



Proceso de comunicación interna de la política de responsabilidad social Arcor

Responsabilidad Social Empresaria - Campañas de concientización interna.

Breve descripción de la empresa

Arcor es un grupo multinacional líder en la producción de golosinas, chocolates, galletas, helados y alimentos. Cuenta con 41 plantas industriales en cinco países de Latinoamérica, además de 13 centros de distribución propios y 12 oficinas comerciales. Emplea a 20 mil personas; elabora 3 millones de kilogramos diarios de producto, contrata a 9.635 pymes como proveedores y exporta a 120 países de 5 continentes. Su facturación anual supera los 1.800 millones de dólares. En 2007 facturó 5.816 millones de pesos, con un total de exportaciones de 317 millones de dólares e inversiones acumuladas- entre 1997 y 2007- que ascienden a 843,7 millones de dólares.

Causas que motivaron la implementación de la acción

– Análisis de la situación previa y consideración del contexto

Arcor nació con una ideología corporativa que asocia el progreso económico con el desarrollo social y la conservación de los recursos del planeta. Este espíritu fundacional permaneció inalterable con los años. A lo largo de más de medio siglo, Arcor condujo sus negocios con un fuerte compromiso, intentando ser impulsor activo del desarrollo de las comunidades de las que forma parte.

Junto con el crecimiento de Arcor, desde 1951 hasta hoy, el escenario global también se ha modificado. De las cien mayores economías mundiales, más de la mitad corresponde a empresas que poseen inmensos recursos financieros, tecnológicos y económicos, y equiparan en algunos casos, con su patrimonio, el PBI de varios países pequeños. En este contexto, donde el Estado ha redefinido su rol y los consumidores han aumentado sus expectativas hacia el sector privado, las empresas deben desarrollar un nuevo perfil de negocios, donde mayor *poder* equivale a mayor *responsabilidad*.

Por eso, hoy más que nunca, el Grupo Arcor continúa con su idea original de crecer en una sociedad que crece. En 2005 quiso profundizar este compromiso y puso en marcha el Programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), integrando las diversas acciones que realiza la compañía en un programa social vinculado a sus negocios. Uno de los primeros avances de este programa fue la definición de la Política de Responsabilidad Social Arcor (RSA), cuyos componentes centrales son los Códigos de Ética y Conducta de la empresa.

Para difundir la Política RSA y el Código entre sus empleados, fue necesario que el Grupo desarrollase una estrategia de comunicación integral y gradual que asegurase que todos y



cada uno de los colaboradores de la compañía comprenda el significado de la Política y contribuya a la tarea de construir un futuro sustentable.

– Identificación del problema / desafío: incluir proceso de identificación.

El desafío de la estrategia de comunicación fue llegar a los 20.000 empleados del Grupo. En particular, el emprendimiento se enfrentó a desafíos: a) territoriales/ geográficos (llegar a sus empleados en cada uno de los países y localidades donde Arcor opera); b) comunicacionales (diseñar la mejor estrategia, capaz de ser leída e interpretada por todos los públicos) y c) motivacionales (lograr involucrar a cada empleado en el proceso que la empresa lleva adelante, hacia la consolidación de la responsabilidad social como eje orientador de sus negocios).

Target

4. Principales objetivos

- Marco estratégico (visión de sostenibilidad) que enmarca los objetivos.

El Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA) y las acciones estratégicas institucionales

Para ayudar a consolidar una gestión socialmente responsable, Arcor lleva adelante acciones estratégicas institucionales. Es en este marco de acciones estratégicas (caracterizadas por su generalidad y transversalidad, en el sentido de alcance y compromiso para todas las áreas y negocios de la empresa) que se delineó e implementó el plan de comunicación de la Política de Responsabilidad Social Arcor y el Código de Ética y Conducta.

– Identificar los actores y grupos de interés clave para la estrategia, tanto para el proceso de toma de decisión como por los efectos/ impactos.

Actores involucrados en la toma de decisión

Grupo Arcor, a través de su presidencia, la gerencia corporativa de Responsabilidad Social Arcor y la gerencia de Comunicaciones Internas. Otros actores involucrados en el lanzamiento de la Política RSA: máxima conducción de la empresa.

Actores alcanzados por las acciones de comunicación

Comité gerentes generales, Niveles de conducción, nivel de jefatura, supervisores y analistas, operarios.

Actores responsables de la comunicación “en cascado”: Multiplicadores (60 colaboradores especialmente elegidos para tal fin).

- Elección de la mejor estrategia: fundamentos.

Una de las principales estrategias que estableció Arcor para consolidar a la responsabilidad social como eje orientador de su práctica empresarial, ha sido la implementación de acciones generales y transversales para todas las áreas y negocios de la empresa, que permitieran sentar las bases de este proceso. Con este objetivo se definió la estrategia de comunicación de la Política RSA.



El plan implementado entre 2006 y 2008 buscó que los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa llegasen a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de que la construcción de futuro sustentable sea un desafío colectivo.

Una comunicación en cascada

Para alcanzar los objetivos propuestos se diseñó e implementó una estrategia de comunicación en cascada, a partir de la cual se presentó y entregó, en forma presencial a todos los empleados de Arcor, la Política de RSA. Al plantear una modalidad de llegada gradual, nivel a nivel, el cascadeo permitió ajustar los mensajes, actividades y materiales según las particularidades de cada uno de los niveles, logrando mayor efectividad en la comunicación.

Otro punto que influyó positivamente en el resultado fueron los encuentros presenciales, que generaron comprensión y compromiso de parte de los colaboradores. Durante estos encuentros se presentó, explicó y entregó la Política RSA y se brindó la oportunidad de consultar a los referentes del tema en forma directa. Además, desde el comienzo se generaron canales de comunicación ascendentes (dirección de e-mail, buzón de consulta, línea de atención telefónica y dirección postal) destinados a recibir las sugerencias e inquietudes de los colaboradores.

Al mismo tiempo, las acciones fueron acompañadas por comunicaciones en la red de medios de la compañía. Entre ellos, *inserts* específicos en la revista interna “Tiempo de Encuentro”, carteleras e intranet corporativa.

- Situación previa vs. Situación deseada (objetivos)

La estrategia de comunicación se propuso dos objetivos:

- Que los colaboradores del Grupo Arcor comprendan que la Política RSA y la misión, visión, valores, principios éticos y normas de conducta son los ejes orientadores para construir una gestión responsable en el negocio, y que para ello se requiere del compromiso y la participación de todos.
- Que conozcan, se comprometan y actúen de acuerdo a los lineamientos planteados en los Códigos de Ética y Conducta.

Acción

Descripción de las medidas tomadas

– Descripción del proceso, etapas y acciones concretas. Tiempo incurrido / Actores involucrados. Alianzas y partenariado.

Proceso de comunicación interna de la Política de Responsabilidad Social Arcor (2006-2008). Etapas desarrolladas:

1) Diagnóstico cualitativo

Preparación del proceso



En junio de 2006 se desarrollaron 6 grupos focales en los que participaron más de 60 colaboradores de diversas áreas. Su finalidad fue analizar el impacto que la implementación de la Política RSA generaría en las diferentes audiencias. Estas actividades también permitieron conocer la opinión y valoración de los colaboradores en relación a la estrategia de comunicación prevista para difundir la Política RSA.

2) Lanzamiento de la Política RSA- Compromiso del liderazgo

Un primer paso clave para la comunicación

El 14 de julio de 2006, el presidente del Grupo Arcor, junto al vicepresidente y los gerentes generales, dio el puntapié inicial en el lanzamiento de la Política RSA. Durante el evento, los integrantes del máximo nivel de conducción de Arcor ratificaron con su firma el compromiso de actuar de acuerdo al Código de Ética y Conducta y promover su difusión y comprensión en toda la organización. De esta manera, se dio inicio al desarrollo de la comunicación en cascada y se inauguró el camino que se recorrería hasta 2008. Contar con el apoyo de los líderes de Arcor desde el principio de la comunicación fue un paso fundamental en el proceso de consolidación de la práctica de RSE en la empresa.

3) Comunicación a nivel de conducción

Cinco días después, el 19 de julio de 2006, el presidente del Grupo Arcor y el gerente de RSA se contactaron vía electrónica con todos los gerentes de la compañía y les comunicaron en detalle el lanzamiento de la Política de RSA y los próximos pasos del Plan de Comunicación. En la comunicación se les adjuntó, además, un KIT digital que contenía el pergamino de lanzamiento y los Códigos de Ética y Conducta en versión digital. De manera paralela, la gerencia de RSA organizó talleres de planificación con gerentes de distintas áreas para orientarlos en el alineamiento de sus objetivos con la Política RSA.

4) Comunicación al nivel de Jefatura

Multiplificar el compromiso

Entre septiembre y diciembre de 2006, más de 400 colaboradores del nivel de jefatura participaron de 14 encuentros en diferentes bases de Argentina, Brasil y Chile. El objetivo fue que conozcan en mayor profundidad la Política RSA y se involucren en el proceso de su implementación. Los encuentros de capacitación contaron con un módulo teórico, en el que se presentó y explicó a los jefes la Política RSA y un módulo práctico que permitió el debate respecto a sus contenidos y los desafíos que enfrentaba la gestión de la empresa en relación a éstos.

Antes de las actividades, se comunicó vía mail al nivel de jefatura el proceso que estaba llevando a cabo la empresa, se envió un documento conceptual sobre responsabilidad social, los Códigos de Ética y Conducta y se los convocó a participar de los encuentros de capacitación.

5) Comunicación a supervisores y analistas a través del grupo de Multiplicadores

Aprender para comunicar



El fruto de la experiencia de las actividades que se desarrollaron con los colaboradores del nivel de jefatura permitió diseñar la comunicación hacia el siguiente nivel dentro de la estructura: los supervisores y analistas. Se seleccionó un grupo de más de 60 colaboradores, a los que se les otorgó el rol de Multiplicadores y se les brindó herramientas necesarias en RSE y comunicación para que puedan llevar a cabo los encuentros de cascadeo.

Además, en la jornada de formación, cada participante recibió un KIT del Multiplicador que incluía la presentación que se proyectaría durante el taller, las planillas de trabajo y una edición especial con los “Códigos de Ética y Conducta Comentados”, que contenían información explicativa y ejemplos prácticos para que los multiplicadores utilizaran frente a posibles preguntas de los supervisores y analistas.

Multiplicar el Compromiso

Los multiplicadores comenzaron el cascadeo de la política de RSA a los supervisores y analistas en octubre de 2006. Esta etapa finalizó en diciembre de ese año en Argentina y en febrero de 2007 en Brasil y Chile. Gracias a su compromiso y dedicación se logró comunicar en forma presencial y entregar en mano la Política RSA a más de 1.300 colaboradores.

6) Comunicación a operarios

Etapa 1: Escucha previa

Diagnóstico cualitativo

Con el objetivo de ajustar el diseño final y los contenidos de las actividades de comunicación para los operarios, se realizaron tres grupos focales en diferentes plantas con supervisores. Conocer sus opiniones, sugerencias y actitudes con respecto a la propuesta de comunicación de la Política RSA brindó pautas esenciales respecto a los contenidos que se debían transmitir al próximo nivel y la metodología más eficaz para hacerlo.

Preguntas y respuestas frecuentes

Además de la información brindada por los supervisores, se consideró la experiencia de los Multiplicadores en los encuentros de comunicación realizados con supervisores y analistas. Estos indicaron a la gerencia de RSA cuáles eran los principios éticos que mayor impacto causaban en la audiencia y cuáles eran las preguntas frecuentes que surgían. A partir del material relevado se conformó un documento de Preguntas y Respuestas Frecuentes.

Etapa 2: Diseño

Una comunicación a medida

La escucha permitió identificar las particularidades esenciales que debían tenerse en cuenta para generar una comunicación efectiva a los operarios. Entre éstas, se destacaban la cantidad de personas, la dispersión geográfica, el tiempo disponible para participar en acciones presenciales y el canal más indicado para realizar consultas.

Cada necesidad fue considerada en el desarrollo del diseño. Éste se terminó de moldear en la segunda jornada de formación que se llevó a cabo con los Multiplicadores. Durante la actividad se les presentaron los materiales para el cascadeo y se generó un espacio para que



sugirieran a la gerencia de RSA aquellas modificaciones que ayudaran a lograr mayor efectividad en la comunicación.

Etapa 3: Implementación

Los encuentros de comunicación se llevaron a cabo en 2007 y 2008 y la Política RSA se comunicó de manera presencial al nivel de operarios de todos los países donde opera el Grupo. En cada una de las actividades, los Multiplicadores presentaron la Política de RSA, proyectaron un video explicativo y entregaron un ejemplar de los Códigos de Ética y Conducta, junto con el documento de Preguntas y Respuestas Frecuentes. Además, se les informó sobre la existencia de buzones de consultas dispuestos especialmente para recibir preguntas o inquietudes respecto a RSA.

Etapa 4: Monitoreo

Con el objetivo de comprobar la efectividad de la comunicación, al finalizar cada encuentro se administró una encuesta para determinar el grado de comprensión del mensaje. Con los primeros cascadeos se desarrolló un informe parcial, a fin de detectar posibles oportunidades de mejora en las próximas actividades. Los resultados finales indicaron que la información y materiales utilizados para la transmisión de la Política RSA fueron completos, claros y útiles y que facilitaron la comprensión de los participantes.

7) Comunicación de doble vía

Durante 2006 y 2007 se crearon diferentes y ágiles canales de diálogo para que todos los miembros de Arcor pudieran consultar acerca de la Política de RSA. Sea cual fuese el canal elegido (dirección de e-mail, buzón de consultas, línea de atención telefónica o dirección postal) la consulta recorre el siguiente camino (en todos los casos, el desarrollo del proceso asegura la confidencialidad de la información y el tratamiento ecuánime del tema):

1. *Recepción y registro:* todas las consultas llegan a la gerencia de RSA y son registradas con un número. También se las relaciona con un principio ético y norma de conducta de la política RSA.
2. *Elaboración y comunicación:* se notifica al colaborador la recepción de su consulta, la cual - en caso de ser necesario- es derivada a un área o sector específico de la compañía para su respuesta y/o resolución.
3. *Cierre y registro:* la gerencia de RSA sistematiza y da seguimiento a la respuesta.



Esquema del Plan de Comunicación



– Principios, valores y políticas que respaldaron la acción implementada

Los Valores y Principios Éticos son ejes que orientan la conducta del Grupo Arcor. Reflejan el modo de ser, pensar y hacer de la compañía y permiten fijar directrices generales de acción para que cada área y negocio actúe en forma coordinada y con un mismo sentido: ser una empresa sustentable y comprometida con la sociedad.

Asimismo, el proceso de Comunicación Interna de la Política RSA fue posible gracias a la gestión participativa inherente al proceso que la empresa está llevando adelante, basada en el compromiso de todos los que integran Arcor. Porque para Arcor, la gestión sustentable es una construcción colectiva, que depende esencialmente de la participación de todos los públicos con los que la empresa se relaciona. Tomando como punto de partida estos valores y principios, Arcor buscó difundir y explicar a cada uno de sus empleados, en este caso, los Códigos de Ética y de Conducta de la empresa

Resultados

Resultados obtenidos

– Objetivos propuestos vs Resultados obtenidos

El objetivo inicial de comprometer a los colegas —empezando por los niveles de conducción— para difundir y garantizar la comprensión de la Política de RSA y su componente central, los Códigos de Ética y Conducta, fue cumplido desde un principio, en



el preciso momento en que el presidente, vicepresidente y los gerentes generales firmaron un compromiso por escrito frente a toda la organización.

Resultó, además, exitosa la capacitación a Multiplicadores para que cuenten con herramientas eficaces para transmitir a sus colegas las ideas principales de la Política RSA y los Códigos de Ética y Conducta. En 2007, se capacitó a 70 multiplicadores de la Argentina, Brasil, Chile y México, que fueron los encargados del proceso de comunicación a más de 10.000 colaboradores de las plantas, oficinas comerciales y filiales del exterior.

En cuanto a la comunicación a operarios, la Política RSA se continuó difundiendo – durante 2007 y 2008- de manera presencial, con el objetivo de llegar –gradualmente- a todos los países donde opera el Grupo, superando el desafío inicial impuesto por la dispersión geográfica y las diferencias culturales propias de la distribución territorial de Arcor.

La etapa de monitoreo comprobó la efectividad de la comunicación. Los resultados finales indicaron que la información y materiales utilizados para la transmisión de la Política RSA fueron completos, claros y útiles facilitando la comprensión de los participantes.

Conclusiones finales

– Lecciones aprendidas: procesos de toma de decisión, grupos de interés, identificación e integración de oportunidades y desafíos, etc.

- Los grupos focales (junio 2006), en tanto proceso de escucha, resultaron muy útiles para analizar el impacto que traería aparejada la implementación de la Política de RSA en las diferentes audiencias.
- A su vez, contar con el apoyo de los líderes de Arcor desde el principio de la comunicación fue un paso fundamental en el proceso de consolidación de la práctica de RSE en la empresa.
- En cuanto a la decisión de designar “Multiplicadores” en el proceso de comunicación, ésta dio muy buenos resultados, ya que uno de los puntos destacados del proceso –entre otros- fue el hecho de que los empleados de Arcor recibieran el Código de Conducta y Valores de manos de un mismo compañero de trabajo. Esta relación “entre iguales” favoreció la comunicación y la comprensión del mensaje transmitido y estimuló la formulación de preguntas en un proceso de ida y vuelta. En este sentido, la experiencia con los “Multiplicadores” brinda una oportunidad a ser tenida en cuenta para futuras campañas de comunicación/concientización.

- Desafíos futuros

- El plan de comunicación de la Política de RSA tiene como desafíos a futuro continuar con acciones de difusión y concientización entre los empleados del Grupo Arcor. A tal fin, se utilizarán las oportunidades de mejora surgidas del informe parcial y las experiencias recogidas a lo largo de todo el proceso de comunicación desarrollado entre 2006 y 2008.
- Al mismo tiempo, se utilizará la información vertida en los canales de diálogo de doble vía a fin de detectar posibilidades de mejora, situaciones críticas y/o ideas innovadoras que permitan desarrollar nuevas acciones de comunicación.



- Independientemente de ello, la gerencia de RSA continuará sistematizando y dando seguimiento a la respuesta de cada una de las consultas surgidas en dichos canales.



Anexos



Código de Ética y Conducta del Grupo Arcor



COMPROMETIDOS: Pergamino firmado por el máximo nivel de conducción de Arcor. Luego se plasmó en una gigantografía y se colocó en todas las Bases del Grupo.



Folleto “Preguntas Frecuentes” elaborado a partir del feedback de los multiplicadores y entregado a los operarios en el cascado.



UNIDOS. Equipo de Multiplicadores de ARCOR reunidos para el segundo encuentro de formación.