capítulo 4. Comunicación y psicología laboral**

Dentro del mundo organizacional existen diferentes disciplinas que aportan sus conocimientos para promover el desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas u organizaciones sin fines de lucro; la psicología es una de de las ciencias que a lo largo de la historia ha sabido insertarse en diferentes ámbitos, como por ejemplo el organizacional, dando así lugar al nacimiento de especialidades como la psicología laboral. Díaz Bretones et al. (2004) afirma que dicha rama tiene como objeto de estudio “las conductas y experiencias del ser humano, desde una perspectiva individual, social y grupal, en contextos relacionados con el trabajo (...) Su objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral, la productividad y la eficacia laboral” (Díaz Bretones et al., 2004, p.59).

Al ser de interés para esta disciplina temas como la optimización de la vida en el trabajo, el ambiente y las condiciones laborales, las motivaciones y problemas de los empleados, entre otros; el Proyecto de Graduación plantea reflexionar acerca de dicha temática dada la importancia que la misma tiene para el Ensayo, ya que luego de analizar la historia de las Relaciones Públicas, el poder de la comunicación interna, las características de las empresas de servicio, la importancia de los recursos humanos y el desarrollo de la responsabilidad interna para promover la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia, este cuarto capítulo se propone estudiar la relación existente entre la ya nombrada comunicación y aquella disciplina que se ocupa de entender los comportamientos humanos dentro de su lugar de trabajo, la psicología laboral. A su vez, dicho capítulo reflexiona sobre la importancia de contar con un público interno motivado, involucrado y con claros sentimientos de pertenencia hacia la empresa, para poder entender como esto repercute en la productividad y en la imagen organizacional.

Con respecto a la comunicación interna, Cuervo recuerda que ésta relaciona a aquellas personas que comparten un mismo ambiente, tanto laboral como cultural; por esta razón dicha comunicación no sólo afecta a los recursos humanos, sino también a otros dos

factores como son el entorno y la organización misma. Esto quiere decir que a la hora de realizar un análisis para definir estrategias y planes a llevar a cabo con el *stakeholder* interno, los responsables de la comunicación interna deben contemplar la interrelación que se da entre los tres factores previamente nombrados (2009). Para que estos planes y acciones sean efectivos es necesario que se tengan en cuenta las necesidades de quienes trabajan en la organización y para ello se debe tener conocimiento, tanto teórico como práctico sobre los intereses, requerimientos y motivaciones que tienen los recursos humanos en general, ya que para analizar las particularidades de cada situación se debe tener en cuenta el ambiente o entorno que se ha formado a través de las relaciones internas, como así también se debe tomar en consideración a la organización misma, y la vinculación que ésta tiene con sus empleados.

Para poder conocer acerca de las necesidades previamente nombradas, la organización debe estar al tanto de las razones que motivan a los recursos humanos dentro de su trabajo, junto con aquellas consideraciones que forman sentimientos tales como la pertenencia y la inclusión en la empresa que lo ha empleado. Una vez conocidas estas cuestiones, las organizaciones tienen el compromiso de no sólo realizar acciones que se vinculen con dichas demandas, sino también comunicarlas de manera eficaz; ya que de nada servirá que la empresa se empeñe en realizar acciones, como es el caso de este Proyecto de Graduación a través de la RSI, que motiven y fomenten la inclusión y la pertenencia, si desde la base de la estrategia no se encuentran plasmados objetivos comunicacionales que velen justamente por una difusión coherente hacia todo el público interno.

En los siguientes apartados se reflexionará acerca de la importancia de la vinculación entre la comunicación interna y las diferentes necesidades y demandas de los empleados en relación a la organización para la cual trabajan. Como se ha dicho en otros capítulos, estos planteamientos parten de reconocer la importancia de los recursos humanos haciendo foco en las empresas de servicio, ya que dentro de éstas la intangibilidad de lo

que venden es una de las características principales que dificultan no sólo la comunicación sino también la formación de una imagen; por esta razón, ya que los empleados tienen el poder de atracción y fidelización de los clientes por ser uno de los principales elementos de la servucción, las empresas tienen la responsabilidad de promover tanto las habilidades y capacidades de sus recursos humanos, como también de fomentar la igualdad a través de acciones responsables difundidas por la comunicación interna.

#### **4.1 Comunicar para la motivación**

Como se ha nombrado previamente, la psicología laboral emplea sus conocimientos en analizar y reflexionar sobre temas como la optimización de la vida en el trabajo, el reconocimiento de las demandas y necesidades de los recursos humanos, como así también mejorar el ambiente y las condiciones laborales. Dentro de dicha disciplina se estudian aquellas fuerzas energéticas conocidas como motivaciones laborales; éstas son definidas por Pons como

La fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización (2011, p.1)

A lo largo de la historia, diferentes autores han propuesto una serie de teorías acerca de las motivaciones del ser humano en su lugar de trabajo; algunas de ellas, como las que se presentan en este Ensayo no son contradictorias, sino por el contrario explican distintos aspectos particulares de la temática. Estas son detalladas dentro del Proyecto de Graduación para poder comprender, desde lo teórico, el comportamiento psicológico de las personas en las organizaciones, como así también se explican para poder reconocer las causas de sus necesidades y demandas, con el objetivo de tener la posibilidad de desarrollar una comunicación interna empresarial que sea eficaz y responsable con quienes trabajan dentro de la organización.

Autores como Gottschalg y Zollo diferencian tres tipos de motivaciones laborales entre las que se encuentra la extrínseca, la cual se refiere a aquellas voluntades que tienen los recursos humanos de obtener una recompensa por su trabajo, ya sea monetaria o de reconocimiento. Como segunda motivación laboral reconocen a la hedonista intrínseca, la cual habla del atractivo que tiene el puesto para la persona, y el potencial del mismo. Por último, se encuentra la motivación normativa intrínseca, que proviene de la creencia en los objetivos de la empresa (s.f.). Esta visión explica que los empleados no sólo buscan una recompensa monetaria, sino el hecho de mantener una relación sustentable con su puesto de trabajo y con la organización misma en la cual tengan la posibilidad de promover su desarrollo profesional y personal, como así también generar un vínculo en donde exista un alineamiento de sus propios intereses con los de la empresa. Por su parte, McClelland (1999) habla de tres sistemas motivacionales en el ámbito laboral como son los logros, el poder y la pertenencia. A los logros como motivación los define como aquellos impulsos que tiene el ser humano por mejorar continuamente en sus tareas, como así también reconoce que los empleados tienen motivaciones relacionadas al poder, ya que éstos buscan tener influencia sobre otras personas y ejercer algún tipo de control. Por último, el autor nombra a la pertenencia como motivación, la cual sería una derivación de la necesidad de estar con otros; ésta última debe ser analizada en profundidad por quienes se encargan de la comunicación interna de la organización, y a su vez debe ser explotada correctamente para poder aprovechar aquella necesidad humana de afiliación y así trabajar en el clima laboral a través de la comunicación interna promoviendo la inclusión y el sentimiento de pertenencia.

Existe otra teoría de la motivación laboral del autor Herzberg, la cual explica que los factores motivadores a largo plazo son aquellos intrínsecos a la propia tarea, como el desarrollo personal, el alineamiento de los valores organizacionales con los del empleado, el autorreconocimiento, el sentimiento de cumplir con una responsabilidad, entre otros. Por el contrario, aquellos valores extrínsecos denominados por el autor como

factores higiénicos, desmotivan rápidamente, y entre ellos se encuentra el salario, aumentos, promociones y otros (1993). Esta teoría manifiesta que, como se ha dicho anteriormente, el salario cumple una función motivadora, pero al no ser la única, la organización no se puede valer de ella para creer que su *stakeholder* interno se encuentra satisfecho. Por el contrario, éste quiere crecer profesionalmente, involucrarse con los objetivos y estrategias empresariales, como así también aspira a sentirse parte de la empresa y contar con una comunicación interna que le permita saber que deben hacer en sus tareas, que se espera de él, que ocurre dentro de la organización y sentir que la empresa para la cual trabaja busca generar un vínculo responsable. Dicho vínculo responsable se genera por medio de un compromiso que tiene la empresa de velar, a través de un departamento profesional, por una comunicación interna con sus empleados generando estrategias y prácticas que tengan objetivos que logren una alineación con los valores y la cultura empresarial, como así también que estos objetivos cumplan con las funciones ya nombradas de la comunicación interna, fomentando la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia. A su vez este Proyecto de Graduación reflexiona acerca de la posibilidad de promover este tipo de comunicación interna responsable a través de la RSI ya que se ha demostrado en capítulos anteriores que ésta cumple y ayuda a promocionar la ya nombrada motivación, inclusión y pertenencia de los recursos humanos en su lugar de trabajo.

Las áreas pertinentes de las organizaciones deben tener conocimiento sobre psicología laboral para así poder entender los intereses y necesidades de sus trabajadores, como a su vez analizar el comportamiento organizacional que ellos despliegan dentro del entorno en el que trabajan. De igual manera, corresponde que los empleadores tengan conocimientos acerca de la comunicación interna con el objetivo de unir estas dos temáticas y llevar a cabo estrategias que eficazmente cumplan con objetivos motivacionales por medio de prácticas responsables como las que se han nombrado en el capítulo tres. Al ser el departamento de comunicación interna el que posee un mayor



conocimiento acerca de las herramientas y tendencias comunicacionales, es el sector que formado por profesionales de Recursos Humanos y liderazgo, como se ha recomendado en el primer capítulo, por Licenciados en Relaciones Públicas, el que debe realizar los estudios internos correspondientes por medio de auditorías y ejecutar planes que logren a través de la comunicación motivar al empleado. Esto ocurre porque, como se ha mostrado anteriormente, existe una relación entre la motivación y la comunicación interna, debido a que es ésta última la que debe velar por la promoción continua de los diálogos y las prácticas responsables con los empleados, analizando sus verdaderas necesidades y demandas, para que así los planes no se conviertan en una simple fachada para mejorar la imagen que los públicos externos puedan llegar a tener de la empresa.

En el siguiente subcapítulo la autora analizará la relación entre la comunicación interna y la inclusión de los recursos humanos en el lugar de trabajo, y cómo dicha comunicación tiene la capacidad de crear, promover y mantener la participación del empleado dentro de la empresa.

#### **4.2 Comunicar para la inclusión**

De acuerdo con el autor Adirón (2005) la palabra inclusión se relaciona con otros conceptos como involucrar, implicar, pertenecer y hacer parte, entre otros; el objetivo es evitar alejamientos que provoquen o sean provocados por rechazos, discriminación y exclusiones. Existen diferentes ámbitos de la sociedad en donde se trabaja para fomentar dicha inclusión como puede ser el caso de las instituciones educativas, gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro; este Proyecto de Graduación se focalizará en la inclusión laboral promovida por una comunicación interna responsable.

Como se ha nombrado en otros apartados del Ensayo la comunicación interna responsable se refiere a la práctica de analizar e investigar, a través de las herramientas que tiene la citada comunicación como es el caso de las auditorías internas, los intereses

y las necesidades de los recursos humanos de la empresa y velar por dichas satisfacciones por medio de la realización de políticas y estrategias comunicacionales que correspondan a las necesidades pertinentes. Las mismas pueden referirse a distintos motivos, pero este Proyecto de Graduación se centra en aquellas relacionadas a la psicología y al comportamiento organizacional como es la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia. Esto quiere decir que la comunicación interna será responsable en la medida en que se ocupe de emplear sus conocimientos y esfuerzos en el desarrollo de estrategias y prácticas que logren satisfacer las necesidades e inquietudes de los recursos humanos de la empresa, fomentando así los sentimientos previamente nombrados. Dentro de este Ensayo se ha proporcionado la opción de trabajar responsablemente por medio de la RSI ya que la misma demuestra ser una herramienta de ayuda para fomentar la motivación, la inclusión y la pertenencia de los trabajadores.

La comunicación interna, si es desarrollada de manera correcta y responsable, fomenta un ambiente laboral integro y participativo; comportamientos que suman no sólo a los vínculos y a las relaciones dentro de la empresa sino también a los asuntos comerciales como la productividad, la calidad, el rendimiento, entre otros. Este modo de gestionar la comunicación con los recursos humanos proviene de proyectos con objetivos integrales que se encuentran focalizados en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. A partir de dicho pensamiento la autora Novel Martí afirma que en las empresas se debe “disponer de un sistema de comunicación interna que asegure la inclusión en los procesos de información” (2010, p. 113). A través de esta declaración la autora menciona otra función de la comunicación interna como es la inclusión. Se recuerda que la misma debe aportar mensajes claros y unificados con las políticas y los valores de la empresa; promoviendo así, la integración de los recursos humanos a través de acciones comunicativas responsables con este público esencial para las empresas de servicio. La importancia surge de las cualidades del mismo nombradas en el capítulo dos que ayudan

a reforzar el proceso de servucción siempre y cuando, la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia sean desarrollados y promovidos en este *stakeholder* por medio de una comunicación interna responsable que realice prácticas de RSI que impulsen satisfacciones a las necesidades e intereses de los recursos humanos previamente nombradas.

Por último, Ricomá y Ponti sostienen que la comunicación interna “tiene un papel estelar en la transmisión, el cumplimiento y el seguimiento de los objetivos estratégicos, pero además contribuye a motivar y satisfacer a los empleados. Si no hay motivación y satisfacción, no se produce la implicación ni la participación” (2004, p.83). Estas declaraciones contribuyen a la idea de que las políticas, estrategias y prácticas de comunicación interna deben ser integrales a toda la empresa, promoviendo la inclusión de los recursos humanos a su lugar de trabajo y fomentando así, el desarrollo de vínculos sustentables entre el empleado y la organización. Si no existe dicha inclusión el *stakeholder* interno no se encontrará implicado con su trabajo ni generará un sentimiento de pertenencia con el mismo.

#### **4.3 Comunicar para la pertenencia**

De acuerdo a la autora Alles (2007), la concepción de pertenencia en el ámbito laboral se asocia a la idea de un compromiso en donde los trabajadores tomen a los objetivos organizacionales como propios; esto significa que los propósitos del personal se encuentran alineados a los de la empresa, lo que ayuda no sólo a la productividad sino también a la imagen y a la misión de la misma. A su vez la autora afirma que el concepto de compromiso va más allá, ya que implica “sentir orgullo por pertenecer a la organización” (Alles, 2007, p. 303). Para lograr que estos conceptos prosperen en la mente del *stakeholder* interno se debe tener en cuenta que es conveniente que el mismo se encuentre involucrado y participe en las diferentes situaciones que se dan dentro del ámbito interno. “El involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento

de las tareas de cada colaborador y con el incremento de su participación” (Alles, 2007, p. 303)

A su vez, el sentimiento de pertenencia de los recursos humanos tiene la posibilidad de reforzarse por medio del *feedback*; esto quiere decir que la comunicación, y no la simple emisión de mensajes, favorece a la construcción de un ambiente laboral comprometido con su trabajo, como así también ayuda a que el público interno se sienta parte del crecimiento de la empresa. Cuando la comunicación interna es clara y el empleado se encuentra informado acerca de lo que ocurre en su lugar de trabajo, lo que debe hacer y lo que se espera de él, el sentimiento de pertenencia hacia su lugar de trabajo irá consolidándose a través del tiempo. Por el contrario, un bajo sentido de pertenecer supone ciertos riesgos laborales como el deterioro del clima organizacional, de los vínculos que se generan dentro del lugar de trabajo, como así, también esto afecta tanto a la imagen como a la reputación interna, a la credibilidad y la productividad misma de la empresa; ya que como se ha dicho al principio de este capítulo no sólo se verá afectado el *stakeholder* interno sino también a la propia organización que cumple el rol de empleador;

Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no la [sic.] va a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va [sic.] a trabajar únicamente por un salario. (Piñeros, 2011, s.p.)

Es responsabilidad de las organizaciones promover este sentimiento en sus empleados debido a que el mismo, si se encuentra fortalecido, se convierte en una ventaja competitiva, ya que en un mercado globalizado como el de la actualidad las empresas deben resaltar aquellos valores agregados que logren convertirse en factores diferenciales entre sus competidores, y como ya se ha nombrado, en el caso de las empresas de servicio dicha diferencia se encuentra en su capital humano. Para impulsar estas ventajas las empresas cuentan con una herramienta fundamental como es la comunicación interna “la cual no le pide al personal que tenga sentido de pertenencia,

sino que le da buenas razones para que le nazca este sentimiento” (Formanchuk, 2011, p.1)

De acuerdo a lo que la autora ha analizado a través de este Proyecto de Graduación, la comunicación interna tiene una relación concreta tanto con la motivación del personal como con la inclusión y la pertenencia del mismo; a través de sus conocimientos y medios este tipo de comunicación busca llegar a los recursos humanos de las empresas con diferentes fines. Este ensayo se focaliza en aquellas necesidades e intereses que se encuentran ligadas a la psicología y al comportamiento organizacional para así poder reconocerlas por medio de análisis e investigaciones, y tener la posibilidad de satisfacerlas a través de programas de comunicación interna responsable que utilicen prácticas de RSI. La importancia de llevar a cabo este tipo de comunicación interna se reflexionará en el próximo subcapítulo, con el objetivo de comprender las ventajas con las que puede contar una empresa a la hora de tener un personal involucrado en su puesto y lugar de trabajo. Dicho involucramiento parte de contar con una comunicación interna responsable, de acuerdo a como ésta ha sido explicada en apartados anteriores.

#### **4.4 Ventajas de contar con un público interno involucrado**

Según Alles, el involucramiento se puede definir como “el grado en que los trabajadores se sumergen en sus tareas, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia” (2007, pp. 308 – 309). Para que este concepto organizacional no sea tomado como una utopía, la empresa debe trabajar en el involucramiento a partir de las necesidades e intereses del *stakeholder* interno que se encuentran relacionados a la psicología laboral; las mismas han sido analizadas en el subcapítulo anterior y se las reconoce como la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia. Si los empleados se encuentran satisfechos en dichas necesidades crecerá la satisfacción laboral, en la cual se ponen en juego emociones favorables o desfavorables de acuerdo a la forma en la que los recursos humanos entienden su

trabajo; “la satisfacción puede conducir al compromiso, que a su vez influye en el esfuerzo y, en definitiva aumenta el desempeño” (Alles, 2007, p. 309)

Contar con un público interno que se sienta involucrado en la empresa es una de las consecuencias de haber concretado planes estratégicos y tácticos de comunicación interna responsable sostenidos en el tiempo, que se ocuparon de reconocer las verdaderas necesidades e intereses de sus recursos humanos, como así también que se encargaron de trabajar la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia de éstos. Del mismo modo, fomentar dicho involucramiento con el puesto y con la empresa que lo ha empleado ayuda a crear, o en el caso de que ya exista a mantener, una cultura y filosofía compartida; para ello la comunicación con los recursos humanos debe ser eficaz por medio de mensajes claros y pertinentes a las necesidades del público interno. A su vez estos mensajes deben contar con una retroalimentación por parte de los empleados para que la comunicación no se vuelva una simple difusión de información.

La participación de todos y cada uno de los miembros de los diversos grupos de interés y su implicación en un objetivo común y compartido es la base sobre la que se asienta el funcionamiento de cualquier organización. Por ello, uno de los fines primordiales de la comunicación interna debe ser asegurar que esa participación es efectiva e implica a todos los niveles. Para ello se debe lograr que todas las personas estén motivadas; y la única manera de hacerlo es mantenerlas informadas, asegurar que puedan opinar libremente, escucharlas, y ofrecerles respuestas (Arizcuren et.al., 2008, p.36)

En conclusión contar con un público interno involucrado, de acuerdo a las definiciones previamente expuestas acerca de lo que se entiende por involucramiento organizacional, implica ciertas ventajas para la empresa, como el hecho de comprender que el *stakeholder* interno se encuentra motivado, y tiene claros sentimientos de inclusión y pertenencia. De igual modo, contar con dicho involucramiento reconoce un compromiso con la organización y con el puesto de trabajo, una satisfacción laboral y la creación o mantenimiento de una cultura y filosofía compartida por todos aquellos que trabajan para las empresas de servicio. Para que los trabajadores, sin importar cuál fuera su cargo, se encuentren satisfechos y con las cualidades antes nombradas se debe practicar una comunicación interna responsable a través de acciones de RSI que respondan a las

verdaderas necesidades e intereses de quienes trabajan en la empresa, y así poder contar con programas que respondan eficazmente a las problemáticas del ambiente interno fortaleciendo los cimientos mismos de la empresa.

#### **4.5 La empresa consciente**

El concepto de la empresa consciente es creado por Kofman y definido a partir del pensamiento de que:

Una empresa consciente favorece el desarrollo de la conciencia de todas las partes involucradas. Estimula a sus empleados a investigar el mundo con riguroso razonamiento científico y reflexionar, con un razonamiento moral, igualmente riguroso, a cerca del rol que desempeñan en él (...) Les solicita que comprendan a sus clientes y les ofrezcan productos y servicios que den sostén a su crecimiento y bienestar (...) Una empresa consciente promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización (2008, p.37)

Este tipo de empresas cuidan sus vínculos, especialmente con sus empleados, ya que como se ha visto a lo largo del Proyecto de Graduación, éstos son una parte fundamental en el proceso de servucción dada la intangibilidad de los resultados que se producen en dichos negocios. En ellos la motivación, la inclusión, el involucramiento y el sentimiento de pertenecer no son un objetivo sino un medio; no es imposible, ni tampoco una utopía, simplemente es una manera diferente de concebir a las empresas y de desarrollar sus planes, a partir de la ayuda, según este Ensayo, de una comunicación interna responsable.

En lo que respecta a los trabajadores, Kofman (2008) entiende a los empleados conscientes como aquellos que cuentan con una integridad firme, una responsabilidad absoluta, una negociación constructiva y una comunicación genuina entre otras características. A su vez, este autor reconoce que si dichos empleados “no se sienten reconocidos, apoyados y estimulados por sus superiores para afrontar desafíos, se retraerán y no participaran activamente” (Kofman, 2008, p. 38). Estas reflexiones avalan la idea de comunicar responsablemente y resaltar ciertas funciones de la comunicación interna como lo son las de promover la motivación y la pertenencia; para así poder contar

con un *stakeholder* interno involucrado e informado, que tenga la posibilidad de retroalimentar las comunicaciones que se logran dentro del entorno de la organización.

Una empresa consciente es justamente consciente por el hecho de estar atenta a su mundo interno y externo, lo que le permite adaptarse y trabajar de manera proactiva ante cualquier situación. Al ser consciente, la empresa tiene claros sus objetivos, para no sólo ponerlos en marcha sino también para comunicarlos e impulsar prácticas que ayuden a alinearlos con los fines de los trabajadores. “En el mundo actual, cualquier empresa cuya meta sea crecer y prosperar debe comprender que la clave para desarrollar una organización es concebirla como una comunidad humana, y sus ejecutivos, más que conocimientos técnicos, necesitan desarrollarse como personas” (Kofman, 2008, s.p.)

La conciencia aporta coherencia a la práctica, por ello este capítulo busca comprender la importancia de trabajar bajo este modo de gestión, alimentando las cualidades de los trabajadores y entendiendo de qué forma la comunicación interna puede ayudar a generar un ámbito interno con dichas características.

El siguiente capítulo, al ser el último, reflexiona acerca de la comunicación interna responsable en sí; entendiendo que la misma debe difundir, de maneja coherente, los mensajes que estén comprometidos en responder ciertos objetivos como lo son las necesidades e inquietudes de los recursos humanos, como así, también promover la credibilidad de las prácticas de RSI. A su vez, estos elementos influyen en la imagen de las empresas de servicio, por esta razón el quinto capítulo sumará una reflexión al empleo de dicha imagen a partir de un correcto uso de la comunicación con los trabajadores, siendo éstos voceros de lo que ocurre en la organización frente a otros públicos de interés para la misma.



## Capítulo 5. Comunicación interna responsable

En capítulos anteriores este Proyecto de Graduación ha reflexionado sobre la comunicación interna responsable, cómo ésta debería funcionar y qué beneficios origina en aquel público de interés al cual se destinan sus mensajes, el *stakeholder* interno conocido como los recursos humanos; este concepto engloba a todas aquellas personas que trabajan para la empresa destinando sus esfuerzos, conocimientos y habilidades en pos de ciertos beneficios. Para este Ensayo se han tenido en cuenta únicamente a los empleados que ejercen su trabajo dentro del ambiente físico de la empresa, y no a aquellos que pueden ser considerados públicos semi internos.

El Proyecto ha buscado resaltar el compromiso que tienen las empresas para con sus trabajadores, esto se refiere a que dicha especialización de la comunicación organizacional debe conocer, a partir de auditorías, las necesidades e intereses de su *stakeholder* interno, velando por ellas a través de prácticas responsables que busquen satisfacer y promover la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia del empleado con su puesto de trabajo y con la empresa. Esta posición da a entender que la comunicación interna será responsable si se ocupa de trabajar potenciando el desarrollo profesional de los trabajadores por medio de prácticas verdaderamente comprometidas con dicho público, como las que se han nombrado en el tercer capítulo; éstas deben ser acompañadas de planes integrales de comunicación interna que sean pertinentes a la causa. El objetivo es que la RSI tenga una participación transversal en las políticas, estrategias y acciones de dicha comunicación, y que estos planes no se conviertan en simples acciones realizadas para formar una imagen en el público externo y a su vez ocultar cualquier tipo de problema que se tenga con el *stakeholder* interno; ya que de nada servirá que una empresa lleve a cabo prácticas de RSI con sus empleados en busca de la motivación y la integración de los mismos si, por ejemplo, ellos no tienen la posibilidad de retroalimentar dicha comunicación o si los mandos medios no tienen interés en participar de las acciones y llevan por el mismo camino a las personas que

tienen a cargo, como se ha visto durante el análisis del caso del *Banco Galicia*. Este tipo de planes comunicacionales servirán, durante un corto plazo, para generar cierta imagen en los públicos externos, pero con el correr del tiempo esta idea no podrá ser sostenida por el simple hecho de que la información difundida generará una contradicción entre lo que la empresa dice que hace y lo que su público interno admite. Este planteamiento recuerda la posición de los recursos humanos como voceros de la organización, explicada en el capítulo uno, en donde los trabajadores cuentan con cierto poder a la hora de difundir información sobre la empresa, simplemente por ser el lugar donde pasan la mayor parte de su día, como así también por tener datos de primera fuente y conocimiento sobre el tema; el público interno puede mejorar la reputación de su lugar de trabajo o desprestigiar al mismo con sólo decir unas palabras. Para este tipo de situaciones ayuda el hecho de que las Relaciones Públicas promuevan organizaciones más sensibles a las necesidades e intereses de sus públicos, como en este caso el interno; por ello la comunicación interna debe abogar por las mismas y emplearlas de manera que no sólo exista una coherencia entre el entorno interno y el externo de la empresa, sino también que se resguarde la cohesión entre la filosofía y las políticas de la empresa y su accionar con los empleados.

En los siguientes subcapítulos se reflexionará sobre el hecho de comunicar responsablemente de acuerdo con determinados fines.

### **5.1 Comunicar responsablemente**

Según Kofman la comunicación debe presentar información “con honestidad y respeto, de una manera que honre los valores, afiance las relaciones y mejore el desempeño de los individuos y de la organización” (2008, p.55); para ello la comunicación debe ser responsable desde la base misma de la empresa, con sus propios empleados, bajo una difusión de tipo descendente de los valores y una filosofía que se tenga en cuenta el *feedback* por parte de los trabajadores.

Los empleados deben tener motivos para sentirse orgullosos y comprometidos con la empresa, la organización no sólo debe preocuparse por lo que comercializa sino que también debe cuidar su mano de obra. Tal es así, como diferentes autores nombrados durante el ensayo han citado, que un empleado que se encuentre motivado en un ambiente empresarial integrador que fomente su involucramiento y pertenencia tendrá la posibilidad de encontrar la satisfacción laboral y con ella las ganas de esforzarse y desempeñarse en lo que hace, más aún si la empresa se ha comprometido a promover el desarrollo y los conocimientos profesionales de la persona, esto influirá en el potencial del puesto y en la productividad del negocio. A su vez, lo que la autora busca destacar en este Proyecto de Graduación es que las prácticas de RSI deben tener una participación transversal en las estrategias de la comunicación interna, para así poder desarrollar herramientas y acciones responsables con los empleados, que promuevan la motivación, la integración y el sentimiento de pertenencia.

En los siguientes subcapítulos se ramificará la temática, abordando así diferentes aspectos por los cuales es conveniente comunicar responsablemente, tanto para el ámbito interno como para el externo de las empresas.

### **5.1.1 Para las necesidades del público interno**

Al momento de reflexionar acerca de la comunicación responsable, una de las razones que surge es el hecho de hacerlo para poder satisfacer las necesidades del público interno. Al hablar de éstas, se hace referencia a la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia, necesidades mencionadas durante el desarrollo del Proyecto de Graduación y correspondientes a la psicología laboral.

El personal necesita que la organización para la cual trabaja lo estimule, promueva su integración en el ambiente interno y reconozca que sus tareas como trabajador son importantes para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, pero también necesita estar informado; en una encuesta realizada por Estudio de Comunicación a 263

empleados de las empresas más cotizadas de España, un 58,8 por ciento de los elegidos contestó que fundamentalmente quiere estar informado sobre el rumbo de de la empresa, en qué proyectos se encuentra involucrada en el presente y en cuáles a futuro (2009). Conocer este tipo de información promueve el sentimiento de pertenencia y fomenta la participación y el involucramiento del *stakeholder* interno, además de favorecer la transparencia de la comunicación interna y la confianza de este público con su lugar de trabajo.

La transparencia es un valor que se le exige a la empresa a la hora de llevar a cabo prácticas de RSI con su correspondiente comunicación, y para ciertas organizaciones eso es todo un reto. Aquellas que avancen con este desafío promoverán la confianza de su público interno, disminuyendo rumores y mejorando su reputación. Esta transparencia comunicacional parte de la voluntad misma de la empresa de querer poner en marcha prácticas de RSI que inciten a la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia, acompañadas de estrategias comunicacionales pertinentes; dado el caso de que la empresa no esté interesada en comunicar la verdad, toda intención de estimulación, desarrollo, integración e involucramiento de los recursos humanos será una pérdida de tiempo y dinero; "maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Empresaria no es para nada sostenible en el tiempo, y es una actuación temeraria, ya que el descubrimiento del engaño podría perjudicar de una manera seria la reputación de la compañía" (Dircom, 2009, p.18).

La idea de comunicar responsablemente para lograr satisfacer las necesidades del público interno se basa principalmente en planear estrategias y tácticas comunicacionales que respondan a las inquietudes de los trabajadores por medio de prácticas de RSI que promuevan la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia, fomentando el involucramiento y la participación de los mismos. Esta manera de actuar por parte de las empresas ayuda a montar planes eficaces que impulsen el desarrollo del capital humano, siendo éste un elemento indispensable para el proceso de servucción. Como se ha

analizado en capítulos anteriores del Proyecto, el personal en contacto de las empresas de servicios cuenta con el poder de influir en la decisión de compra de los clientes y en la fidelización de los mismos; esto ocurre debido a la inseparabilidad que existe entre la producción de un servicio y el consumo del mismo, influyendo así en la calidad percibida por parte del público externo que suele valorarla por medio de la prestación que llevan a cabo los recursos humanos. Como consecuencia de esta situación el personal se convierte en la cara visible del servicio y por esta razón la autora de este Proyecto de Graduación pretende dar a entender que dicho *stakeholder* no sólo debe estar motivado en sus tareas y haber creado un sentido de inclusión y pertenencia por su lugar de trabajo, sino que también el mismo debe contar con una formación que le permita desarrollar su vocación y cultura de servicio.

Para que esta condición laboral tenga la posibilidad de existir las empresas deben promover culturas y filosofías que siembren estas características, pero también los directivos y mandos medios, aquellas personas que cuentan con personal a cargo, tienen la responsabilidad de abogar por el desarrollo de un ambiente propicio. Csikszentmihaly afirma que:

Debería ser algo obvio que si los directivos no ven a los trabajadores como individuos únicos y valiosos sino como herramientas que pueden descartarse cuando ya no son necesarias, los empleados tampoco verán a la empresa como algo con más valor o significado que ser una maquina de librar cheques para el pago de sueldos. En tales condiciones es difícil hacer un buen trabajo, y más aún, disfrutar de la propia tarea (2002, p.39)

La postura de este psicólogo croata afianza la idea de crear empresas conscientes que valoren a sus recursos humanos a través de gestiones responsables; posición que también desarrolla este Ensayo, el cual resalta la practicidad de la RSI, recordando que la misma debe ser inherente a la noción de compromiso por parte de la comunicación interna.

Para el siguiente subcapítulo la autora de este Proyecto de Graduación razonará acerca del deber que tienen las empresas de comunicar responsablemente con el fin de promover la credibilidad y reputación interna, y cómo dicho modo de gestionar la comunicación con los recursos humanos influye en el ambiente externo.

### **5.1.2 Para la credibilidad y reputación interna**

A pesar de que las prácticas de RSE han surgido hace varios años en el plano organizacional, hasta el día de hoy existen grupos escépticos que creen que estas acciones y estilos de conducción son meras cuestiones de marketing, afirmando que las empresas llevan a cabo dichos planes para cuidar la imagen que sus *stakeholders* tienen de ella, y que poco les importa el ser responsables socialmente con ellos. Martín explica que estas posturas existen porque en el mundo empresarial “se da más importancia a las actividades que se realizan y que resultan más impactantes y llamativas para la sociedad y se olvidan las cuestiones realmente importantes” (2012, s.p.). El hecho de que una organización sea responsable implica tener el compromiso de investigar y analizar las necesidades e inquietudes del público, cómo en este caso el interno, y llevar adelante estrategias y acciones pertinentes, que aún no siendo las más creativas deben cumplir con el objetivo de responder eficazmente a las necesidades planteadas. Las empresas que sólo realizan prácticas responsables con el fin de ganar premios o exhibirse en los medios son aquellas que incitan a la existencia de personas que desconfían de la realización de acciones de RSE, creyendo que simplemente se hacen para trabajar la imagen. Por otra parte sería ingenuo pensar que las empresas son benefactoras permanentes que sólo quieren llevar a cabo planes altruistas; la realidad no es así ya que existe tanto la intención comercial, como la finalidad de hacerse presente en los medios y ser reconocidas en lo que hacen, pero esto no debe ser el único objetivo, ni el principal, de la puesta en marcha de acciones responsables.

Estos diferentes enfoques son los que ponen en juego la credibilidad y la reputación, no sólo de la RSE sino también de la comunicación, en este caso interna por el hecho de reflexionar acerca de los recursos humanos, como así también de la empresa misma. La credibilidad y la reputación pueden verse afectada tanto en el entorno externo como en el interno como consecuencia de la falta de confianza de los trabajadores, quienes pueden sospechar que lo que se comunica internamente es una mentira o que la empresa lleva a cabo prácticas de RSI para con ellos por el simple hecho de resguardar su imagen. De acuerdo con esta falta de confianza por parte de los empleados, el *Corporate Excellence* afirma que:

Si bien no es necesario contarle todo a todas horas, es necesario contar todo aquello que es importante y también todo aquello que es requerido por los empleados, haciendo especial hincapié en los comportamientos de las compañías, en sus aciertos, pero también en sus errores para de esta forma lograr una sincera credibilidad (2013, pp. 1-2)

El hecho de que la empresa comunique no sólo sus éxitos, sino también sus desaciertos le brinda a ésta la oportunidad de explicar a sus diferentes públicos de qué manera revertirá sus errores; así la información no tendrá posibilidad de ser esparcida por los rumores, sino que se publicará por la voz oficial. Esta es una manera de trabajar proactivamente con la credibilidad y la reputación, sin esperar a responder reactivamente cuando el problema ya haya dañado a la empresa.

A su vez la credibilidad influye en la reputación, esto quiere decir que si los trabajadores desconfían de lo que la empresa hace y dice, la reputación interna se verá afectada de manera negativa. Esta reputación también se encuentra relacionada a las prácticas de RSE, pero al igual que la credibilidad, hay personas que creen que las empresas llevan a cabo dichas acciones para que éstas sean conocidas y así beneficiar a la reputación.

El reconocimiento genera mayor reputación para la empresa, un retorno nada desdeñable, pero, por encima de todo, contribuye a la sostenibilidad propia y de los grupos de interés con los que se relaciona. No hay que renunciar a la recompensa que representa un avance en la reputación de la compañía, siempre que sea la consecuencia de una política sincera de responsabilidad social y no el resultado de un ejercicio de propaganda. (Azuero, 2009, p.9)

Las empresas deben llevar a cabo estrategias y tácticas de comunicación interna responsable para velar por las verdaderas necesidades e inquietudes de sus recursos humanos, como así también para fomentar la credibilidad y la reputación interna, logrando que el escepticismo por dichas prácticas continúe disminuyendo. A su vez, la credibilidad de la reputación interna “depende de su grado de alineamiento con la comunicación externa, del equilibrio entre lo que se hace y dice dentro con lo que se hace y dice afuera” (Corporate Excellence, 2013, p.2), esto quiere decir que las empresas deben promover y fomentar la cohesión entre su ambiente interno y externo, para que así los empleados puedan estar seguros de que la organización para la cual trabajan muestra una coherencia tanto interna como externa en su forma de actuar.

Por último, el estado de la reputación interna afecta a la externa, ya que como se ha descrito a lo largo del Proyecto de Graduación, el público interno se convierte en vocero de la empresa en los distintos grupos en los que forma parte, difundiendo información que mediante el boca a boca puede alcanzar distancias impensables. A partir de esta idea es que se desarrolla el próximo subcapítulo, el cual analiza de la relación existente de la comunicación interna responsable y la imagen misma de la empresa.

### **5.1.3 Para la imagen de la empresa**

Como ya se ha explicado, la imagen empresarial se encuentra influida por la reputación interna, aquella que es formada por los recursos humanos y difundida a otros públicos gracias a su papel de vocero. Esto también ocurre porque hoy en día acceder a cierto tipo de información es más fácil que en otras épocas; el consumidor puede conocer diferentes aspectos de la empresa no sólo a través de la comunicación directa con los empleados, sino también por medio de herramientas de gran alcance como son las redes sociales. De esta y otras maneras los *stakeholders* externos tienen la posibilidad de recabar datos y formar su propia imagen de la empresa, sin la necesidad si quiera de conocer sus instalaciones o acercarse físicamente a ella.



Con respecto a los consumidores, en la actualidad éstos esperan más que la producción de un bien o servicio que logre satisfacer sus necesidades, buscan empresas responsables que les informen de manera transparente. En Argentina, la ONG La Alameda (2013) denunció a diferentes marcas de ropa, entre ellas la española Zara, por presunta explotación de menores en sus talleres textiles; este es un ejemplo de acciones irresponsables que llevan a cabo las empresas y perjudican su imagen debido a la ilegalidad de sus actos. A su vez, esta imagen se vuelve negativa debido a las diferentes percepciones que forman los públicos externos a partir de la noticia.

Por casos como el de Zara, y otros más, las empresas conscientes deben fomentar las prácticas de RSE con sus empleados e incentivar una comunicación responsable con los mismos, que abogue por sus verdaderas necesidades e inquietudes, incentivando el desarrollo de los mismos como profesionales por medio de la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia.

Si las impresiones que recibe una persona de una empresa pasan por su percepción y la capta como positivas, la empresa obtiene una ventaja frente a sus competidores, por ello las empresas trabajan por emitir una imagen que resulte positiva a los grupos con los que se relaciona. (“La ética en la empresa”, s.f., p. 252)

Esta cita recuerda que, como se ha dicho en apartados anteriores, las empresas realizan prácticas responsables no sólo porque reconocen su papel en la sociedad y sus obligaciones para con ésta, sino también porque reconocen que dichas acciones repercuten de manera positiva en su imagen, lo que trae aparejado una mejora tanto en su reputación como en sus objetivos comerciales. Estos objetivos no deben ser los principales, sino los que acompañen a una ideología de responsabilidad y compromiso con sus públicos, como el interno, que cruce transversalmente a la empresa misma, involucrando a todos los que allí trabajan, sin importar el puesto que ocupen.

Trasladar a los receptores el mensaje de que la RSE no es filantropía y que, por tanto, la empresa que comunica sus iniciativas en este ámbito no es una especie de “benefactor incondicional”, es una tarea a asumir conjuntamente por los responsables de definir tanto la política de RSE como la estrategia de comunicación dentro de las empresas. Puede resultar más fácilmente transferible el posicionamiento de la empresa como ciudadano corporativo, consciente y consecuente con el impacto de su actividad en el entorno, su potencial para ampliar voluntariamente su ámbito de

actuación en términos de desarrollo y su compromiso con los grupos de interés. (Azuero, 2009, p.p 16 – 17)

Este subcapítulo intenta reflexionar acerca del compromiso que tienen las empresas de no sólo comunicar responsablemente sino también de fomentar las prácticas de RSI, sumándole en este apartado la idea de hacerlo en pos de beneficiar la imagen, dejando de lado la concepción de que esta postura fomenta el escepticismo que existe sobre el tema. Se debe comprender que las empresas, a diferencia de por ejemplo las ONGs, desde el momento que su creación tienen fines lucrativos, por esta razón sería ingenuo creer que las mismas son responsables sólo por el hecho de ser un permanente agente filantrópico. No por ello la imagen y el dinero deben ser los principales y únicos objetivos de las acciones y de la comunicación responsable. Este subcapítulo simplemente intenta reconocer estas dos posturas, pero entendiendo cual debería ser la principal para fomentar la coherencia y cohesión entre lo que se dice y lo que se hace.

El siguiente apartado es el último del Proyecto de Graduación, y por esta razón tendrá las conclusiones pertinentes a la vez de contar con una reflexión acerca de qué tan utópico o real es el planteamiento de la existencia de empresas que lleven a cabo prácticas comunicacionales conscientes y responsables.

## **5.2 ¿Utopía o realidad?**

Para Velasco, director de Dircom, la comunicación responsable se entiende por la “gestión del diálogo con los grupos de interés con criterios de transparencia, veracidad y utilidad” (2009, p.12); dada esta reflexión, se podría decir entonces que la comunicación interna responsable es aquella que se ocupa de entablar diálogos sustentables a través del tiempo con los trabajadores de la empresa, de forma consciente, ética y transparente, en pos de la promoción del desarrollo profesional de los mismos. Para que este tipo de gestión comunicacional se realice eficazmente, la empresa debe conocer las verdaderas necesidades e inquietudes de los recursos humanos que inciten a la motivación, la

inclusión y el sentimiento de pertenencia; para ello existen diferentes herramientas como las auditorías internas que ayudan a los profesionales de la materia a reconocer dicha información. A su vez, la empresa puede optar por poner en marcha distintas acciones de RSI, que se han descrito en el capítulo tres, que ayudan a promover aquellos sentimientos laborales y así también acompañar a las estrategias comunicacionales responsables.

Esta forma de llevar a cabo la comunicación interna dentro de las empresas estimula a las mismas a conocer en profundidad a su *stakeholder* interno, lo que éste piensa de ella, como así también lo que necesita saber y lo que espera de su empleador. Esta clase de información ayuda a entablar diálogos coherentes, entendiendo que ambas partes se necesitan, pero a su vez reconociendo que los trabajadores cuentan con la ventaja de ser dueños de sus propios conocimientos y habilidades, decidiendo así de qué manera emplearlas en su lugar de trabajo. A partir de esta postura, las empresas deben comprender que estos elementos son propios de las personas y que si la organización se compromete en desarrollar diálogos permanentes que generen confianza y acciones que promuevan el crecimiento profesional a través de la motivación la inclusión y el sentimiento de pertenencia, los trabajadores impulsarán su compromiso e involucramiento con sus puestos, invirtiendo en ellos todo su desempeño.

Hasta aquí las posturas se asemejan, en mayor o menor medida, a las diferentes realidades empresariales que existen, pero al momento de hablar de organizaciones conscientes, con liderazgos honestos en donde las necesidades de los trabajadores sean tomadas en cuenta por los mandos medios y directivos, parece que todo se convierte en una utopía, creyendo que estas empresas no existen, y que si lo hicieran desaprovecharían el tiempo que tienen para pensar en cuestiones más bien comerciales, de marketing o de imagen.

Las empresas conscientes que desarrollan comunicaciones internas responsables tienen lugar para operar en el mundo, ya que son aquellas que privilegian el diálogo con uno de sus principales elementos, como es la mano de obra, los trabajadores. No es una ilusión creer que existen empresas que realmente se preocupan por el ambiente interno y fomentan comunicaciones que se basan en las necesidades e inquietudes reales de quienes allí trabajan; como así tampoco es una ilusión creer que las prácticas de RSE o RSI son acciones que buscan incentivar el compromiso y mejorar la calidad de vida tanto a nivel personal como profesional, dentro y fuera de la empresa. Existen organizaciones que operan de esta manera, y más aun, coexisten con empresas que se dedican a auditar y verificar todas aquellas acciones que hacen, para que éstas puedan ganar seriedad y a su vez generar confianza. A su vez la sociedad actual tiene la posibilidad de conseguir información fácilmente y comprobar desde otros ámbitos la veracidad de lo que dicen las empresas que se encuentran haciendo.

La clase de trabajo que fomenta la existencia de las empresas conscientes es aquel donde se promueva la realización personal, y según Kofman este sentimiento se hace posible en:

Un entorno en el cual las personas se sientan respetadas, escuchadas, valoradas, apoyadas y dignas de que se les confíe una tarea importante y estimulante, que les permita actuar en alineamiento con sus valores, con autonomía, iniciativa e integridad y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de la misión de la organización. (2008, pp 326 – 327)

Por esta razón, las empresas que desarrollen una gestión responsable de la comunicación interna acompañada de prácticas de RSI que respondan a las motivaciones y necesidades de los empleados, serán aquellas que ayuden a multiplicar la existencia de organizaciones conscientes desde su ambiente interno.

En conclusión, la idea de la existencia de empresas que desarrollen comunicaciones internas responsables y conscientes que logren responder con efectividad a los planteamientos que postulan sus recursos humanos, no es utópica, sino que simplemente en la actualidad del mundo empresarial falta un desarrollo pertinente, para que así dicha

concepción pueda ser tomada con seriedad y se encuentre a la altura de otras temáticas organizacionales que han perdurado a lo largo de la historia, como las cuestiones comerciales, de publicidad o mismo sobre recursos humanos pero que no contemplan las relaciones conscientes y sustentables para con este público.

## Conclusiones

Las Relaciones Públicas, labor joven en comparación con otras practicadas desde siglos pasados, ha visto evolucionar su status profesional en las últimas décadas del siglo XX, como así también ha incrementado su participación en el mundo organizacional, demostrando día a día que las difamaciones que se le hacían desde otros ámbitos han ido disminuyendo gracias a las demostraciones exitosas de su eficacia en el desarrollo de las empresas para las que ha servido.

Muchos son los autores e instituciones que han querido definir la labor de esta profesión con ciertas palabras y frases que aparecen en casi todos los conceptos, como la idea de crear y mantener vínculos con los públicos con los que comparte intereses, la promoción de organizaciones más conscientes de las necesidades del sector, la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas, entre otras que destacan su conocimiento sobre la identidad y la imagen de las empresas, el manejo de situaciones de crisis, la preparación de directivos frente a los medios y demás.

Este Proyecto de Graduación se centra en el saber que tiene la profesión a la hora de entablar y promover los vínculos con el público interno de las organizaciones, para ello se recuerda que ambas partes son actores de la sociedad y que ésta misma le da la posibilidad de existir y operar.

A lo largo del desarrollo del Ensayo se explica la importancia que tienen los recursos humanos para las organizaciones, no sólo por ser quienes aportan la mano de obra, sino también por el poder difusor del que gozan al ser voceros de la empresa para la que trabajan. A su vez, en los diferentes capítulos se recuerda que este *stakeholder* es dueño de sus propios conocimientos y habilidades, y que son ellos quienes deciden de qué manera invertirlos en su puesto de trabajo; en relación a esta postura es que se genera la idea de que las organizaciones tienen el compromiso de llevar a cabo comunicaciones internas responsables, que sepan investigar y reconocer las verdaderas necesidades e inquietudes del público interno para así poder satisfacerlas por medio de prácticas de RSI

que promuevan la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia con el lugar de trabajo.

Como se ha visto a lo largo del escrito, éste se enfoca en las empresas de servicio, las cuales no producen bienes, sino que por el contrario se encargan de satisfacer las necesidades del consumidor por medio de la prestación de servicios que pueden ser públicos o privados. Las empresas de servicio cuentan con ciertas características como la intangibilidad de lo que producen, la inseparabilidad que existe entre la servucción y el consumo mismo y la heterogeneidad de la prestación, entre otras; la cualidad que más se desarrolla en el Ensayo es la intangibilidad ya que de la misma se desprende la importancia de los recursos humanos dentro de este tipo de empresas por el hecho de que dicho público se convierte en la cara visible de la empresa, y de él depende, en gran parte, la decisión de compra del cliente y la fidelización del mismo. Esta es otra razón por la cual el empleador tienen la responsabilidad de poner en marcha estrategias comunicacionales internas que logren ser conscientes de las verdaderas motivaciones del trabajador, además de gestionar un acompañamiento de acciones de RSI que incentiven el involucramiento del público interno junto con el compromiso organizacional.

Como se ha explicado anteriormente los recursos humanos son los dueños de sus propias habilidades, destrezas y conocimientos, como así también son quienes deciden de qué manera invertirlos. A su vez son propietarios de motivaciones, y de necesidades de inclusión y pertenencia. Motivaciones laborales que se encuentran lejos del salario y los aumentos y que tienen que ver con la oportunidad de crecer profesionalmente, el reconocimiento de sus logros, y la posibilidad de concretar acciones que beneficien a su puesto y a sus tareas en la empresa, entre otras. Los trabajadores también buscan afianzar su pertenencia por medio de la alineación de sus objetivos con los del empleador, del incremento de su participación como así también quiere contar con información clara, transparente y pertinente, con la que logre comprender la importancia de su persona en la empresa. Por último los recursos humanos cuentan con necesidades

de inclusión que deber satisfacerse de manera responsable y consciente por medio de prácticas que eliminen las diferencias, los rechazos y las discriminaciones.

El capítulo 3 del Proyecto de Graduación se encarga de reflexionar acerca del poder que hoy en día logró adquirir la RSE en el ámbito empresarial, recordando que en la década de los 70 existían posturas que declaraban que las empresas debían limitarse a generar ganancias respetando las normas legales y éticas que la sociedad le imponía. Con el paso de los años y la aparición de grupos de presión las organizaciones comprendieron que las comunidades eran quienes le proporcionaban la posibilidad de funcionar, y por esta razón debían operar de manera sustentable, respondiendo a las necesidades de los diferentes públicos. Para que la RSE fuera tomada con seriedad distintas organizaciones han desarrollado normas y pactos que regulan las actividades de esta disciplina como así también su especialización en el ámbito interno de las empresas. Dicha técnica explica que las empresas tienen ciertas responsabilidades con su recursos humanos como el fomento de la igualdad de condiciones, el cuidado tanto físico como psicológico de los trabajadores, la conciliación entre el empleo y la vida familiar, entre otras que logran promover la motivación, la inclusión y el sentimiento de pertenencia, junto con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Al igual que ocurre con otras disciplinas, existen grupos de escépticos que desconfían de los fines de las prácticas de RSE y RSI, creyendo que los objetivos últimos de las mismas están relacionados a aspectos que tienen que ver más bien con el marketing y la aparición de las empresas en los medios para luego ser reconocidas.

Como se ha reflexionado a lo largo del Proyecto, es entendible que existan dichas posiciones ya que sería ingenuo pensar que las empresas son simples agentes benefactores, porque desde sus nacimientos las mismas cuentan con fines lucrativos, pero no por esta razón los principales fines de las prácticas de RSI son comerciales. Para ello el Ensayo propone el desarrollo y la promoción de comunicaciones internas responsables que velen por las verdaderas motivaciones laborales, como así también



que aboguen por la inclusión y el sentimiento de pertenencia de los empleados; esta información debe ser recabada a través de instrumentos pertinentes como las auditorías internas y puestas en marcha con el acompañamiento de acciones de RSI que tienen la cualidad de fomentar el involucramiento y el compromiso, gracias al orgullo que dichas prácticas suscitan en el público interno. A su vez las empresas deben tener en cuenta que este tipo de gestión repercute en su reputación interna y en su imagen, ya que ambas se encuentran relacionadas gracias al poder difusor de los empleados.

No es utópico pensar en la existencia de empresas conscientes que lleven a cabo comunicaciones internas responsables, simplemente es una postura que se debe desarrollar no sólo a través de la teoría, sino también por medio del ejemplo, como en el caso de estudio del *Banco Galicia*, en donde se reflexionó acerca de la importancia de la comunicación interna, como así también se analizó el interés que despertaban las acciones de RSI en los empleados.

Las organizaciones, especialmente su cúpula directiva, y mandos medios deben concientizarse del valor que tiene el hecho de desarrollar gestiones a través de la consciencia, entendiendo que su activo más importante, el trabajador, es aquel que tiene la capacidad de irse de un día para el otro debido a la insatisfacción que le puede producir su puesto y el ámbito interno en el cual se desempeña. Por ello las empresas deben tener el compromiso de estimular profesionalmente a sus empleados a través de la motivación, la integración y el sentimiento de pertenencia, con ayuda de una comunicación interna responsable que se encargue de satisfacer dichas demandas y promover el diálogo constante, difundiendo la importancia de la persona en la empresa y retroalimentándose para hacer de esta transmisión una correcta comunicación y no simples emisiones de mensajes que no sólo importan poco sino que tienen la posibilidad de ser respondidos.

## Lista de referencias bibliográficas

Adirón, F. (2005) *¿Qué es la inclusión?, la diversidad como valor*. Recuperado el día: 01/07/2013. Disponible:

<http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-ESPECIAL/QUE%20ES%20LA%20INCLUSION.pdf>

Agencia europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2012) *Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo*. Recuperado el día: 21/04/2013. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/102>

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica

Argandoña, A. Silva, R. (2011) ISO 26000, una guía para la responsabilidad social en las organizaciones. Recuperado el día: 17/04/2013. Disponible en:

[http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralacaixa\\_vol11\\_Final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf)

Arizcuren, A. Cabezas, E. Cañeque, N. Casado, M. Lacaste, J. Martín, T. Menchaca, M. Núñez, F. Sánchez, M. Soria, L. Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Recuperado el día: 20/05/2013. Disponible en:

[http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)

Asociación Española del Pacto Mundial (2007) *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Recuperado el día 17/04/2013. Disponible en:

[http://www.aeca.es/comisiones/rsc/documentos\\_fundamentales\\_rsc/pactomundial/informe\\_asepam\\_pm\\_general.pdf](http://www.aeca.es/comisiones/rsc/documentos_fundamentales_rsc/pactomundial/informe_asepam_pm_general.pdf)

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación sustentable*. Recuperado el día: 30/05/2013. Disponible en:

<http://comunicarseweb.com.ar/?Documento+sobre+comunicaci%F3n+de+RSE&page=ampliada&id=1274>

Banco Galicia (2012). *Reporte de Sustentabilidad*. Recuperado el día: 06/05/2013. Disponible en:

[http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe\\_RSC/INFORMES\\_2012/Empleados\\_2012.pdf](http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORMES_2012/Empleados_2012.pdf)

Barquero Cabrero, J. (2002) *Comunicación y Relaciones Man*, Madrid: Mc GrawHill. Barcelona: Gestión 2000

Bartoli, A. (1998). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Blanco, Lorenzo, A. (2000). *El planeamiento: práctica de las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ugerman.

Borrini, A (1997). Citado en: *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada (1999)*. Buenos Aires: Temas.

Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Carneiro Caneda, M. (2004) *La responsabilidad social corporativa: la nueva frontera de los Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

Corporate Excellence (2013). *La comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones*. Recuperado el día: 30/05/2013. Disponible en:  
<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/La-comunicacion-interna-herramienta-de-generacion-de-confianza-y-transparencia-en-las-organizaciones>

Cravino, L (2007) *¿Qué se debe esperar de la gestión de Recursos Humanos?* Recuperado el día: 17/10/2012 Disponible en:  
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=31765>

Csikszentmihaly, M. (2002). *El arte de vivir conscientemente*. Barcelona: Paidós. Citado en: Kofman, F. (2008). *La empresa consciente, cómo construir valores a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar

Cuervo, M. (2011). *Comunicación interna y formación profesional*. Recuperado el día: 10/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro166&id\\_articulo=6172](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro166&id_articulo=6172)

Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el día: 29/04/2013. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf)

Curto Gray, M. (2004) *La responsabilidad social interna de las empresas*. Recuperado el día: 20/04/2013. Disponible en: [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016\\_tcm5-85313.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf)

Davenport, T. (2001) *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000

Díaz Bretones, F. Fuertes Martínez, F. Martín Quirós, Peregrín, M. Santa-Barbara, E. Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Dircom (2009). *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*. Recuperado el día: 26/05/2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/38316377/RSE-Manual-de-Herramientas-de-Comunicacion-para-la-RSE>

Eiglier, P. Langearde, E. (1991) *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: Mc Graw-Hill

Estudio de Comunicación (2009). *La comunicación interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores*. Recuperado el día: 25/05/2013. Disponible en: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wpcontent/uploads/2012/ESTUDIOS/09914ISO-ESTUDIO-Interna%20cotizadas%20Negocio.pdf>

Etkin, M. (s.f.) *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Recuperado el día: 23/04/2013. Disponible en: <http://www.redunirse.com/files/RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>

Forcinito, V. (2011). *Responsabilidad Social Empresaria*. Recuperado el día: 15/10/2012. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=132&titulo\\_proyectos=Responsabilidad%20social%20empresaria](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=132&titulo_proyectos=Responsabilidad%20social%20empresaria)

Formanchuk, A. (2011). *Comunicación interna y sentido de pertenencia: lo móvil, lo disperso y lo esporádico*. Recuperado el día: 13/03/2013. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/pdf/articulos/7.pdf>

Frías Nicosia, A. (2011). *El poder de la comunicación interna*. Recuperado el día: 20/10/2012. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=135&titulo\\_proyecto=El%20poder%20de%20la%20comunicaci%F3n%20interna](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=135&titulo_proyecto=El%20poder%20de%20la%20comunicaci%F3n%20interna)

Fuertes, F. Goyburu, M. Kosacoff, B. (2006) *La responsabilidad social empresaria: ¿Sólo un discurso?* Santiago de Chile: CEPAL.

García, M. Castro, M. (2002) *La gestión de calidad y el marketing interno*. Recuperado el día: 04/04/2013. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/222.pdf>

Grunig, J; Hunt T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Gottschalg, O. Zollo, M. (s.f.). *Póngase en línea con la motivación*. Recuperado el día: 05/05/2013. Disponible en:  
<http://materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=22676>

Heras, I. (2012) *Adopción del estándar Investors in People: un estudio de caso sobre su disociación organizativa*. Recuperado el día 23/04/2013. Disponible en:  
[http://www.sc.ehu.es/oewhesai/LB\\_01\\_2012.pdf](http://www.sc.ehu.es/oewhesai/LB_01_2012.pdf)

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley. Citado en: Díaz Vilela, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Recuperado el día: 10/05/2013. Disponible en:  
<http://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Ildelfonso, E. (2005) *Marketing de servicio* (4<sup>ta</sup> Ed.) Madrid: ESIC.

Justice, D. (2003) *El concepto de responsabilidad social de las empresas: desafíos y oportunidades para los sindicatos*. Recuperado el día: 22/04/2013. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09709/09709\(2003-1\)1-15.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09709/09709(2003-1)1-15.pdf)

Katz, D; Kahn R. (1978) Citados en: *Dirección de Relaciones Públicas (2000)*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaufmann, J. (2008). *El impacto de la RSE en los empleados, ¿Es la RSE una herramienta de motivación?* Recuperado el día: 22/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=8d\\_articulo=2547](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=8d_articulo=2547)

Kofman, F. (2008). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.

La Alameda. (2013). *Segunda denuncia contra Zara y escrache*. Recuperado el día: 01/06/2013

Latorruga, J. (2010). *Otra forma de hacer RSE*. Buenos Aires: Recuperado el día: 25/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=726&titulo\\_proyecto=Otra%20forma%20de%20hacer%20RSE](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=726&titulo_proyecto=Otra%20forma%20de%20hacer%20RSE)

La ética en la empresa. (s.f.). McGraw – Hill. Recuperado el día: 01/06/2013. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175646.pdf>

Lattuada, P. (2011). *Comunicación sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros*. Recuperado el día: 25/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=166&id\\_articulo=6176](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=166&id_articulo=6176)

Licandro, O. (2012, Octubre) *El desafío de comprender el sentido profundo del concepto de RSE*. FONRES, 9, 30.

Lojo, A. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Recuperado el día: 30/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=6171&id\\_libro=166](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=6171&id_libro=166)

Maititti, M. (2009). *Responsabilidad Social Empresaria: la RSE y los empleados*. Recuperado el día: 30/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=129&id\\_articulo=3025](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=129&id_articulo=3025)

Martín, A. (2012). *La falta de credibilidad de la RSC*. Recuperado el día: 27/05/2013. Disponible en: <http://rrhhypersonas.blogspot.com.ar/2012/06/la-falta-de-credibilidad-de-la-rsc.html>

McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press. Citado en Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Millán, M. Aviñó, A. Astor, E. (2001) *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Novel, Martí, G. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid: Cometa S.A

Organización de las Naciones Unidas. (2008) *Guía práctica para el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el día: 17/04/2013. Disponible en: [http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua\\_CoP\\_2008.pdf](http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua_CoP_2008.pdf)

Pagani, G. (2012). *¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?* Recuperado el día: 25/11/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=373&id\\_articulo=8187](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=373&id_articulo=8187)

Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa: métodos y técnicas*. Buenos Aires: Editorial Docencia.

- Piñeros, Y. (2011). *El sentido de pertenencia en la organización*. Recuperado el día: 13/05/2013. Disponible en: [http://www.elemplo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-/6585356](http://www.elemplo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-/6585356)
- Pons, A. (2011). *La motivación laboral: un análisis desde la psicología social*. Recuperado el día: 02/05/2013. Disponible en: <http://ponss.files.wordpress.com/2011/02/motivc.pdf>
- PRSA (2012) Citado en: *Las Relaciones Públicas estrenan nueva definición*. Recuperado el día: 10/09/2012. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-relaciones-publicas-estrenan-nueva-definicion/>
- Reyes, J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Recuperado el día: 13/10/2012. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=8188&id\\_libro=373](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8188&id_libro=373)
- Ricomá, C. Ponti F. (2004) *¡No somos recursos, somos humanos!: una conversación sobre cómo las personas mejoran las organizaciones*. Barcelona: Granica
- Roos, G. Roos, J. Gragonetti, N. Edvinsson, L. (2001) *Capital intelectual, el calor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Social Accountability International (2008). *Responsabilidad social 8000. SA 8000*. Recuperado el día: 22/04/2013. Disponible en: [http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1321904035\\_30371238-Norma-SA8000-Espanol-2008.pdf](http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1321904035_30371238-Norma-SA8000-Espanol-2008.pdf)
- Tessi, M. (2009) *¿Debe existir un área de comunicación interna en la empresa* Recuperado el día: 15/10/2012. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40971>
- Thompson, I. (2006<sup>a</sup>) *Tipos de empresas*. Recuperado el día 01/04/2013. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Thompson, I. (2006<sup>b</sup>) *Características de los servicios*. Recuperado el día: 01/04/2013. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

Torv Jordán, A (1998).Citado en: *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Geston 2000.

Velasco, J. (2009). *Una Comunicación Responsable es sinónimo de gestión responsable*. Recuperado el día: 02/06/2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/22076901/La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE>

Villafne, J. (2008) *La reputación interna: de la satisfacción al compromiso*. Recuperado el día: 10/04/2013. Disponible en:  
[http://www.villafane.com/files/Reputacion\\_interna\\_UPF.pdf](http://www.villafane.com/files/Reputacion_interna_UPF.pdf)

Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison - Wesley, Pearson Education.



## Bibliografía

Adirón, F. (2005) *¿Qué es la inclusión?, la diversidad como valor*. Recuperado el día: 01/07/2013. Disponible:

<http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-ESPECIAL/QUE%20ES%20LA%20INCLUSION.pdf>

Agencia europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2012) *Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo*. Recuperado el día: 21/04/2013. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/102>

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica

Amado Suarez, A; Castro Zuñeda, C (1999). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.

Argandoña, A. Silva, R. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social en las organizaciones*. Recuperado el día: 17/04/2013. Disponible en: [http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralacaixa\\_vol11\\_Final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf)

Arizcuren, A. Cabezas, E. Cañeque, N. Casado, M. Lacaste, J. Martín, T. Menchaca, M. Núñez, F. Sánchez, M. Soria, L. Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Recuperado el día: 20/05/2013. Disponible en: [http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)

Asociación Española del Pacto Mundial (2007) *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Recuperado el día 17/04/2013. Disponible en: [http://www.aeca.es/comisiones/rsc/documentos\\_fundamentales\\_rsc/pactomundial/informe\\_asepam\\_pm\\_general.pdf](http://www.aeca.es/comisiones/rsc/documentos_fundamentales_rsc/pactomundial/informe_asepam_pm_general.pdf)

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE, propuestas para un modelo de comunicación sustentable*. Recuperado el día: 30/05/2013. Disponible en: <http://comunicarseweb.com.ar/?Documento+sobre+comunicaci%F3n+de+RSE&page=ampliada&id=1274>

Banco Galicia (2012). *Reporte de Sustentabilidad*. Recuperado el día: 06/05/2013. Disponible en: [http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe\\_RSC/INFORMES\\_2012/Empleados\\_2012.pdf](http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORMES_2012/Empleados_2012.pdf)

Barquero Cabrero, J (1998). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000.

Barquero Cabrero, J. (2002) *Comunicación y Relaciones Man*, Madrid: Mc GrawHill. Barcelona: Gestión 2000.

Bartoli, A. (1998). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Blanco, Lorenzo, A. (2000). *El planeamiento: práctica de las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ugerman.

Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Carneiro Caneda, M. (2004) *La responsabilidad social corporativa: la nueva frontera de los Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

Corporate Excellence (2013). *La comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones*. Recuperado el día: 30/05/2013. Disponible en:  
<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/La-comunicacion-interna-herramienta-de-generacion-de-confianza-y-transparencia-en-las-organizaciones>

Cravino, L (2007) *¿Qué se debe esperar de la gestión de Recursos Humanos?* Recuperado el día: 17/10/2012. Disponible en:  
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=31765>

Csikszentmihaly, M. (2002). *El arte de vivir conscientemente*. Barcelona: Paidós. Citado en: Kofman, F. (2008). *La empresa consciente, cómo construir valores a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar

Cuervo, M. (2011). *Comunicación interna y formación profesional*. Recuperado el día: 10/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=166&id\\_articulo=6172](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=166&id_articulo=6172)

Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el día: 29/04/2013. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf)

Curto Gray, M. (2004) *La responsabilidad social interna de las empresas*. Recuperado el día: 20/04/2013. Disponible en: [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016\\_tcm5-85313.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf)

Davenport, T. (2001) *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000

Díaz Bretones, F. Fuertes Martínez, F. Martín Quirós, Peregrín, M. Santa- Bárbara, E. Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Díaz Vilela, L. (1998) *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Recuperado el día: 10/05/2013. Disponible en:  
<http://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Dircom (2009). *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*. Recuperado el día: 26/05/2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/38316377/RSE-Manual-de-Herramientas-de-Comunicacion-para-la-RSE>

Eiglier, P. Langearde, E. (1991) *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: Mc Graw-Hill

Estudio de Comunicación (2009). *La comunicación interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores*. Recuperado el día: 25/05/2013. Disponible en:  
<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wpcontent/uploads/2012/ESTUDIOS/09914ISO-ESTUDIO-Interna%20cotizadas%20Negocio.pdf>

Etkin, M. (s.f.) *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Recuperado el día: 23/04/2013. Disponible en:  
<http://www.redunirse.com/files/RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>

Forcinito, V. (2011). *Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires. Recuperado el día: 15/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=132&titulo\\_proyectos=Responsabilidad%20social%20empresaria](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=132&titulo_proyectos=Responsabilidad%20social%20empresaria)

Formanchuk, A. (2011). *Comunicación interna y sentido de pertenencia: lo móvil, lo disperso y lo esporádico*. Recuperado el día: 13/03/2013. Disponible en:  
<http://formanchuk.com.ar/pdf/articulos/7.pdf>

Frías Nicosia, A. (2011). *El poder de la comunicación interna*. Recuperado el día: 20/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=135&titulo\\_proyecto=El%20poder%20de%20la%20comunicaci%F3n%20interna](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=135&titulo_proyecto=El%20poder%20de%20la%20comunicaci%F3n%20interna)

Fuertes, F. Goyburu, M. Kosacoff, B. (2006) *La responsabilidad social empresaria: ¿Sólo un discurso?* Santiago de Chile: CEPAL.

García, M. Castro, M. (2002) *La gestión de calidad y el marketing interno*. Recuperado el día: 04/04/2013. Disponible en:  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/222.pdf>

Gottschalg, O. Zollo, M. (s.f.). *Póngase en línea con la motivación*. Recuperado el día: 05/05/2013. Disponible en:  
<http://materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=22676>

Grunig, J; Hunt T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Heras, I. (2012) *Adopción del estándar Investors in People: un estudio de caso sobre su disociación organizativa*. Recuperado el día 23/04/2013. Disponible en:  
[http://www.sc.ehu.es/oewhesai/LB\\_01\\_2012.pdf](http://www.sc.ehu.es/oewhesai/LB_01_2012.pdf)

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley. Citado en: Díaz Vilela, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Recuperado el día: 10/05/2013. Disponible en:  
<http://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Ildelfonso, E. (2005) *Marketing de servicio* (4<sup>ta</sup> Ed.) Madrid: ESIC

Justice, D. (2003) *El concepto de responsabilidad social de las empresas: desafíos y oportunidades para los sindicatos*. Recuperado el día: 22/04/2013. Disponible en:  
[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09709/09709\(2003-1\)1-15.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09709/09709(2003-1)1-15.pdf)

Kaufmann, J. (2008). *El impacto de la RSE en los empleados, ¿Es la RSE una herramienta de motivación?* Recuperado el día: 22/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=82&id\\_articulo=2547](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=82&id_articulo=2547)

Kofman, F. (2008). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.

La Alameda. (2013). *Segunda denuncia contra Zara y escrache*. Recuperado el día: 01/06/2013

Lacasa y Blay, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

La ética en la empresa. (s.f.). McGraw – Hill. Recuperado el día: 01/06/2013. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/84448175646.pdf>

- Latorruga, J. (2010). *Otra forma de hacer RSE*. Recuperado el día: 25/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=726&titulo\\_proyecto=Otra%20forma%20de%20hacer%20RSE](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=726&titulo_proyecto=Otra%20forma%20de%20hacer%20RSE)
- Lattuada, P. (2011). *Comunicación sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros*. Recuperado el día: 25/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=166&id\\_articulo=6176](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=166&id_articulo=6176)
- Licandro, O. (2012, Octubre) *El desafío de comprender el sentido profundo del concepto de RSE*. FONRES, 9, 30.
- Lojo, A. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Recuperado el día: 30/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=6171&id\\_libro=166](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=6171&id_libro=166)
- Maititti, M. (2009). *Responsabilidad Social Empresaria: la RSE y los empleados*. Recuperado el día: 30/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=129&id\\_articulo=3025](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=129&id_articulo=3025)
- Martín, A. (2012). *La falta de credibilidad de la RSC*. Recuperado el día: 27/05/2013. Disponible en: <http://rrhhypersonas.blogspot.com.ar/2012/06/la-falta-de-credibilidad-de-la-rsc.html>
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press. Citado en Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Millán, M. Aviñó, A. Astor, E. (2001) *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Novel, Martí, G. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid: Cometa S.A
- Organización de las Naciones Unidas. (2008) *Guía práctica para el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el día: 17/04/2013. Disponible en: [http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua\\_CoP\\_2008.pdf](http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua_CoP_2008.pdf)
- Pagani, G. (2012). *¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?* Recuperado el día: 25/10/2012. Disponible en:  
[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=373&id\\_articulo=8187](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=373&id_articulo=8187)

- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa: métodos y técnicas*. Buenos Aires: Editorial Docencia.
- Piñeros, Y. (2011). *El sentido de pertenencia en la organización*. Recuperado el día: 13/05/2013. Disponible en: [http://www.elemplo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-6585356](http://www.elemplo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-6585356)
- Pons, A. (2011). *La motivación laboral: un análisis desde la psicología social*. Recuperado el día: 02/05/2013. Disponible en: <http://ponss.files.wordpress.com/2011/02/motivc.pdf>
- PRSA (2012) Citado en: *Las Relaciones Públicas estrenan nueva definición*. Recuperado el día: 10/10/2012. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-relaciones-publicas-estrenan-nueva-definicion/>
- Reyes, J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Recuperado el día: 13/10/2012. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=8188&id\\_libro=373](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8188&id_libro=373)
- Ricomá, C. Ponti F. (2004) *¡No somos recursos, somos humanos!: una conversación sobre cómo las personas mejoran las organizaciones*. Barcelona: Granica
- Roos, G. Roos, J. Gragonetti, N. Edvinsson, L. (2001) *Capital intelectual, el calor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schvarstein, L. (2006) *La inteligencia social de las organización. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Social Accountability International (2008). *Responsabilidad social 8000. SA 8000*. Recuperado el día: 22/04/2014. Disponible en: [http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1321904035\\_30371238-Norma-SA8000-Espanol-2008.pdf](http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1321904035_30371238-Norma-SA8000-Espanol-2008.pdf)
- Tessi, M. (2009) *¿Debe existir un área de comunicación interna en la empresa?* Recuperado el día 15/10/2012. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40971>

Thompson, I. (2006<sup>a</sup>) *Tipos de empresas*. Recuperado el día 01/04/2013. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Thompson, I. (2006<sup>b</sup>) *Características de los servicios*. Recuperado el día: 01/04/2013. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

Velasco, J. (2009). *Una Comunicación Responsable es sinónimo de gestión responsable*. Recuperado el día: 02/06/2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/22076901/La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Colección empresas y gestión.

Villafañe, J. (2008) *La reputación interna: de la satisfacción al compromiso*. Recuperado el día: 10/04/2013. Disponible en: [http://www.villafane.com/files/Reputacion\\_interna\\_UPF.pdf](http://www.villafane.com/files/Reputacion_interna_UPF.pdf)

Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison- Wesley, Pearson Education.