

Comunicación institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Plan de Comunicación Institucional alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para Saint Gobain Argentina



Nombre: Candela Vignolles Vuteff

Tutor: Dr. Alejandro Ruiz Balza

Carrera: Ciencias de la Comunicación

Matrícula: 160733

2022

Índice

Introducción	3
Capítulo 1	13
Marco Teórico	
Capítulo 2	27
Descripción y diagnóstico de Saint Gobain Argentina	
Capítulo 3	48
Análisis y planificación del Plan de Comunicación Institucional	
Conclusión	70
Bibliografía	74
Anexo	77

Introducción

Para comenzar es de suma importancia que comprendan el motivo de este trabajo, el cual nace de una premisa bastante simple: adentrarnos en nuestro futuro profesional de una manera práctica. Con esto hacemos referencia a que a lo largo de los cuatro años de carrera se nos enseñó que una de las orientaciones que existían en Ciencias de la Comunicación era la Comunicación Institucional. Luego de compartir tres años con periodismo y elegir finalmente la rama institucional en el último año, significa un gran logro plasmar todo lo aprendido sobre esta especialidad en el trabajo final de carrera. Esta tesis nos permitirá tener un acercamiento al futuro que nos espera como profesionales.

Abordamos la comunicación empresarial y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), utilizando como caso de estudio la multinacional francesa Saint Gobain que se encuentra en nuestro país hace más de 80 años. El fin del trabajo elaborado consiste en la formulación y el desarrollo de un plan de comunicación corporativo en lineamiento con el compromiso que la empresa tomó a nivel global, adaptándolo a la Argentina.

No es coincidencia la selección de la empresa, en lo cual indagaremos más adelante, pero ahora queremos hablar específicamente de porque seleccionamos los ODS como un eje central del trabajo. Los ODS en sí son la representación del mundo en el que vivimos. Se trata de un mundo cambiante y desafiante, que en los últimos años fue un foco de preocupación para muchos y que genera varias dudas en nuestra vida cotidiana, ¿Podemos seguir ignorando los efectos negativos que nuestras acciones tienen en el medio ambiente y en la sociedad? ¿Qué tan habitable es el mundo que le espera a las generaciones futuras? ¿Es posible alcanzar un crecimiento económico sin dejar de lado el impacto ambiental y social?

Por personas, organizaciones y Estados que se hicieron las mismas preguntas y quieren actuar al respecto nace lo que hoy denominamos como los ODS, o la Agenda 2030. A grandes rasgos se trata de una iniciativa global que busca abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales que enfrenta el mundo. Significa un plan a seguir, objetivos a cumplir y la idea de que el futuro no está perdido y que puede ser sostenible y equitativo.

Sin embargo, por más que todos cumplamos roles indispensables en la sociedad, hay un sector que es de los principales pilares hoy en día: las empresas. Nadie duda del poder que tienen en la economía, pero resulta un tópico de los últimos años ser conscientes de la repercusión que tienen a nivel ambiental y social. Ya se les adjudica una responsabilidad para con la comunidad y el entorno en el que desarrollan su actividad, y por eso desde los Objetivos del Milenio (ODM) se reconocen a las empresas como una parte clave para alcanzar un futuro mejor.

En primer lugar, las empresas son responsables de gran parte de las emisiones de gases de efecto invernadero y la contaminación que afecta a la salud y el medio ambiente. Por lo tanto, son ellas quienes deben tomar medidas para reducir su impacto ambiental y adoptar prácticas más sostenibles en su modelo de negocio.

En segundo lugar, tienen la capacidad de generar empleo y crear oportunidades económicas en sus comunidades locales. Al contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social, las empresas pueden ayudar a reducir la pobreza y la desigualdad en todo el mundo.

En tercer lugar, pueden utilizar su influencia y su posición en la sociedad para abogar por políticas y prácticas más justas y sostenibles en todos los niveles, desde el gobierno hasta la sociedad civil.

Para alcanzar ese futuro que la comunidad de las Naciones Unidas propone, se entendió que es insuficiente contar únicamente con la intervención de los Estados. Por ende, los ODS le brindan un mayor foco al ámbito privado, ya que cuentan con más recursos que pueden movilizar por el bienestar general.

Primero, la gran diferencia es el financiamiento que tienen porque no es limitado como el del Estado. Segundo, es en ellas donde surge el conocimiento y por consecuencia, la innovación y el desarrollo que necesitan este tipo de agendas. Por último, el sector privado y la sociedad civil son mucho más adaptables y están interconectados, lo privado tiene un impacto mucho mayor en la cotidianidad de la ciudadanía que el Estado. (Pallares, 2022)

Esta leve explicación se profundizará a lo largo del trabajo, donde se buscará desarrollar la importancia de los ODS para las empresas, como la sostenibilidad puede impactar en la sociedad y medio ambiente, y demostrar la adaptabilidad que presenta esta nueva agenda para incorporar en el día a día del ámbito privado. Luego, se llevará a cabo un Plan de Comunicación para Saint Gobain Argentina, utilizando todos los conceptos expuestos, la información recopilada, y los diagnósticos y análisis que se hicieron sobre la compañía.

Antecedentes y justificación

La incertidumbre del futuro es algo que atraviesa a todos los individuos desde el comienzo de la humanidad y, la mayoría de las veces, impacta en su forma de vivir, de crear, construir y planificar. Los escenarios posibles, positivos o negativos, delimitan como actuamos en el presente. Ahora bien, mientras en la vida cotidiana se intenta adivinar y predecir lo que va a ocurrir, existe una disciplina cuyo objetivo es analizar, comprender y construir futuros escenarios posibles a través de la ciencia, y se llama: prospectiva.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define el término Prospectiva como: “Conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la

ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.” Esta definición es pertinente porque nos permite entender lo crucial que es la prospectiva a la hora de establecer relaciones internacionales, y que como consecuencia lleva a la creación de lo que se conoce como la Agenda Global.

Profundizando sobre lo explicado al comienzo de cómo la incertidumbre del futuro limita al ser humano, también lo hace con la comunidad internacional en sí. Ya hace varias décadas, dirigentes internacionales delimitan una Agenda Global que busca establecer en el presente cuáles son las mejores acciones o medidas a tomar para anticiparse al futuro. Por agenda entendemos “el conjunto de los problemas que apelan a un debate público, incluso a la intervención activa de las autoridades públicas legítimas” (Meny, 1992).

Los acuerdos y tratados que son parte de la creación de este tipo de agendas se apoyan en investigaciones científicas que determinan o tienen una idea próxima de lo que puede llegar a ocurrir. Como sostiene Javier Medina Vázquez en el libro digital “Aportes de la prospectiva para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS”:

La Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 debe conjugar una mirada de corto plazo con una mirada de mediano y de largo plazo. Naciones Unidas visualiza la utilidad de la prospectiva para anticipar los choques externos y contar con herramientas para enfrentarlos. Este es el mandato y el contexto que los ODS le colocan a la prospectiva. Ahora bien, las profundas implicaciones de los ODS en el horizonte 2030 exigen la renovación de la prospectiva. (Medina Vázquez, 2019)

Para esta tesis es relevante comprender la razón de la creación de las Agendas Globales, ya que son estas las que delimitan las acciones de las instituciones a lo largo del mundo. Es por esto que el libro digital mencionado anteriormente - “Aportes de la prospectiva para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS” - permite introducir el concepto de la prospectiva como la principal razón de la existencia de estas agendas. El libro, específicamente, recopila artículos y reflexiones de diversos expertos donde se expone la sinergia entre la prospectiva y la implementación de la Agenda 2030 y los ODS. Y específicamente, se posa sobre la realidad de América Latina y el Caribe.

Conceptualizar la existencia de la Agenda Global permite dos cosas: Primero, comprender el abordaje de la relación local-global con la toma de decisiones por parte de todas las instituciones que conforman el mundo y a cada país. Segundo, reflejar una de las grandes consecuencias de la globalización; la interdependencia.

Ahora, los Objetivos de Desarrollo Sostenible no fueron los primeros que se delimitaron bajo la idea de establecer un mapa de ruta para todos los actores de la sociedad. Tienen un antecedente previo

que son los Objetivos del Milenio (ODM), los cuales están basados en acuerdos adoptados en la década de los 90.

En el año 2000, los dirigentes del mundo se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York para aprobar la Declaración del Milenio, que en simples palabras reafirmaba la adhesión de los 140 países firmantes a los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas. Aquella reunión en el año 2000 forjó los cimientos de lo que posteriormente se tradujo, tras su aprobación en el 2005, como los ODM. Entre ellos figuran 8 objetivos: reducir la pobreza extrema, reducir las tasas de mortalidad infantil, luchar contra epidemias de enfermedades, como el VIH/SIDA, y fomentar una alianza mundial para el desarrollo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

Argentina es uno de los países que adoptó y se comprometió con los ODM, el gobierno cuenta con varios documentos que resumen el proceso de instalación de los ODM desde su inicio hasta su finalización. El Informe País fue un instrumento fundamental para el seguimiento de los ODM, el último data del 2015 y una de las tantas conclusiones que se expone por René Mauricio Valdés (2015), el representante residente del PNUD en Argentina, es:

Argentina es uno de los países de la región que más ha avanzado en el logro de los ODM, lo que es el fruto de un sostenido compromiso político a nivel nacional, provincial y local, de una serie de políticas encaminadas a asegurar el goce efectivo de sus derechos a la población, de un firme interés y participación de la ciudadanía en general, y de un contexto internacional favorable. (Valdés, 2015)

Aunque los resultados del país y de América Latina fueron positivos, se introduce la renovación del compromiso a través de nuevos objetivos globales.

No escapa a este informe los desafíos pendientes que tiene aún el país, así como los que se derivan de la nueva agenda mundial de desarrollo sostenible 2030, que fue aprobada recientemente por la Asamblea General de las Naciones Unidas. (Valdés, 2015)

Una vez alcanzado el final del periodo de los ODM y haber cumplido con un gran número de metas, la sociedad y los países se sumergieron en un nuevo desafío: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para la construcción de los objetivos se propusieron tres pilares básicos, los cuales incluyen las principales categorías del desarrollo sostenible: el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y la inclusión social. Entendiendo la sostenibilidad como aquella que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, 1987).

En septiembre de 2015, 193 jefes de Estado se reunieron y fueron parte de la aprobación de la Agenda 2030, la cual contiene 17 objetivos y 169 metas de aplicación universal. Esta Agenda enfatiza tanto en la dimensión ambiental como en el cambio de comportamiento social e institucional, y

plantea interacciones simultáneas que involucran a todos los sectores de la sociedad: los Estados nacionales, a las organizaciones no gubernamentales, al sector privado y al mundo académico. Pero a diferencia de sus antecesores, los ODM, los ODS realizan una llamada a la acción explícita a todas las empresas.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de comunicación institucional para Saint Gobain Argentina en lineamiento con los ODS. Por eso, es relevante profundizar sobre el rol del sector privado empresarial y los beneficios que los ODS pueden aportar a las organizaciones si se cumplen con ellos. Bien, como explica el Programa Conectando Empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CEADS), hay tres aspectos relevantes para las empresas:

- Permite acceder a nuevos mercados y oportunidades de negocio más allá de las propias fronteras. También les permitirá adquirir una licencia social necesaria para poder desplegar sus actividades comerciales y expandirse.
- Cada objetivo necesita soluciones innovadoras y servicios específicos, por ende en un futuro cercano los ODS concentrarán un gran número de inversiones públicas y privadas para encontrar estas soluciones.
- Posiciona a las empresas como una fuerza positiva y un líder tanto a nivel nacional como internacional.

Particularmente, en Argentina hay un grupo de empresas dispuestas a aplicar estos nuevos paradigmas desde su propio lugar, capitalizando las herramientas y conocimientos disponibles y Saint Gobain se encuentra dentro de ellas. La selección de esta transnacional no ha sido coincidencia, ella cuenta con un antecedente muy contundente a la hora de referirse a su responsabilidad con la sostenibilidad y es que se ha comprometido a alcanzar cero emisiones de CO₂ en 2050. Esta declaración se expuso en 2019 en el marco de la Cumbre de Acción Climática organizada por el Secretario General de las Naciones Unidas en Nueva York. Pierre-André de Chalendar, presidente y CEO de Saint-Gobain, explicó:

Hoy nos hemos comprometido a alcanzar 0 emisiones netas de carbono para 2050. Esta meta a largo plazo debe guiar todas nuestras decisiones estratégicas y debe ser un factor para asegurar la cohesión de nuestros equipos y su compromiso adicional. (André de Chalendar, 2019)

Sobre el caso de Saint Gobain no se han encontrado artículos o investigaciones que contemplen la necesidad y el diseño de un plan de comunicación institucional existente en lineamiento con los ODS. No obstante, el artículo “Los ODS, en la estrategia empresarial: El caso Suez”, escrito por Dulcinea Meijide Vida, Directora de Desarrollo Sostenible SUEZ, provee a esta tesis una base sólida de un caso real.

Aunque la dirección y los equipos de sostenibilidad dedicados pueden desempeñar un papel importante en el logro de los objetivos de sostenibilidad de la compañía, el apoyo y la participación

de las funciones corporativas transversales como la innovación, el desarrollo de negocios, compras, operaciones y recursos humanos, son clave para la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de los negocios, la cultura y las operaciones. (Vida, 2019)

La declaración de Pierre-André de Chalendar y el artículo citado permiten demostrar que es factible que se diseñe e implemente un plan institucional en lineamiento tanto con los valores de la empresa como con los ODS. A su vez, refleja que la empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las metas señaladas, y que Saint Gobain Argentina se desarrolla en un país que impulsa y contribuye con sectores que estén dispuestos a dar una solución a los desafíos que se plantean de aquí al 2030.

Apartado metodológico

Título: Plan de Comunicación Institucional alineado con los ODS.

Tema: Comunicación institucional y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Problema: Analizar la comunicación institucional de Saint Gobain Argentina con el fin de desarrollar un plan que abarque e incluya los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la Provincia de Buenos Aires durante el año 2022.

Hipótesis: En la actualidad, la comunicación organizacional está delimitada por la Agenda 2030. Por ello, las organizaciones se encuentran en una situación donde mejorando la gestión de su impacto social y ambiental podrían, además, hacer crecer sus beneficios.

Objetivo general: Analizar la comunicación institucional de Saint Gobain Argentina para desarrollar un plan que incluya los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Objetivos específicos

- Observar las características de la empresa para definir sus fortalezas y debilidades comunicativas.
- Examinar el contexto donde se desenvuelve, los públicos con los que interactúa y la construcción de la identidad de Saint Gobain para detectar las oportunidades y amenazas comunicativas existentes.
- Distinguir la estrategia general de la organización para desarrollar un plan de comunicación que se encuentre alineado con la misma.

- Diseñar un plan de comunicación institucional cuya temática está influenciada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el fin de guiar los esfuerzos comunicativos hacia el cumplimiento de la Agenda 2030.

Enfoque: La tesis presentada tiene un enfoque cualitativo porque implica una aproximación a la realidad, basada en el estudio de las situaciones y los procesos que se desenvuelven en un contexto determinado. También se centra en el contenido y datos profundos de una organización en específica para comprenderla y llegar, como consecuencia, a un proceso que se adecue a ella.

Tipo de investigación: El tipo de investigación es descriptiva, ya que como sostiene Hernández Sampieri (2005): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2005). El objetivo de este trabajo es profundizar sobre las características, objetivos y procesos de la empresa Saint Gobain, como estos se relacionan con la Agenda 2030 y, por último, cómo podrían llegar a alinear sus actividades a dicha agenda.

Técnicas: Se utilizaron entrevistas a fuentes primarias, es decir, a miembros de Saint Gobain Argentina para conocer la realidad de la empresa, las herramientas, acciones y actividades que realiza tanto a nivel externo como interno. También se recurrió a documentación, en su mayoría digitalizada, tanto de los ODS como de Saint Gobain. En los ODS recopilamos documentación de organismos estatales y organizaciones internacionales. A esta recolección de datos se le sumó el análisis del contenido producido por la empresa, tanto para las audiencias externas como las internas. Aquí se realizaron clippings de medios tradicionales y redes sociales.

Variables: Los ODS (variable independiente) influyen sobre la Comunicación Institucional (variable dependiente) de la empresa Saint Gobain Argentina. En otras palabras, la Agenda 2030 integrada por los 17 ODS influye a la hora de trazar los ejes de acción generales y comunicacionales de una empresa.

Variable dependiente: Comunicación institucional.

Variable independiente: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Breve descripción de cada capítulo

Capítulo 1: Marco teórico

En este capítulo se utilizaron consideraciones teóricas, teorías, conceptos e investigaciones ligadas a la comunicación en el escenario institucional. Este soporte teórico permitirá comprender el desarrollo del proyecto y sus influencias en el momento de abordar la justificación del problema, la formulación del desarrollo y los resultados de la tesis presentada.

El marco teórico se relaciona directamente con el objetivo general de la tesis, el cual es analizar la comunicación institucional de Saint Gobain Argentina, con el fin de desarrollar un plan que abarque e incluya los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Basándose en la premisa de que participar en proyectos ligados a los ODS les permitirá a las empresas acceder a mercados nuevos y por ende a oportunidades de negocio y crecimiento, pero a la vez comprometerse con esta agenda significa llevar a cabo soluciones innovadoras y específicas.

Para cumplir con el lineamiento acorde a la nueva agenda global se señalará, a través del marco teórico, las propiedades y características de los recursos y herramientas comunicativas con las que cuenta una organización hoy en día para llevar a cabo una estrategia abarcativa.

Así surgen los conceptos claves sobre los cuales se ahondará para realizar una investigación acertada, entre ellos se encuentran: la comunicación institucional, la comunicación interna, la comunicación externa, la imagen corporativa, la comunicación de crisis, la planificación de la comunicación institucional, agenda setting, la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También, la relación actual de la empresa con el último concepto mencionado.

En este capítulo se utilizarán consideraciones teóricas y bibliografía de diversos autores, entre ellos: “Imagen positiva” de Justo Villafañe; “Comunicación interna: claves para un plan exitoso” de Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli; “Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y táctica” de Horacio Andrade; “Cultura Organizacional” de Michael Ritter; “La imagen corporativa” de Nicholas Ind; “The Agenda-Setting Function of Mass Media” de McCombs y Shaw, y “Comunicación Ágil de Riesgo y Crisis” de Alejandro Ruiz Balza.

En cuanto al desarrollo de la Agenda 2030 y los ODS se utilizarán definiciones de diversos artículos de entidades regionales e internacionales tales como La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), El Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo(PNUD) y las Naciones Unidas.

Capítulo 2: Descripción y diagnóstico de Saint Gobain Argentina

Previo a desarrollar el plan de comunicación institucional en lineamiento con aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible que ya contempla Saint Gobain, se indagará sobre la organización en sí, tanto en los aspectos propios de la empresa como en los ajenos a ella.

Este capítulo no solo se relaciona con el objetivo general, sino también con 3 de los 4 objetivos específicos, los cuales son:

- Observar las características de la empresa para definir sus fortalezas y debilidades comunicativas.

- Examinar el contexto donde se desenvuelve, los públicos con los que interactúa y la construcción de la identidad de Saint Gobain para detectar las oportunidades y amenazas comunicativas existentes.
- Distinguir la estrategia general de la organización para desarrollar un plan de comunicación que se encuentre alineado con la misma.

Así pues, el siguiente capítulo profundizará sobre lo que caracteriza a Saint Gobain, reconocer los puntos débiles y las fortalezas de la compañía, el contexto donde se desenvuelve y sus objetivos primarios y secundarios. Esto se realizará a través de la utilización de diversas herramientas de análisis para alcanzar un diagnóstico organizacional que permita delimitar los objetivos, los canales y el área de acción de la comunicación institucional.

Las herramientas de análisis que se utilizarán pertenecen a diversos autores que serán parte de la bibliografía de este capítulo. Las herramientas son las siguientes: El análisis F.O.D.A, inventado por Albert Humphrey; El análisis P.E.S.T.E.L presentado por Francis Aguilar en su libro "Scanning the Business Environment"; Las 5 fuerzas de Michael Porter presentadas por el autor en su primer libro "Estrategia competitiva", y por último las 7S de McKinsey desarrolladas por Tom Peters y Robert H. Waterman en el libro "En busca de la excelencia".

A su vez, se utilizarán fuentes primarias, es decir, a miembros de Saint Gobain Argentina para conocer la realidad de la empresa, las herramientas, acciones y actividades que realiza tanto a nivel externo como interno. También se contarán con informes y documentación de la empresa que permitirá adquirir la información necesaria de la empresa para realizar un análisis y diagnóstico acertado.

Capítulo 3: Análisis y planificación del Plan de Comunicación Institucional

En este último capítulo se diseñará y desarrollará el plan de comunicación institucional para Saint Gobain Argentina. Utilizando como fuente de información el capítulo anterior donde se llegó a un determinado diagnóstico de la situación de la organización. Ya que conocer la situación real de la empresa en un momento dado, en este caso en el año 2022, permitirá corregir y trabajar sobre los problemas detectados y, a su vez, no desperdiciar las áreas de oportunidad que se observaron.

En este nuevo y último capítulo se ideará un plan de comunicación interna, externa y de crisis adecuado al contexto, los objetivos, los valores y los canales de la organización. Presentando así proyectos alineados a los ODS y si es necesario proponer cambios en la comunicación institucional actual de la empresa. Cumpliendo tanto con el objetivo general del proyecto de investigación como con el cuarto objetivo específico del mismo: Diseñar un plan de comunicación institucional cuya temática está influenciada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el fin de guiar los esfuerzos comunicativos hacia el cumplimiento de la Agenda 2030.

Esto se hará a través de entrevistas a fuentes primarias, es decir, a miembros de Saint Gobain Argentina para conocer las acciones y actividades que se realizan actualmente tanto a nivel externo como interno. También se recurrirá a documentación, en su mayoría digitalizada, tanto de los ODS como de Saint Gobain. A esta recolección de datos se le sumará el análisis del contenido producido por la empresa, tanto para las audiencias externas como las internas. Aquí se harán clippings de medios tradicionales y redes sociales.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Para la realización de este proyecto de investigación se utilizaron consideraciones teóricas, antecedentes, teorías, conceptos e investigaciones ligadas a la comunicación en el escenario institucional. Este soporte teórico permitirá comprender el desarrollo del proyecto y sus influencias en el momento de abordar la justificación del problema, la formulación del desarrollo y los resultados de la tesis presentada.

Adentrándonos en esta tesis en específico, el problema central a tratar es analizar la comunicación institucional de Saint Gobain Argentina con el fin de desarrollar un plan que abarque e incluya los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Participar en proyectos ligados a los ODS les permitirá a las empresas acceder a mercados nuevos y por ende a oportunidades de negocio y crecimiento, pero a la vez comprometerse con esta agenda significa llevar a cabo soluciones innovadoras y específicas. Para cumplir con el lineamiento acorde a la nueva agenda global se debe conocer que la caracteriza y los recursos y herramientas comunicativas con las que cuenta una organización hoy en día para llevar a cabo una estrategia abarcativa. Para poder señalar estas últimas en el caso a desarrollar y analizar, primero deben conocerse a través del marco teórico sus propiedades.

Así surgen conceptos claves sobre los cuales se debe ahondar para realizar una investigación acertada, entre ellos se encuentran: la comunicación institucional, la comunicación interna, la comunicación externa, la imagen corporativa, la comunicación de crisis, la planificación de la comunicación institucional, agenda setting, la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También, la relación actual de la empresa con el último concepto mencionado.

Comunicación institucional

Para comenzar, la Comunicación Institucional es aquella que se desarrolla en instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, corporaciones y empresas. Su objetivo es generar acciones que contribuyan al óptimo funcionamiento de la organización, traduciendo en términos de comunicación su estrategia general. Más allá de esto, se puede señalar más de un aspecto que abarca, bien como señala el autor Justo Villafañe (1993):

El término Comunicación Corporativa posee una cierta polisemia, ya que en sentido estricto debería abarcar a la totalidad de las comunicaciones de la empresa. No obstante, el sentido con el que hasta ahora lo he venido utilizando y de nuevo reitero es el de la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior. (Villafañe, 1993).

No se debe dejar de lado que todas las acciones de la comunicación institucional deben tener coherencia entre la imagen que proyecta y la cultura organizacional dentro de ella. Las técnicas y actividades que desarrolle deben facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, sin abandonar su rol como influyente en las opiniones y conductas de

los públicos internos y externos. Es obsoleto separar lo que ocurre dentro de la organización con lo que la gente puede llegar a percibir, ya que en un mundo digitalizado y globalizado nada es realmente privado. Todos los aspectos negativos y positivos - errores, aciertos, malos tratos, fallas en la producción - son rápidamente captados por todos los públicos.

Actualmente, vivimos en una etapa donde la comunicación fue evolucionando a tal punto que cumple un rol central en la producción de bienes intangibles. Es por ello que, en los últimos tiempos, la Comunicación Institucional ha ganado un rol fundamental, ya que es la que hace posible que las organizaciones puedan diferenciarse de otras a través del reforzamiento y la transmisión de su identidad.

Para alcanzar los objetivos mencionados anteriormente se debe trazar un Plan Estratégico de Comunicación, es decir, “Un documento síntesis que traduce en términos de comunicación la Visión, la Misión, los Valores, los Objetivos y la Estrategia de la Organización-Objetivo” (Ruiz Balza y Aphal, 2011). Estableciendo dentro de él programas y proyectos que atraviesan los tres niveles organizacionales de la empresa: Comunicación Interna, Comunicación Externa y Comunicación de Crisis.

Comunicación Interna

El aspecto fundamental de la Comunicación Interna es que representa el conjunto de acciones, canales y soportes que contempla a los actores internos de una organización, entre ellos: Recursos Humanos, stakeholders, proveedores y grupo familiar. Pone en práctica acciones para afianzar la identidad de la organización, es decir, la misión, la visión y los valores que en ella se sostienen y se buscan alcanzar.

Es una herramienta que tiene diversos objetivos, tales como:

- **Informar:** Transmitir a sus miembros los valores y objetivos de la organización, y los sucesos que ocurren dentro de ella.
- **Relacionar:** La creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la organización, con el fin de generar un clima de trabajo óptimo.
- **Capacitar:** Dar sentido y claridad a la tarea que cada miembro realiza, para incrementar el compromiso y la productividad.

Los tres elementos se pueden ver reflejados en la definición que brinda Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli (2008) en su libro “Comunicación interna: claves para un plan exitoso”:

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de

trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. (Brandolini y González Frígoli, 2008)

Que cada miembro de la empresa conozca y sea consciente de la cultura organizacional que lo rodea - conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc. - es fundamental para una gestión de la comunicación interna eficaz. Por ende, todas las acciones de comunicación interna deben implementarse siendo leal a esa base, bien como explica Michael Ritter (2008): “La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por lo tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas” (Ritter, 2008).

Para alcanzar la meta de que todos los miembros compartan un sistema de valores que les permita, a pesar de sus diferencias, mantener un propósito en común es de suma importancia contar con los soportes adecuados a las necesidades de la organización. Los soportes son los canales que tiene disponible una empresa para transmitir los mensajes, y entre los más conocidos se encuentran: los planes de comunicación interna, los manuales de gestión comunicativa, las auditorías de clima interno, el boletín interno, carteleras, cartas al personal, mobiliario y entorno Físico, intranet, presentaciones multimedia, merchandising, videos, entre otros.

Comunicación Externa

En cuanto a la Comunicación Externa, las acciones de comunicación están dirigidas al público externo de la empresa: Clientes, stakeholders, proveedores, comunidad, poderes públicos, organizaciones internacionales, entre otros. Los esfuerzos de esta herramienta están dirigidos a fortalecer la reputación y las relaciones con los distintos grupos de interés. En síntesis, mejorar el índice de visibilidad, reputación y por último, las ventas de una empresa. Como expresa el autor Horacio Andrade (2005), la comunicación externa es un “Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005).

La comunicación externa se puede dar tanto de manera comercial como institucional, es más, ambas dimensiones ya no se encuentran tan distantes. Hay una mayor integración entre ellas y cada una cuenta con diversas técnicas comunicacionales para que se pueda llevar a cabo una gestión efectiva de la comunicación externa. Sin embargo, cabe destacar que la mayor diferencia entre estas dimensiones son los objetivos de cada una.

En la **institucional**, sus objetivos son: aumentar la notoriedad de la empresa; transmitir una imagen definida y en cohesión con lo que la empresa desea demostrar; favorecer un juicio positivo hacia su imagen, y difundir aquella información que sea útil para el mapa de públicos de la organización.

Dentro de la dimensión mencionada existen modalidades básicas para alcanzar aquellos objetivos, tales como:

- Gestión de prensa: es un contacto estratégico que consiste en generar relaciones fructíferas y duraderas con periodistas y representantes de los diferentes medios de comunicación.
- Asuntos públicos: se hace hincapié en la relación estratégica entre la organización y ámbito público.
- Responsabilidad social: se refiere al compromiso que se tiene con la comunidad, y las acciones que se realizan en defensa de los derechos humanos, laborales, la protección al medio ambiente, y más.
- Social media: serie de estrategias que se llevan a cabo a través de las redes sociales, buscando así la manera más eficaz de gestionar esas herramientas.
- Gestión de marca: también conocida como Branding, hace alusión a la planificación de cómo se debería percibir la marca, analizando y administrando todos los elementos que constituyen a la organización, sus productos y servicios.

Con relación a la dimensión **comercial**, su objetivo principal es obviamente comercializar, es decir, vender. Es por eso que en ella se encuentra el área de ventas, marketing y publicidad. La parte de ventas hace énfasis en los productos, los servicios y la atención al cliente. Mientras que la publicidad difunde y promueve esos bienes y servicios en los medios masivos de comunicación. Y por último, el marketing adapta la oferta de los productos y servicios en función de las necesidades y deseos del target objetivo.

Para finalizar, la Comunicación Externa es una de las principales responsables de transmitir la imagen corporativa de la empresa, sin embargo, el público al que se dirige es extremadamente amplio y diverso. Por lo cual existen distintos soportes dentro de la que permiten transmitir mensajes a cada público de la manera más apropiada, entre los más conocidos se encuentran: prensa, marketing, comunicación publicitaria, financiera, media planning, patrocinio, entre otros.

Imagen corporativa

Resaltando que la Comunicación Externa es la principal responsable de crear y transmitir la Imagen Corporativa de la empresa, interpretando a este tipo de imagen como la definición que sostiene Nicholas Ind (1992) en su libro "La imagen corporativa":

Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpreten los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente (Ind, 1992)

Incluso, para que la gestión de la comunicación externa sea eficaz y genere una imagen positiva sobre la mente de los individuos - y los beneficios que esto conlleva a largo plazo - se debe basar en tres hechos fundamentales que expresa Justo Villafañe (1998) en su libro "Imagen Positiva".

En primer lugar, la imagen debe basarse en la realidad de la empresa, no solo por ser leal y coherente con lo que buscan transmitir, sino también porque se empuja a la gestión a acercar la realidad corporativa a la imagen que pretenden dar.

En segundo lugar, se deben destacar los puntos fuertes de la compañía para que sean estos los que prevalezcan en la mente de los diversos públicos. Haciendo un fuerte hincapié en la relación entre la comunicación y las relaciones exteriores.

Por último, debe existir una coordinación entre las políticas formales con las funcionales. Entendiendo a las primeras como la identidad visual, la cultura y comunicación corporativa. Y refiriéndonos a las políticas funcionales como a la producción, comercial, financiera, etc. Si estas políticas se separan, se corre el riesgo de que una afecte a la otra, dañando no solo la imagen sino también el funcionamiento de la empresa.

Comunicación de Crisis

Hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura o cambio en cualquier aspecto de una realidad. Esta alteración de la estabilidad es capaz de poner en juego la reputación de cualquier organización. Por ello, se diseñan distintos planes y se llevan a cabo procedimientos, estrategias y acciones de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis para mitigar el impacto reputacional potencial. Una crisis puede tratarse de un arma de doble filo, ya que puede ser sumamente perjudicial para la imagen de la empresa, pero si es bien gestionada, la respuesta a la crisis puede tener ventajas competitivas.

Este es uno de los programas más genuinos del ámbito de la gestión de la comunicación corporativa por dos razones fundamentales. Primero, porque una crisis, sea esta de la naturaleza que sea, afecta a la totalidad de la empresa, a su Imagen Corporativa y, en tal sentido, la respuesta ha de ser igualmente global; ténganse en cuenta que una imperfección grave en un producto, por ejemplo, no deteriora solo la imagen de ese producto sino la de la compañía en su conjunto. La segunda razón tiene que ver con la idea misma de gestión comunicativa y con los objetos prioritarios de dicha gestión, uno de los cuales- las crisis -, por la trascendencia que puede alcanzar, debe estar previsto, al menos, en sus efectos iniciales y en los dispositivos que serán necesarios para su correcta administración (Villafañe, 2002)

Para el desarrollo de un Plan de Comunicación de Crisis adecuado se debe tener en consideración que existen 5 momentos fundamentales en los cuales se va a desarrollar la comunicación. Aquellos momentos son los que Alejandro Ruiz Balza (2019) señala como:

1. En la etapa de **Pre-Crisis**, las organizaciones deben ejercitar sus habilidades para prevenir cualquier tipo de crisis potencial. Deben anticiparse a cualquier situación que podría ponerla en riesgo, distinguiendo temas claves que afectan a la organización.
2. En cuanto a la **Identificación**, en este momento se debe reconocer el alcance, es decir, si se trata de una crisis que afecta a una parte específica de la empresa o a ella en su totalidad. Y también es necesario identificar la fuente, si fue de origen sistémico, sectorial o interno.
3. Luego de declarar la crisis, la **comunicación** de la empresa es fundamental. Desde el punto de vista comunicacional es vital tomar la iniciativa, en virtud de ganar tiempo. Aquí es donde se elabora un discurso de espera, donde el comité de crisis da una declaración formal a la comunidad ante el conflicto.
4. En la **Gestión de crisis** es donde se enfrenta y se responde a las distintas etapas de la crisis. Se deben tener en cuenta los dos públicos desarrollados con anterioridad, el interno y externo. El objetivo primordial ante una posible crisis es que haya una coherencia discursiva total en ambos frentes de la empresa. Cada uno cuenta con distintas herramientas para lograr esto, tales como: el manual de crisis, la capacitación de funcionarios en media training, la gestión de una red de contactos clave, organización de ruedas de prensa, difusión de comunicados de prensa, entre otros.
5. Finalmente, una vez ya superado el estado de emergencia, llega la fase de **Post-Crisis**. Aquí es donde la principal misión es medir los impactos producidos por la crisis a través de auditoría de imagen, encuestas de clima interno, sondeos de opinión pública y el posicionamiento de marca.

En los 5 momentos expuestos (Precrisis, Identificación, Gestión, Comunicación, Postcrisis) entre los soportes más conocidos se encuentran: Gestión de Riesgo Comunicacional, Plan Preventivo, Informes de Simulación de Crisis, Planes de Contingencia, Estrategias de Gestión de Crisis, etc.

Planificación de la comunicación institucional

Se puede comprender a la planificación como un proceso donde se organizan todos los canales, soportes y recursos de comunicación que tiene una organización para desarrollarse y cumplir sus objetivos. Como lo expresa Karl Albrecht (1996), la planificación es:

El conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido. (Albrecht, 1996).

Es un proceso en el que en una primera instancia se establece una necesidad u objetivo, y luego, teniendo en cuenta la situación y los recursos de una organización, se delimitan los pasos a seguir. En general se divide al proceso de planificación en cuatro momentos, todos relacionados entre sí.

Para comenzar se realiza un **Diagnóstico**, en este momento de la planificación se indagan e identifican los problemas dentro de la organización y sus causas, para así poder proponer distintas soluciones. Luego, se desarrolla la **Programación**, aquí se despliegan y detallan los planes, programas y proyectos. En el Plan se establecen los rasgos generales que orientarán el pensamiento y la acción a lo largo de todo el proceso. En cambio, los Programas, se organizan para facilitar la ejecución del plan. En ellos se estructura la secuencia de operaciones necesarias para facilitar la transición de la estrategia a la acción. Por último, los Proyectos constituyen el nivel de la puesta en sistema de las distintas acciones y tareas.

Ahora bien, la parte del proceso de planificación donde se pasa del programa a la acción, se llama **Ejecución**. Para llegar a esta etapa de funcionamiento del proceso de planificación se debería contar con: los resultados de viabilidad y factibilidad del proceso que se propuso; el financiamiento necesario para llevarlo a cabo; la configuración de un equipo determinado para la instrumentación e implementación del plan, programa o proyecto; la elaboración de una Agenda de Ejecución, a través de un cronograma, y el desarrollo y la aplicación de las instancias de evaluaciones parciales y globales.

Por último, se llega al momento de **Evaluación**, este implica el control de gestión para asegurar que todo lo programado se realizará adecuadamente. Esta etapa se realiza en distintos momentos de la planificación, al inicio se realizan los análisis previos evaluando la factibilidad y viabilidad. Durante la ejecución de la planificación se realizan evaluaciones parciales, para verificar que la puesta en marcha del proceso está siendo eficaz. Y por último, se realiza una evaluación final que implica el análisis del cumplimiento de metas y objetivos, los impactos generados, la calidad de los resultados obtenidos, y más.

Cabe destacar que igualmente es un proceso que se retroalimenta de forma permanente. Esto se debe a que pueden surgir factores que obliguen a replantear las necesidades de la organización y las estrategias que se propusieron.

Agenda Setting

Si mencionamos la planificación como un concepto clave en la Comunicación Corporativa, no se puede dejar a un lado la Agenda Setting. Para llevar a cabo una planificación adecuada y eficaz se debe tener esta teoría presente en todo momento.

La gente ve el mundo de diversas maneras, sin embargo, hay ciertos temas que son más relevantes para el común de las personas que otros. La teoría de la agenda setting, propuesta por McCombs y Shaw (1972) en su libro “The Agenda-Setting Function of Mass Media”, sostiene que la fijación del orden temático está influida por los medios de comunicación. Determinando así qué asuntos poseen interés informativo y cuánto espacio e importancia se les debe dar en los medios, y también, en otros aspectos de la vida.

Los medios son los que en una primera instancia seleccionan y destacan la información que consideran relevante para la Opinión Pública. Ejerciendo una gran influencia en las audiencias porque son ellos - los medios - los que crean la imagen de la realidad. Igualmente, no se debe dejar de lado que los medios dirigen las prioridades del tema público, pero no les dice a la gente qué pensar sino en que pensar (Cohen, 1963).

La teoría de la Agenda Setting ofrece una explicación de por qué la información sobre ciertos argumentos, y otros no, resulta de interés para el público que vive en democracia; cómo se forma la opinión pública y porque determinados temas inducen a adoptar acciones políticas mientras otros carecen de la misma iniciativa. El estudio de la agenda setting es el estudio de los cambios sociales y de la estabilidad social. (Dearing y Rogers, 1996)

Es de suma importancia destacar la última frase de la cita expuesta para comprender que esta teoría es imprescindible para las organizaciones, ya que se desenvuelven en un contexto social que está atravesado por millones de temas. Ignorar esta realidad significa perder de vista oportunidades para crecer y desarrollarse, y también representa una amenaza que puede poner en riesgo a cualquier organización.

Ahora bien, como expone Alejandro Ruiz Balza (2019) en el artículo “Comunicación Ágile de Riesgo y Crisis” debemos distinguir 4 agendas interdependientes, que conviven y se interrelacionan: Agenda de medios, Agenda Política, Agenda Corporativa y Agenda Pública.

1. **Agenda de Medios:** Todos aquellos temas y noticias discutidos y difundidos en tanto los medios de comunicación impresos, como los audiovisuales y digitales. Para comprender qué temas pueden estar en esta agenda, se pueden señalar aquellos 4 que perduran en ella, es decir, la inseguridad, la corrupción, la economía y el entretenimiento.
2. **Agenda Política:** Asuntos que los gestores y diseñadores de políticas públicas consideran importantes, aquellas megatendencias que influyen en el debate político. Estas atraviesan todo el globo, afectando a la comunidad internacional en sí. Actualmente, estas megatendencias se traducen en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que conforman la Agenda 2030 propuesta por las Naciones Unidas.

3. **Agenda Corporativa:** Temas que las grandes empresas globales consideran fundamentales para llevar a cabo sus estrategias. Un ejemplo pueden ser los avances tecnológicos, que acciones realiza la empresa líder de determinado mercado, cómo esto afecta a otras organizaciones, entre otros.
4. **Agenda Pública:** Temas que afectan a la sociedad y son discutidos entre los miembros de ella, a un nivel local y global. En la agenda pública contemporánea se pueden ver temas tales como la ecología, la lucha por los derechos sociales y el acceso a la información.

La planificación y la prospectiva - es decir, la especulación de escenarios posibles - trabajan en conjunto con la Agenda Setting. Se trata de un monitoreo constante sobre todos los tópicos que atraviesan e interesan a los distintos actores de la sociedad, o pueden llegar a afectarlos en un futuro. A partir de la detección y observación de los diversos temas se va a poder establecer una estrategia que permita trazar una tabla de crecimiento idónea para la organización planteada.

Agenda 2030: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Como se mencionó en la Agenda Política, actualmente existe una Agenda 2030 que significa una oportunidad, para todas las organizaciones, de establecer metas corporativas de largo plazo alineadas con las metas globales de sustentabilidad. Específicamente, haciendo alusión a las organizaciones con fines de lucro, aquellas que estén al tanto de esta agenda y alineen su estrategia a ella podrían hacer crecer sus beneficios.

Para contextualizar sobre la creación de esta agenda debemos remontarnos al 25 de septiembre de 2015, donde la Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuyo principal objetivo era delimitar un marco de acción concreto para la comunidad internacional. Como bien señala La Comisión Económica para América Latina (2018), la Agenda 2030: “Establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas que la suscribieron. Es la guía de referencia para el trabajo de la comunidad internacional hasta el año 2030.”

Este plan de acción plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas de carácter integrado que abarcan las esferas sociales, ambientales y económicas. Estos objetivos fueron producto de más de dos años de consultas públicas, interacción con la sociedad civil y negociaciones entre los países. Los objetivos son los siguientes:

Gráfico Nro. 1: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

1. **Fin de la pobreza:** Abarca el crecimiento económico inclusivo con el fin de crear empleos sostenibles y promover la igualdad.
2. **Hambre Cero:** poner fin al hambre, alcanzar la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. **Salud y bienestar:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos, a través de la difusión y el tratamiento de diversas enfermedades, adicciones, y lograr una cobertura sanitaria universal.
4. **Educación de calidad:** Garantizar una educación equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos.
5. **Igualdad de género:** Facilitar a las mujeres y niñas, igualdad en el acceso a la educación, atención médica, un trabajo decente y representación en los procesos de adopción de decisiones tanto políticas como económicas.
6. **Agua limpia y saneamiento:** Garantizar la disponibilidad de agua, libre de impurezas, y lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados.

7. **Energía asequible y no contaminante:** Garantizar el acceso a una energía sostenible, segura y asequible para todos.
8. **Trabajo decente y crecimiento económico:** Crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad e inclusivos, estimulando la economía sin descuidar el medio ambiente.
9. **Industria, innovación e infraestructura:** Construir infraestructuras resilientes, promoviendo la industrialización inclusiva y sostenible, fomentando también la innovación en herramientas que lo permitan.
10. **Reducción de las desigualdades:** Promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen u otra condición.
11. **Ciudades y comunidades sostenibles:** Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible, aprovechando mejor los recursos y reduciendo la contaminación y la pobreza.
12. **Producción y consumos responsables:** Hacer más y mejores cosas con menos recursos, este proceso es transversal a muchos actores de la sociedad: las empresas, consumidores, encargados de la formulación de políticas, investigadores, medios de comunicación y más.
13. **Acción por el clima:** Adoptar medidas para combatir el cambio climático, incorporando, por ejemplo, medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.
14. **Vida submarina:** Prevenir y reducir la contaminación marina, para proteger los ecosistemas marinos que son los que hacen que la tierra sea habitable para la humanidad.
15. **Vida de ecosistemas terrestres:** Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchando contra la desertificación y la deforestación.
16. **Paz, justicia e instituciones sólidas:** Crear instituciones eficaces y confiables, y facilitar el acceso a la justicia para todos.
17. **Alianzas para lograr los objetivos:** Para que la agenda sea llevada a cabo de una manera eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Saint Gobain actualmente está siguiendo una estrategia corporativa que se compromete con el cumplimiento de los ODS. Su principal objetivo es llegar a una neutralidad de CO₂ para el año 2050. Esto quiere decir, emitir a la atmósfera la misma cantidad de gases que se absorbe por otras vías. Para lograrlo tienen planeado dos hitos fundamentales: Para 2025 reducir un 20% la emisión, comparado con 2010 y en 2030, reducir un 33% respecto a las emisiones de 2017.

El compromiso con el medio ambiente es el centro de su estrategia, pero como bien se remarcó anteriormente, los ODS son transversales e interdependientes, por ende se pueden señalar más de un objetivo con los cuales está comprometida la empresa. Sin embargo, este trabajo se centrará en 5 objetivos concretos.

En cuanto a la estructura de la empresa y su impacto en diversos actores, tanto externos e internos, podemos señalar la importancia de destacar y trabajar la relación con el **Objetivo 8** (Trabajo decente y crecimiento económico). En todas las regiones de Argentina, la empresa se encuentra activamente en la búsqueda de empleados y cuenta con programas de pasantías, para incorporar también a jóvenes. “Estamos continuamente en búsqueda de talentos con sólida capacitación, así como de aprendices en todos los sectores: producción, desarrollo, ventas, informática, logística y administración. Uno de nuestros focos de interés es la continua formación inicial para quienes forman parte del equipo Saint-Gobain”, expresa el LinkedIn de Saint Gobain Argentina.

La empresa ha sido certificada como Top Employer Global por séptimo año consecutivo. Entre 20 criterios analizados por el Top Employers Institute, Saint-Gobain ha tenido una distinción notable en 17 de ellos, con resultados significativos en: Marca empleadora, Vinculación con los empleados, Ambiente de trabajo, Adquisición de talentos, Off-boarding. Por ende, al ser un actor fundamental de la economía regional y reconociendo la cultura empresarial de Saint Gobain como aspecto clave en su reputación, este es un elemento clave que la Comunicación Corporativa debe usar a su favor y no descuidar.

El **Objetivo 9** (Industria, innovación e infraestructura) y el **Objetivo 11** (Ciudades y comunidades sostenibles) interpelan directamente a Saint Gobain, ya que es una de las empresas líder a nivel global en la producción de materiales y soluciones para los mercados de la construcción, la movilidad y la industria. Y ya de por sí cumple con varias características de estos objetivos, como que desarrolla a través de un proceso de innovación continua, soluciones integradas abordando la renovación de edificios públicos y privados, la construcción liviana y la descarbonización de la construcción y la industria.

Sumando a lo expresado en el punto anterior, el compromiso de la empresa no es solo con las grandes ciudades e industrias, sino que también lo es con la comunidad. Sin perder el enfoque de la construcción sostenible, se llevan a cabo diversas acciones de responsabilidad social, siendo una de las últimas dirigida a las mujeres de la Comunidad Wichi de Formosa. Saint Gobain acercó

materiales, junto con Familia Bercomat quienes facilitaron el transporte de los recursos para construir talleres para las artesanías de la comunidad. Además, cuentan con el programa Huella, que es el más destacado, y está dedicado a impactar positivamente en las comunidades de distintas partes del país. La empresa dona los productos necesarios para realizar las 14 remodelaciones y refacciones de distintas infraestructuras, al mismo tiempo que se capacita a las comunidades en oficios de construcción.

Por último, se debe hacer hincapié en aquellos objetivos específicamente ligados con el impacto medioambiental, por eso se seleccionaron dos que se ven representados a gran escala en Saint Gobain. Primero, **El objetivo 12** (Producción y consumos responsables) pues es el más ligado al objetivo principal de la empresa de alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2050, ya que en ella se adoptaron prácticas sostenibles y se incorporó información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

A su vez, las prácticas de construcción responsable y sustentable no quedan únicamente puertas adentro de la empresa, también comparten sus herramientas y saberes sobre el consumo con el resto de la comunidad. Como en la acción llevada a cabo con la ONG Mujeres a la obra, donde contribuyeron en el desarrollo de jornadas de capacitación de yesería y techos para mujeres de la provincia de Santa Fe.

Y el último es el **Objetivo 13** (Acción por el clima), esto se debe a que la empresa ya incluye medidas relativas al cambio climático en sus políticas y estrategias. Para el 2025 delimitaron ciertas metas como reducir un 20% la emisión de carbono, un 15% consumo energético y un 80% de uso de agua, para así alcanzar su objetivo de neutralidad de emisiones CO₂. Para traer el accionar a un ámbito más tangible, el compromiso con el medio ambiente y el cambio climático se puede comenzar a notar desde ya. A modo de ejemplo, este año se dio a conocer que ellos son los primeros fabricantes de vidrio plano del mundo que no tiene emisiones de carbono en su producción. Sus decisiones y desempeño en materia de cuidado ambiental tiene una consecuencia positiva, valga la redundancia, en la vida de los ecosistemas.

Hace ya unos años la sustentabilidad se transformó en el foco estratégico de Saint Gobain, por eso es de suma importancia que los esfuerzos se destinen a informar a todos los públicos que afectan a la empresa (y se ven afectados por ella) sobre sus objetivos principales, sus cambios en la producción, en sus productos y el impacto que tienen estas acciones sobre el medio ambiente y la sociedad en sí.

Es por esta razón que no se puede dejar de lado el rol central que tiene la comunicación institucional a la hora de dar a conocer el compromiso de la empresa con la Agenda 2030. Para lograr transmitir, capacitar e informar a sus públicos, todos los esfuerzos deben estar destinados a desarrollar una planificación estratégica de la comunicación en todos sus niveles organizacionales: la comunicación

interna, la comunicación externa y la comunicación de crisis. Haciendo un uso eficaz y consciente de los soportes con los cuales ya cuenta la empresa, fortaleciendo aquellos a los que no se les ha dado un buen uso e incorporando canales que serán fructíferos para los objetivos que se planteen una vez diseñada la estrategia.

Previo a desarrollar el plan de comunicación institucional en lineamiento con aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible que ya contempla Saint Gobain, se debe indagar con profundidad sobre la organización en sí, tanto en los aspectos propios de la empresa como en los ajenos a ella. Conocer su situación real en un momento dado, en este caso en el año 2022, para descubrir problemas y áreas de oportunidad. Con el fin de corregir los primeros y no desperdiciar las segundas. Así pues, en el siguiente capítulo se profundizará sobre lo que caracteriza a Saint Gobain a través de la utilización de diversas herramientas de análisis para alcanzar un diagnóstico organizacional que permita delimitar los objetivos, los canales y el área de acción de la comunicación institucional.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE SAINT GOBAIN

ARGENTINA

Para determinar las líneas estratégicas que guiarán el Plan de Comunicación Institucional para Saint Gobain Argentina, se realizará en este segundo capítulo una descripción de la empresa mencionada. Además, es necesario reconocer los puntos débiles y las fortalezas de la compañía, el contexto donde se desenvuelve y sus objetivos primarios y secundarios. Para ello se realizó una extensa descripción y posterior diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de diferentes herramientas como el análisis F.O.D.A, análisis P.E.S.T.E.L, análisis de los públicos estratégicos, las 5 fuerzas de Michael Porter, y las 7S de McKinsey.

Para comenzar, Saint-Gobain es una empresa multinacional posicionada como la líder mundial en productos de construcción, con presencia en 70 países y más de 180.000 empleados. Desarrolla, fabrica y comercializa materiales y soluciones que se encuentran en muchos aspectos de la vida cotidiana: edificios, transportes, infraestructuras, así como en numerosas aplicaciones industriales.

Esta empresa fue fundada en Francia en el Siglo XVII (año 1665) y actualmente también es administrada en su país de origen. Saint-Gobain actúa hace 80 años en Argentina con un portfolio diverso de marcas como Weber, Megaflex, Isover, Tuyango, Novoplac, Sekurit, Pam, Saint-Gobain Abrasivos, entre otras. A nivel regional cuentan con 12 plantas industriales, 3 oficinas comerciales y administrativas, 2 centros de distribución y una sucursal comercial Megaflex. Contemplando más de 1.200 empleados.

Las decisiones estratégicas en Saint Gobain se realizan a base de determinadas metas que se van estableciendo a lo largo del tiempo. En este caso, el presidente general de la empresa, Pierre André De Chalendar, se ha comprometido a alcanzar 0 emisiones netas de carbono para el 2050, por lo que cada acción busca asegurar la cohesión de los equipos y el compromiso adicional con esta causa. El plan de comunicación corporativa tiene como finalidad el ordenamiento en materia comunicativa de la empresa, la integración de todos sus miembros y el reforzamiento de la reputación, basándose en este objetivo general que es llegar a promover la sostenibilidad como un motor de crecimiento y diferenciación.

La visión de la empresa es justamente ser el líder en la industria de los abrasivos, pero siempre a la vanguardia de la innovación y el servicio. Una empresa que reconoce la importancia de mantenerse al tanto de las situaciones sociales y que guía sus movimientos, incluyendo la comunicación corporativa, sobre la base de ello.

Para realizar un Plan de Comunicación fiel a la empresa, aparte de los objetivos y la visión de ella, se deben tener en cuenta sus valores. Estos se basan en cuatro pilares fundamentales: Compromiso, Emprendimiento, Valor, y Desarrollo. No solo son importantes a la hora de entender su relación con los clientes, socios y partes interesadas, sino también comprender - y seguir desarrollando - su

relación con el resto de la sociedad y su impacto en ella. Por lo cual, es una empresa que busca el diálogo, el cuidado, la solidaridad, la confianza y el respeto por la diferencia, siendo los ejes centrales que la llevarán a cumplir su propósito.

Mapa de Públicos Externos e Internos

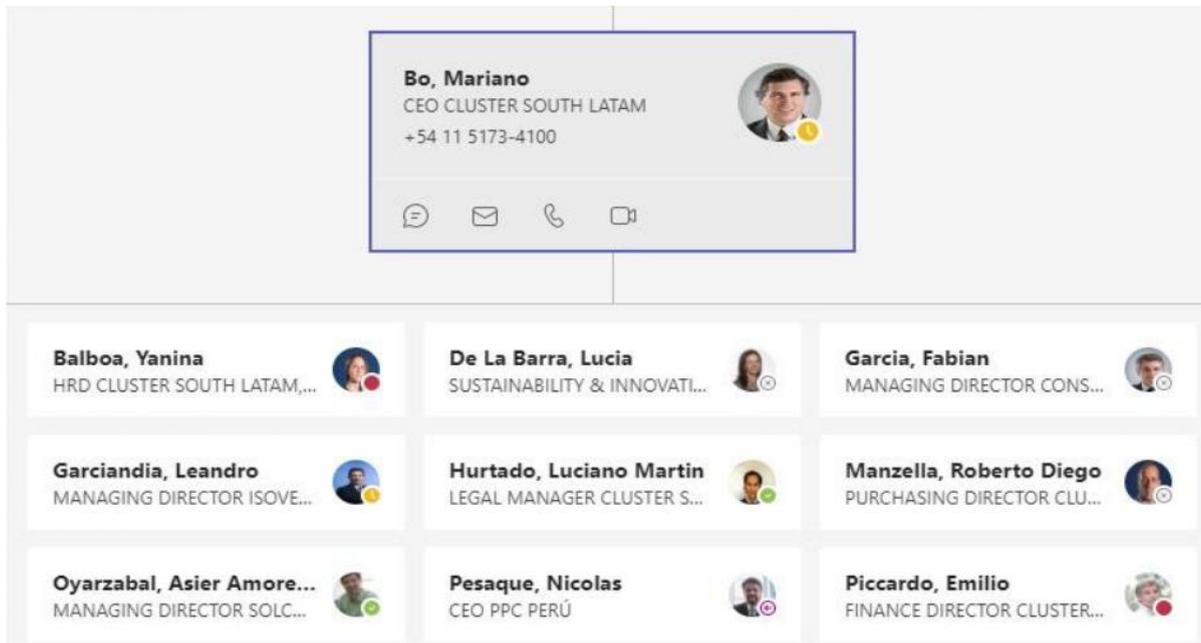
Para comprender en mayor profundidad la compañía comenzaremos con la descripción de su mapa de públicos, describiendo tanto los públicos internos como los externos. Cuando se hace alusión al **público interno**, la mayoría de las veces se lo relaciona únicamente con los empleados de determinada organización. Sin embargo, hoy en día los agentes que componen este público son muchos más, entre ellos: stakeholders, proveedores, familiares del personal, entre otros. “En nuestra estrategia de comunicación interna conviene considerar a todos aquellos públicos periféricos que participan directa o indirectamente en nuestros sistemas de comunicación interna”, (Ruiz Balza y Apha, 2013).

Detectar y comprender cada uno de estos grupos tiene como objetivo planificar una comunicación estratégica que logre que todos compartan una misma percepción de la organización, generar un sentido de pertenencia, elevar el grado de satisfacción de los recursos humanos, crear una cultura compartida, entre otros.

Saint Gobain se relaciona con distintos **stakeholders**, es decir, grupos de interés (personas u organizaciones) que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa, y ellos son vitales porque se deberían tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio. Los stakeholders que se pueden observar en Saint Gobain son: gobiernos, ONG, proveedores, clientes, científicos, competencia, empleados, entre otros.

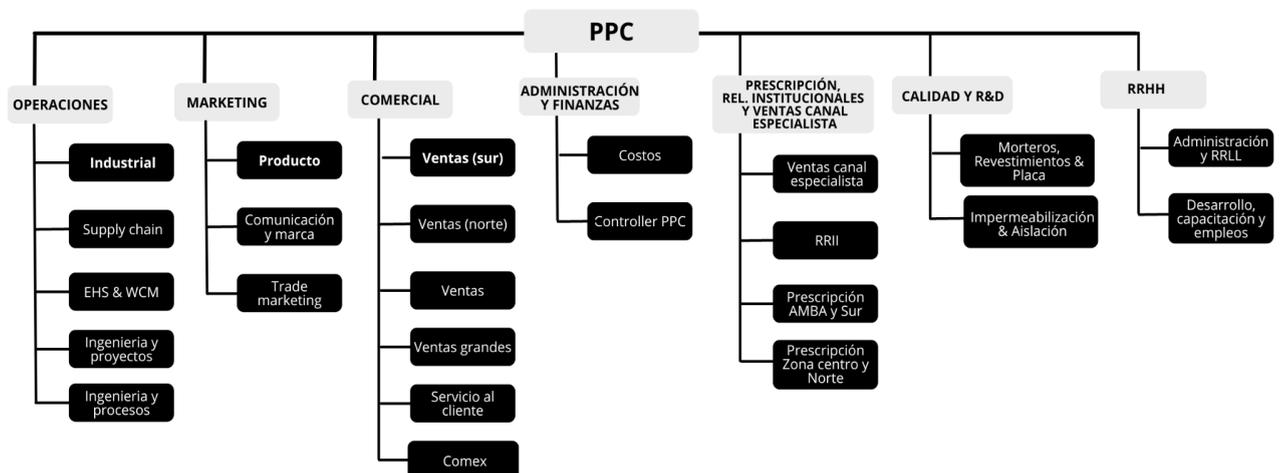
Con relación a **los empleados**, hay más de 1.200 en Argentina. Ellos se dividen entre las 9 plantas productivas, los 2 centros de distribución y las 2 oficinas administrativas que tienen en el país. Para ser más precisos, entre los directivos se encuentran: Mariano Bo, CEO de Argentina, Chile y Perú; Lucia De La Barra, Gerente de Sustentabilidad e Innovación para Argentina, Chile y Perú; Luciano Martin Hurtado, legales ; Leandro Garcíandia, director industrial; Emilio Piccardo, finanzas, y Yanina Balboa, recursos humanos.

Gráfico Nro. 2: Organigrama de los directivos en Saint Gobain Argentina



Fuente: cortesía de Maria López, líder de sustentabilidad en Saint Gobain Argentina.

Gráfico Nro. 3: Organigrama del PPC de Saint Gobain Argentina



Fuente: elaboración propia.

Cada año se realiza una encuesta entre los empleados para conocer el feedback que tienen sobre el clima laboral, con el objetivo de entender y mejorar cada experiencia laboral. En los últimos resultados, el 82% de los encuestados recomienda Saint Gobain como empleador.

Sumado a cada empleado, la empresa contempla e incluye a sus **grupos familiares** de diversas maneras. Una de las más destacadas es el “Family day” donde los empleados llevan el día de su cumpleaños a su familia para que conozca su lugar de trabajo. También se está desarrollando un plan de mejora habitacional de los empleados, donde profesionales de Saint Gobain van a su casa, analiza la construcción, los materiales y le ofrece distintos beneficios, descuentos, y cuotas para que puedan acceder a los productos adecuados de la empresa, para mejorar la calidad de vamos a tu casa, analiza, paga los productos de Saint Gobain en cómodas cuotas. Esta acción tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de los participantes de la empresa y sus familias.

Ahora centrándonos en el **público externo**, este se refiere a los clientes, proveedores, comunidad y opinión pública en general. Como señala Comunicólogos en su página web, “La comunicación externa es la relación estratégica entre quienes te compran, te siguen, nunca te seguirán o comprarán, y el público en general” (Comunicación Externa, s. f.).

Los **clientes** son un aspecto clave para la supervivencia de cualquier organización, pero también para el crecimiento de ella. Por eso, el CEO de Saint Gobain Argentina, Chile y Perú, Mariano Bo (2020), sostiene:

Comprendemos las necesidades del cliente porque generamos una relación de cercanía y confianza. La innovación está en nuestro ADN y por ello buscamos con agilidad la transformación constante para empoderar a los equipos y tomar las decisiones, implementando así un liderazgo constructivo. (Bo, 2020)

Entre los principales clientes se encuentran grandes industrias de construcción que utilizan los materiales de la empresa en edificios, transportes, infraestructuras y en numerosas aplicaciones industriales. Por otro lado, se encuentran los individuos que compran sus productos para uso personal, como adhesivos, selladores y pintura en aerosol. Para comprender lo que el cliente necesita, la empresa realiza constantemente “Encuestas de satisfacción de clientes”, una herramienta que permite valorar el trabajo y el impacto de los servicios y los productos que ofrece. En los últimos resultados, la valoración lograda fue de 56 puntos, un resultado calificado como “excelente”.

En Argentina, Saint Gobain cuenta con 1.200 colaboradores directos e indirectos en el país. En cuanto a los **proveedores**, se encuentran trabajando en un plan de sustitución de importaciones por proveedores locales, que incluye transferencias de know-how para permitirle a las PYMES locales alcanzar niveles de operación de clase mundial.

En cuanto a la relación con la **comunidad** y el accionar de la empresa para con ella, Saint Gobain realiza distintas acciones de responsabilidad social. El programa Huella es el más destacado, está dedicado a impactar positivamente en las comunidades de distintas partes del país. Saint-Gobain dona los productos necesarios para realizar las 14 remodelaciones y refacciones de distintas infraestructuras, al mismo tiempo que se capacita a las comunidades en oficios de construcción.

Reconocer a los **competidores** es necesario para conocer qué aspectos se diferencian de la competencia, si eso beneficia a la compañía o no y en que puede mejorar. En este caso, los competidores del mercado son Parex-Klaukol, Knauf y Durloc.

Por último, se debe tener en cuenta a los **medios de comunicación** que son el “puente” entre las acciones de la empresa y la opinión pública. Se debe analizar la relación con periodistas y representantes de los diferentes medios gráficos y audiovisuales. En el caso de Saint Gobain Argentina, los medios de comunicación parecen ser un público al que no se le da tanta importancia como en otros países. En el caso de Argentina, las notas que se encontraron son escasas y tienen más de un año de antigüedad. Por ejemplo, en los únicos medios que salió que Saint Gobain Argentina fue Top Employer fueron los mismos de la empresa, lo cual fue una oportunidad desaprovechada para tener contacto con el resto de la sociedad. Este es un punto en el que la empresa puede mejorar.

Gráfico Nro. 4: Clipping de medios donde se menciona a Saint Gobain Argentina durante el año 2022.

FECHA	MEDIO	SECCIÓN	TEMA	TÍTULO	VOCEROS	PERIODISTAS
25/04/2022	ElEntreRios	Noticias	Participó de la Asamblea General Ordinaria en las instalaciones de la empresa Las Camelias	Cumbre industrial en el Departamento Colón: avícola fue sede de una asamblea, con recambio de autoridades	-	-
02/05/2022	Cronista	-	Nuqlea	Son argentinos, inventaron el Mercado Libre para construir y ya les pusieron u\$s 3,5 millones	-	-
31/05/2022	lproUp	Startups	Saint invierte en Nuqlea	¿A qué se dedica NuQlea, la app argentina que sedujo a Manu Ginóbili?	-	-
29/07/22	Gobierno de Tucuman	-	La embajadora de francia visita la fábrica Weber	La embajadora de Francia conoció el potencial productivo e industrial de Tucumán	-	-
22/08/22	Sitio Andino	Economía	Su rol en la producción de botellas	Botellas: hay stock, pero faltan modelos que se importan	-	Miguel Ángel Flores
20/09/22	Municipalidad de Formosa	Educación	Programa Integral de Capacitaciones	La Municipalidad junto con empresas privadas brindó capacitación sobre revestimientos	Marisa Pérez y Julio pereira	-
27/09/22	Rio Negro	Municipales	SG aportó materiales para el mural en 2011	El patrimonio visual de Neuquén se cae a pedazos	-	-
5/10/22	Gaceta mercantil	Negocios	Lhandi (se menciona a SG cómo su cliente)	Landhi acelera fuertemente su crecimiento en Argentina y Brasil	-	-

Fuente: elaboración propia.

Los **accionistas** conforman el último eslabón del público externo en la empresa. Son los que permiten, mediante sus inversiones, que la empresa pueda avanzar con menos preocupaciones en cuanto a lo económico. Con esta inversión lo que reciben es una parte de la empresa. En este caso vemos que el accionista mayoritario es Amundi Asset Management, una empresa francesa de gestión de activos, que es dueña del 8,25% de Saint Gobain internacional. Después se observan varios accionistas más como Norges Bank Investment Management o Caisse Des Dépôts & Consignations, entre otros.

En definitiva, el mapa de públicos nos muestra todos los grupos de personas que la empresa va a tener en cuenta a la hora de planificar su comunicación interna y externa. Dentro de cada público analizado, a lo largo del proyecto de comunicación vamos a hacer un especial énfasis en fortalecer las relaciones con los empleados, sus familias y la comunidad, ya que hay una base muy sólida que no se debe descuidar y se debe potenciar alineando estas relaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Y también es de suma importancia mejorar la relación de la empresa con los medios de comunicación tradicionales y digitales, puesto que han sido descuidados, o mismo desaprovechado, y son un pilar fundamental para transmitir las acciones de Saint Gobain Argentina.

Entrevistas en profundidad

Para este trabajo realizamos una serie de entrevistas en profundidad que nos permiten enmarcar con mayor claridad el trabajo de investigación, y a su vez, extraer ejes claves para nuestro análisis. Los tres entrevistados aportaron al trabajo desde diversos enfoques, los cuales fueron los siguientes:

Matías Lisanti, el primer entrevistado, trabaja en Saint Gobain desde hace más de un año y es el Líder de Comunicación Corporativa del Cluster Latam Sur. En su entrevista se profundiza sobre la comunicación interna, externa y de crisis dentro de la empresa. Quien o quienes son responsables de cada área de la comunicación, cómo se gestionan, cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que puede destacar de la empresa en relación con la comunicación, y por último, preguntas específicas sobre cada sector a tratar.

Es una empresa que compra empresas. La estructura principal es de productos para la construcción y después tiene otra estructura que es High Performance Solutions (HPS), que hace otro tipo de soluciones. Acá en Argentina Saint Gobain tiene las dos estructuras presentes, y digo acá por qué hay otros países, por ejemplo en Chile, que solamente tiene una estructura que son elementos para la construcción. (Listanti, 2022)

En una primera instancia se buscó entender con mayor claridad la estructura de la empresa y la magnitud de la misma, que puede implicar ciertas ventajas o desventajas para lograr que la comunicación alcance todos sus objetivos (a nivel regional) de una manera eficaz. Además, la distribución de las actividades y los esfuerzos no impactan únicamente en nuestro país, bien como explica Matías (2022):

En cada planta funciona una unidad de negocios, es decir, en cada planta funciona una marca y nosotros tenemos 12 plantas, por lo tanto, tenemos más plantas que marcas actualmente y lo que se hace en la oficina de Tigre es todo lo del cluster ¿Qué significa eso? El Cluster le llamamos a toda la actividad de S.G. tanto PPC como HPS de Argentina, Chile, Perú, Uruguay y te lo adelanto, a principios del próximo año, Bolivia y Paraguay. Por eso te digo, mi posición es para todos esos países, ósea tomamos decisiones para PPC, HPS, para cada marca y por supuesto también para el resto de los países. Cada planta funciona localmente, abastece localmente, en las plantas no hay actividad de Cluster, las plantas funcionan produciendo lo que se hace, se vende y se distribuye. (Lisanti, M. 2022)

Una vez comprendida la estructura y funcionamiento de la empresa en general, ahondamos en los objetivos principales de cada área de la comunicación. Es de suma importancia conocer los principales objetivos que se señalaron en la entrevista para analizar si los proyectos y programas se llevan a cabo para cumplirlos están funcionando, o si hay otra alternativa que se puede proponer.

En cuanto a la comunicación externa, expresó que el objetivo principal era: “Aumentar la visibilidad de la marca, no te puedo hablar de números, pero si te voy a decir que es que nuestra marca sea relacionada con construcción liviana y sustentable” (Lisanti, 2022). Ante esta respuesta se ahondó en la falta de redes sociales de la empresa y su relación con la prensa. Matías comentó que tenían en mente expandirse más allá de LinkedIn, a través de Instagram y Facebook, pero que no es un público al que suelen dirigirse, ya que se identifican como una marca empleadora.

Haciendo énfasis en la prensa, cuentan con una agencia de medios que se ocupa de convocar a los periodistas y medios a los eventos que realizan desde Saint Gobain.

Siempre tenés criterios de noticiabilidad, que sea atractivo, que haya mucha gente involucrada, que tenga impacto. Vos podés tener las mejores acciones del mundo, pero cuando las llevas a la prensa no salen en la portada, el periodismo es así, el motivo quizás no es tan importante, sino el tipo de personas. (Lisanti, 2022)

Cuando abordamos la comunicación interna, Matías resumió el objetivo general de la siguiente manera: “Buscar la transformación cultural, digitalizar y transversalizar todo lo que es la comunicación, que hoy por hoy uno de los desafíos es la verticalidad de la comunicación, un área envía y muchas veces no hay ese retorno”. Lo que buscan alcanzar es lo que el responsable del área apodó como una “cultura de ida y vuelta”.

Además, otro objetivo que propone es deconstruir la imagen de autoridad distante que existe sobre las autoridades de la organización. “La idea es bajar esa imagen que es tan lejana al común denominador, haciendo entrevistas desarticuladas o videos divertidos con estos personajes”, señala refiriéndose a las actividades que tiene en mente para el futuro.

Una vez abordados los objetivos, se indagó sobre la relación de la comunicación con la sustentabilidad y qué actividades existen para demostrar el compromiso con la Agenda 2030. A lo cual Matías (2022) contestó:

Tenemos una campaña por año que se llama “Hora de Actuar” donde SG global crea un fondo de carbono en el cual pone un determinado monto de dinero por cada empleado y lo que hace esta campaña es buscar ideas (...). También tenemos concursos fotográficos sustentables, también todo lo que es un road map de sustentabilidad, que son todos los pasos que se dan en un año para ser más sustentables, desde lo más pequeño hasta lo más grande, todo suma. Y a partir de 2023 todas las plantas de SG van a ser abastecidas por energía eléctrica renovable. (Lisanti, 2022)

Para concluir la entrevista profundizamos sobre la última área de interés: la comunicación de crisis. En este caso, el responsable no es Matías, sino su jefa Macarena Ramirez, quien es gerente de comunicación corporativa, relaciones institucionales y responsabilidad social de cluster LATAM Sur. A la hora de definir que sería una crisis para la empresa, Lisanti se remontó al 2013 para contar como en aquel año los medios inventaron que Saint Gobain se iba a ir de la Argentina debido a que cerraron una planta. “¿Qué sería hoy para nosotros una crisis? Bueno, una escala sindical como pasó con el rubro de los neumáticos. Después, cuestiones relacionadas con lo humano, homicidio, violación, corrupción severa”, finalizó.

Finalmente, agregamos y resumimos las ventajas y desventajas que enfrenta actualmente la comunicación institucional de la compañía, según la entrevista realizada y los dichos de Matías Lisanti.

Amenazas

- “La principal amenaza es el contexto, si bien el mercado de la construcción está creciendo así como Saint Gobain, hay que hacer un trabajo muy fuerte en lo que es actualización de precios, de venta, estar muy pendiente en los contextos políticos sindicales”

Oportunidades

- “(...) somos una marca que no es conocida acá en Argentina, hay poco mercado para donde queremos entrar, la competencia puede ser de renombre, pero no tienen nuestro abanico de productos ni posición como marca”.
- “Tiene también una estructura de política global muy definida, protocolos muy claros en determinadas cuestiones como los objetivos a 2025 y 2030 que desde adentro hacia afuera podría explotarlo”.

Fortalezas

- “Todos los sectores tienen definido un proceso o circuito de comunicación también”.

- “Además, lo que tiene fuertísimo Saint Gobain son las relaciones institucionales y todo lo que hace por compromiso social”.

Debilidades

- “Lo que son las debilidades puede ser una crisis de talento que hace que falten recursos y además tenemos que achicarnos como empresa, es decir, buscar la productividad con la menor cantidad de recursos”.
- “La falta de tiempo y recursos para la cantidad de acciones que hay y tareas que tiene el área”.

En la segunda entrevista realizada hablamos con María Marta López, Líder de Propósito y Sustentabilidad de Saint Gobain Argentina. El área de sustentabilidad en Argentina se creó en el año 2020 como consecuencia del pacto que firmó la empresa en la Cumbre de Acción Climática de 2019 realizada por las Naciones Unidas.

Allí se genera nuestra visión, misión y propósito que es “Make a world a better home”. El compromiso se asumió realmente, no quedó solo en palabras. Cada país que tiene Saint Gobain ha medido el dióxido de carbono que genera con el cemento, el transporte, tanto aguas arriba como aguas abajo. Se mide todo, desde lo que consumimos hasta lo que producimos. (López, 2022)

Debe señalarse que a través de las respuestas de esta entrevista se buscó comprender el rol que ya tiene la sustentabilidad en la empresa, cuáles son los ejes a trabajar y que actividades o proyectos se están llevando a cabo para abordarlos. Sin dejar de lado, cómo se involucra a los diversos públicos y cuál es el rol de la comunicación en la Agenda 2030.

Primero, comprendiendo que cada país cuenta con sus propias problemáticas ambientales, sociales, económicas y políticas, es imprescindible señalar cuáles son aquellas que Saint Gobain Argentina debe priorizar en su propia agenda. Para así buscar soluciones a problemas regionales y conseguir resultados que sean de un impacto real en la comunidad. Ante esta pregunta, María(2022) nos explicó:

En Argentina lo que más genera dióxido de carbono es el transporte, luego el cemento como materia prima y, por último, los envases de los productos. En cuanto al transporte, nuestro objetivo es pasar de uno de consumo de origen fósil a uno de gas, lo cual es menos nocivo y más barato. También contar con camiones híbridos o transporte compartido entre nuestros empleados. (López, 2022)

En cada una de estas agravantes del dióxido del carbono ya se están llevando a cabo proyectos que involucran a diversos públicos de la empresa.

Tenemos en mente un proyecto con Cabify, ya que mide la huella de carbono de la empresa, teníamos remises de Saint Gobain, pero con Cabify podríamos compartir el transporte y así reducir la contaminación y los gastos. Hay un proyecto muy grande que se llama Wastirial, es la investigación en nuestros laboratorios de materia prima no virgen o de segundo uso para reemplazar los más contaminantes, como el cemento, pero sin perder la calidad. Otro proyecto es el packaging, tenemos que lograr un objetivo para 2030 del 100% de nuestros packaging reciclables, reciclados o con origen biológico. Actualmente, estamos trabajando mucho con los proveedores, pidiendo pruebas de laboratorios, de mecánica, fichas técnicas, haciendo pruebas de resistencia y más. Por último, se hizo un acuerdo energético con GENNEIA S.A para abastecer de energía eólica a todas las plantas de nuestro país. (López, 2022)

A medida que avanzó la entrevista también nos comentó varias de las herramientas y soportes de la comunicación interna y sus usos, como: el mail y el WhatsApp corporativo, la importancia que le da la empresa a las reuniones anuales donde se delimitan los objetivos, las reuniones semanales del área, y las maneras de capacitación continua que propone la organización. Todos estos datos fueron de vital importancia para comprender la manera en la cual los empleados adquieren información dentro de la empresa. Destacamos en este intercambio aquellas plataformas que emplea Saint Gobain alrededor del mundo, bien como explica María (2022):

Utilizamos el Boost que es una plataforma de capacitaciones de Saint Gobain a nivel global. Hay algunas obligatorias, serán 5 o 6 como ciberseguridad, compliance, seguridad vial, ambiente, climate academy. También tenemos Yammer que es como el Facebook de la empresa y es a nivel mundial. Lo último que se me ocurre es el UNICAMPUS, que son dos semanas al año de charlas virtuales. (López, 2022)

Lo que podemos observar es que la formación y capacitación constante del personal es de suma importancia en la institución y se lleva a cabo a través de distintas propuestas. Sin embargo, María señala algo que observa particularmente en las plantas y oficinas de nuestro país:

Si tuviese que agregar algo son las capacitaciones internas de productos, hay gente que no tiene idea lo que vende la empresa donde trabaja. Es importante que sepan que hacemos y cómo, o por lo menos que tengan una idea, también ayudaría a que sean conscientes que son una parte vital del cambio que proponemos. (López, 2022)

Dentro de este marco, y dando por concluidas las preguntas más fundamentales, se indagó sobre aquellas actividades que existen en el marco de la sustentabilidad para los empleados únicamente. De los cuales se enumeraron los siguientes:

- Transporte: “Estamos implementando la medición de los viajes de nuestro equipo, para saber cuánto CO₂ generó una determinada persona. En estos proyectos estamos en la etapa de concientización, es para ver qué políticas se pueden aplicar, como reducir las reuniones a que sean online, utilizar una app para reducir los viajes, entre otros”

- Big Little Moves: “Se trata de pequeños cambios en las plantas y oficinas, por ejemplo acá se cambiaron los papeles para imprimir, los vasos descartables, ahora se usa todo losa de vidrio”
- Programa de bienestar: “(...) Saint Gobain brinda clases de yoga virtual, charlas de salud, pausas dinámicas, gimnasia en las plantas todas las mañanas, nutricionista online, etc. Además, de vez en cuando, se suelen llevar gente externa que da charlas”

En la tercera y última entrevista nos comunicamos con Ulises Pallares, quien trabajó en las Naciones Unidas por un año y luego en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El enfoque de la conversación era indagar sobre la función de estas instituciones, el porqué de la creación de los ODS, la relevancia de cumplir con ellos, la responsabilidad que le adjudican a las empresas y si obtienen un beneficio por hacerlo.

En una primera instancia, Ulises remarcó una gran diferencia entre los Objetivos del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): el rol que cumplen las empresas en estas agendas. Los resultados de los ODM a nivel global expusieron y concluyeron que no alcanzaba únicamente con el compromiso y la intervención de los Estados, “Se necesitan más actores, y las empresas pueden movilizar recursos para cumplir con las metas que son más complejas” (Pallares, 2022)

Los recursos con los que cuentan las empresas, aquellos a los que hace alusión el entrevistado, se refieren a:

Primero, la gran diferencia es el financiamiento que tienen, ya que no es limitado como el del Estado. Segundo, es en ellas donde surge el conocimiento y por consecuencia, la innovación y el desarrollo que necesitan este tipo de agendas. Por último, el sector privado y la sociedad civil son mucho más adaptables y están interconectados, lo privado tiene un impacto mucho mayor en la cotidianidad de la ciudadanía que el Estado. (Pallares, 2022)

Por más de que Ulises admite que todavía en nuestro país no existe un beneficio económico o tangible para aquellas organizaciones con fines de lucro que cumplen con los ODS, existen ventajas a mediano y largo plazo:

El principal beneficio es que al haber un cambio en el sistema de valores sociales, puede ser capitalizado económicamente por las empresas. Los consumidores se inclinan por la reputación de la marca. Ya no se trata de una empresa vendiendo bienes o servicios, lo que se vende es el compromiso con el medio ambiente, los empleados y la sociedad en sí. (Pallares, 2022)

En función de lo planteado, las entrevistas realizadas, las citas expuestas y comentadas nos dejan tener una visión más completa de la organización y los ODS. Permittiéndonos contar con las herramientas necesarias para continuar el desarrollo del capítulo, en otras palabras, con la descripción y el diagnóstico de la compañía.

Análisis de las 7 “S” de McKinsey

Las 7s de Mckinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización: estrategia, estructura, sistema, valores compartidos, habilidades, estilo y personal.

Para comenzar, **la estrategia** de Saint Gobain consiste en su compromiso con el medio ambiente, y en encontrar soluciones a los desafíos ambientales a través de la innovación. Para la compañía, la sostenibilidad es un motor estratégico clave para el crecimiento y la diferenciación. Al entender el centro de su estrategia, están constantemente trabajando sobre sus productos, soluciones y servicios para así ayudar a sus clientes a hacer la transición a una economía más sustentable.

La **estructura** se refiere a la jerarquía organizacional, las unidades de negocio, la manera en la organización estructura sus recursos y los flujos de comunicación, entre otros. Los materiales y soluciones que produce y distribuye la empresa pueden ser encontrados en edificios, transporte, infraestructura y en aplicaciones industriales. Específicamente, entre lo que ofrece podemos encontrar: membranas asfálticas, pinturas impermeables, abrasivos, adhesivos, selladores, cristales, pintura en aerosol, placas de yeso, entre tantos otros.

La casa matriz de Saint Gobain se encuentra en Francia, con presencia en 70 países y con más de 180.000 empleados a nivel global. En Argentina, tiene más de 1.200 colaboradores directos e indirectos, 12 plantas productivas, 2 centros de distribución y 3 oficinas comerciales y administrativas. Las marcas que componen a Saint Gobain Argentina son; Weber, Megaflex, Isover, Tuyango, Novoplac, Sekurit, Pam, Saint-Gobain Abrasivos, entre otras. Los sectores que componen la compañía son: Producción, Marketing, Comercial, EHS (Medio Ambiente), RRHH (Recursos Humanos), Legal. Sustentabilidad e Innovación. Saint Gobain utiliza como canales de comunicación el newsletter corporativo, una red social creada para empleados de Saint Gobain de todo el mundo llamada “Yammer” y cada marca que tiene Saint Gobain Argentina tiene su propio Instagram.

Gráfico Nro. 5: Plantas y oficinas comerciales de Saint Gobain Argentina.



Fuente: cortesía de María López, líder de sustentabilidad en Saint Gobain Argentina.

En cuanto al punto de **sistemas**, entendido como los métodos formales de operación establecidos como procedimientos y actividades, Saint Gobain trabaja junto a más de 3.000 investigadores, para desarrollar importantes innovaciones de productos en todos sus mercados para mantener su liderazgo. Los investigadores trabajan en conjunto con los equipos de producción, mercadeo y ventas, en los distintos centros de todos los países, incluidos Argentina. A su vez, estos colaboran con proveedores, clientes, laboratorios, universidades y start-ups, lo que le permite a Saint Gobain desarrollar y registrar cerca de 400 patentes por año. También permite mejorar sus procesos de fabricación, especialmente haciéndolos más eficientes en cuanto a energía y recursos. A su vez, implementan la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9001.

En cuanto a los clientes, se innovó en los servicios que le brinda y la gestión de la cadena de suministro, gracias a la tecnología y al uso de datos e inteligencia artificial. Benoit Bazin, director de Operaciones de Saint - Gobain, explicó:

Saint-Gobain se reinventa constantemente para servir a sus clientes y satisfacer las expectativas de la sociedad. En mercados altamente competitivos y que cambian rápidamente, la innovación está más que nunca en el centro de nuestra estrategia. Nuestros equipos están plenamente movilizados para hacer frente a los principales desafíos de nuestro tiempo, en particular los científicos y tecnológicos, al servicio de nuestro propósito: Hacer del mundo un hogar mejor (Bazin, 2021)

Continuando con el siguiente punto, los **valores compartidos**, la empresa manifiesta que sus valores centrales son: Compromiso, Emprendimiento, Valor y Desarrollo. Estos sumados a la escucha, el diálogo, el cuidado, la solidaridad, la confianza y el respeto por la diferencia. El trabajo interno que se viene haciendo es para garantizar la promoción de un espacio inclusivo, seguro y productivo para todas las personas que forman parte de la compañía.

Los valores se encuentran traducidos en la cultura organizacional de Saint Gobain Argentina, y la incidencia de la cultura en los empleados se vio reflejado este año en el reconocimiento de la empresa como Top Employer Regionales y de Argentina, por quinto año consecutivo. No solo por desarrollar las mejores prácticas de Recursos Humanos para todas las personas que trabajan allí, sino también por los criterios de Valores y de ética e integridad, y los criterios de Estrategia de Negocios, Liderazgo y Estrategia de Personas.

Dentro de las **habilidades** de la compañía se puede mencionar la innovación y el desarrollo, ya que estas dos características son las que la posicionan como empresa líder en construcción tanto a nivel internacional como a nivel local. Uno de sus focos de interés es la continua formación para quienes forman parte del equipo Saint-Gobain, y para permitir que eso ocurra cuenta con una plataforma llamada “Boost” que tiene miles de capacitaciones gratuitas sobre diversos tópicos y otras que son obligatorias. Algunas de las mandatarias son: ciberseguridad, compliance, seguridad vial y cambio climático.

Con respecto al **estilo**, Saint Gobain se caracteriza por un Liderazgo Transformacional. Se trata de un concepto acuñado por James MacGregor Burns (1978), un historiador y politólogo estadounidense especializado en estudios de liderazgo. Este liderazgo se caracteriza por impulsar la innovación, fomentando la participación creativa e inspirando al equipo. También una característica es que los empleados no se pueden entender como un todo, se tiene que tener en consideración al individuo por sí mismo. Todo lo explicado anteriormente se ve reflejado en las entrevistas anuales que realizan los jefes de cada sector de la empresa.

Allí se fijan los objetivos intermedios y anuales que cada empleado desea, tales como “¿Qué necesitas de tu puesto de trabajo?”, “¿Qué tienes para ofrecer?”, “¿Qué esperas de la empresa?” y durante el año se le hace un seguimiento a todos esos objetivos planteados por el empleado. No hacer esa entrevista disminuye puntos para un sueldo extra que cobran a fin de año. Y con lo que se explicó en el punto de “habilidades” sobre la plataforma educativa Boost, se puede observar otra relación con el Liderazgo Transformacional, ya que aumenta la motivación con acciones formativas para el desarrollo profesional y personal de la plantilla.

Para finalizar, el último punto que queda por analizar es el del **personal**. Saint Gobain hace hincapié en la búsqueda de personas que tengan perspectivas de carrera a largo plazo dentro de la empresa. Se dedica particular atención y esfuerzo a la contratación y a la formación de los empleados, a través de distintas herramientas como el Boost y la capacitación interna de todos los productos de la empresa. Y se miden las necesidades del personal a partir de las entrevistas uno a uno con sus supervisores, y podemos conocer que el personal de la organización está a gusto nombrando nuevamente al certificado de Top Employer 2022. Los cinco ítems que mostraron los mayores impactos en la evaluación del personal fueron: marca empleadora, vinculación con los empleados, ambiente de trabajo, adquisición de talentos y off-boarding.

“Creemos que nuestros colaboradores son lo más importante que tenemos como empresa. Por eso, nos enfocamos en el cuidado de la salud y la seguridad de todos ellos, que se desarrollan en un ambiente de trabajo desafiante para su crecimiento, fomentando una comunicación abierta, en un contexto inclusivo que confía en la diversidad en todos sus ámbitos como un eje fundamental para construir un presente exitoso y un futuro aún más promisorio”, expresa la Directora de Recursos Humanos de Argentina, Chile y Perú.

Lo que podemos observar con los siete puntos analizados es que la empresa cuenta con elementos internos que están alineados y que le permiten tener el éxito y el reconocimiento del mercado. A su vez, se puede asumir en los puntos analizados todas las áreas que integran las fuerzas dinámicas, y sus respectivas herramientas de comunicación, tienen la capacidad de participar activamente en la eficaz implementación de las estrategias que se definirán en un futuro.

Análisis FODA

Fortalezas

- Calidad de los productos.
- Largos años de trayectoria.
- Capacidad para atender grandes demandas.
- Amplia gama de productos.
- Gran cobertura a nivel nacional e internacional.
- Gente joven con visión de futuro y capacidad de aprendizaje.
- Desarrollo de packs sustentables.
- Líderes en el mercado construcción.
- Proyectos en marcha de economía circular.

- Desarrollo de especificación técnica de la materia prima en busca de reemplazar aquellos productos que nos son de recursos renovables y/o contaminantes.

Oportunidades

- Impulso nacional de las energías renovables.
- El mercado demanda renovaciones tecnológicas: ampliar mercado, mejorar producción y mejorar calidad.
- Potenciar la comunicación de acciones internas.
- Poner el foco de la comunicación interna en la sustentabilidad.
- Fortalecer la imagen del grupo.
- Políticas de reducción de movilidad que disminuyan la emisión.
- El déficit habitacional en el país: Al ser una empresa líder en construcción, deben actuar ante esta problemática, donde hay 3.5 millones de personas sin hogar.

Debilidades

- Saturación de las infraestructuras.
- La investigación lleva mucho tiempo: Las materias primas son difíciles de reemplazar, por ejemplo, la producción de cemento es muy contaminante y la investigación en alternativas es larga.
- Concepto de marca poco potenciado.
- Impacto ambiental de ciertos productos e impacto en la comunidad durante la producción: ruidos, contaminación, energía.
- Aún no hay foco en la sustentabilidad en la comunicación interna.
- Poca presencia tanto en medios tradicionales como medios digitales.

Amenazas

- Crisis actual de la economía.
- Aparición de nuevas tecnologías en la competencia.
- Incertidumbre en el mercado.

- **Restricción de importaciones:** Parte del portafolio de productos son importados. No hay productos de fabricación nacional con impacto en la sostenibilidad.

El análisis lo que nos muestra es que existe una gran cantidad de oportunidades que Saint Gobain puede aprovechar para mejorar la diferenciación con respecto a los competidores. El contexto social y ambiental le brinda a la empresa la posibilidad de mejorar la imagen corporativa mediante una intensificación en objetivos de desarrollo sostenible.

Las debilidades y amenazas son compartidas con la mayor parte de la competencia, por lo que no son factores que puedan provocar una caída a un posicionamiento más bajo. Cabe destacar una de las debilidades como lo es el concepto de marca poco potenciado y el poco foco en la sustentabilidad en la comunicación interna. Estas dos son fundamentales porque una nos deja ver falencias a la hora de mostrarse como la empresa fuerte y sólida que es y la otra permite visualizar problemas para aprovecharse de un elemento de diferenciación potente como lo es el desarrollo de una cultura empresarial sustentable y el cumplimiento de objetivos basados en este desarrollo. Saint Gobain debe mejorar estas dos cosas para poder fortalecer su imagen tanto interna como externa.

Análisis P.E.S.T.E.L

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o en torno de la empresa a través de la consideración de factores:

Políticos: La situación política del país no favorece a Saint Gobain. La falta de unidad dentro del oficialismo genera un desconocimiento de las medidas posibles tanto a corto como a largo plazo, por lo que la empresa debe crear varias medidas para distintos escenarios posibles. A pesar de esto, con las elecciones presidenciales a tan solo un año, la empresa puede empezar a buscar qué políticas de los distintos partidos pueden ser beneficiosas.

Económicos: La economía del país se encuentra en un estado de inestabilidad total y con una recesión. Las empresas, incluida Saint Gobain, se ven afectadas por esta situación, ya que es la que produce los cambios continuos en los precios, la alteración del consumo y las modificaciones en la producción relacionada con estos dos factores previos. Lo cierto es que, pese a eso, Argentina representa un lugar cómodo para la empresa.

Esta contradicción la explica Javier Gimeno, CEO de América latina de Saint-Gobain: “Argentina presenta una falta de atractividad, con una variabilidad en el tipo de cambio y restricciones en el flujo de capitales. Pero, al mismo tiempo, tiene un potencial grande, ligado al tamaño de la población, el déficit habitacional y la necesidad de regeneración urbana”. Es un país que les genera dificultades, pero que les resulta a la vez muy fructífero para invertir.

Sociales: La empresa le da mucha importancia a los componentes sociales, sobre todo al aumento de la conciencia ambiental y las tendencias ecológicas. Es por esto que sus objetivos principales en este momento no van de la mano de la mejora de sus productos en cuanto a su funcionalidad, sino

que buscan ofrecer ciertas características, tanto en sus productos como en todos los rubros que abarca la organización, que sean del agrado de la ciudadanía “Eco-Friendly” que está en constante crecimiento hoy en día.

Realizan contribuciones positivas a través de los productos, soluciones y servicios que ayudan a sus clientes a hacer la transición a una economía más sustentable. En el LinkedIn de la empresa, podemos encontrar una frase que describe esta situación: “Sabemos que tenemos una gran responsabilidad, no solo por ser una de las principales empresas industriales, sino también por ser uno de los actores comprometidos con la causa. Nuestro compromiso con el medio ambiente es y será el centro de nuestra estrategia”.

Tecnológicos: Es clave resaltar la automatización de tareas que ha ido aumentando en las empresas de construcción y que representa un factor importante para Saint Gobain. Contar con ciertas máquinas que permitan facilitar la identificación de riesgos y errores al llevar a cabo revisiones más exactas puede eliminar ciertas dificultades a la hora de producir y vender.

La vocación de innovación ha estado siempre muy presente en el management empresarial del Grupo. Es una organización que está al día y que ha ido mejorando sus procesos de fabricación, haciéndolos más eficientes en cuanto a energía y recursos, con estas tecnologías más automatizadas y con el uso de datos e inteligencia artificial. Este esfuerzo le ha conducido a permanecer, por quinto año consecutivo, entre las 100 empresas más innovadoras del mundo.

Ambientales: La empresa toma mucho en consideración el tema del interés y la conciencia en aumento por el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad. Saint Gobain busca asegurarse de generar una cultura empresarial basada en el respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad mediante 5 dominios: Actuar de manera más sustentable, ofrecer soluciones más sustentables, crear un supply chain y operaciones más sustentables, comunicar y educar en sostenibilidad y fomentar mercados más sustentables.

Dentro del marco de la responsabilidad social empresarial se ha impuesto como un objetivo para el 2050 cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Esto le permitiría sacar más ventajas competitivas con respecto al resto de empresas en el rubro.

Legales: Saint Gobain responde a la Norma ISO 9001 que refiere a los Sistemas de Gestión de Calidad. Esta norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones. También responde a la Norma ISO 14001 que refiere a la Gestión de los Riesgos Medioambientales que pueden surgir con el desarrollo de la actividad empresarial.

La empresa está sujeta a la ley 24240 que busca la defensa del consumidor o usuario. Esto hace que la empresa deba ofrecer siempre la mejor calidad de producto posible, buscando mejorarla y eso no es totalmente negativo, ya que hace que aumente el interés por la marca.

Los 6 factores externos nombrados recientemente proporcionan información clave para el análisis de la situación de la empresa que luego permitirá una planificación estratégica más elaborada. Estos componentes lo que hacen es mostrarnos no solo el contexto en el que se encuentra la empresa, sino también las oportunidades que pueden ser explotadas en el mismo.

Las 5 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son un marco de análisis del nivel de competencia dentro de una determinada industria. El estado de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas que como empresa tenemos que analizar:

A. Amenaza de los nuevos competidores: La amenaza es baja debido a que la industria de la construcción está altamente regulada y se requiere una inversión muy alta para entrar, ya que deben ser productos de calidad los que ofrezca la empresa, y hechos en grandes cantidades. Más que cumplir con el marco normativo debido requiere una gran inversión. Por eso entre más fuertes y numerosas sean estas barreras de entrada, más reducida es la dinámica competitiva y menor es la amenaza.

B. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es moderado. Saint Gobain tiene la posibilidad de cambiar de proveedor sin afectar la calidad de sus productos en caso de que sea necesario para no realizar pagos muy elevados. Esto, sin embargo, no es una tarea tan sencilla porque igualmente significa un cambio y habría, aunque mínimo, una variación en los productos. Hablamos de que hay una gran variedad de proveedores, ya que el gobierno nacional suele hacer una aprobación cada año de los proveedores en cada industria y actualmente hay más de 200 aprobados.

C. Poder de negociación de los compradores: El poder del cliente no es demasiado fuerte por el hecho de que la empresa tiene una gran cantidad de consumidores a lo largo de todo el mundo. El alto volumen de clientes permite que la empresa se pueda dar el lujo de subir los precios con mayor facilidad que en el caso de tener pocos clientes. Esto se puede observar en la última actualización de la empresa respecto a las ventas, que en síntesis batieron un nuevo récord en el primer trimestre de 2022.

Específicamente, en América Latina registró un crecimiento del 17,9%. El crecimiento en todos los países de la región continúa siendo impulsado por el aumento de los precios de venta, una mezcla mejorada, instalaciones de producción recientemente abiertas y una mayor presencia geográfica y gama de productos gracias a adquisiciones específicas país por país. Los consumidores de Saint Gobain se ven sujetos a cualquier decisión de la empresa, ya que, además del volumen de ventas

elevado que existe hacia los productos, hay una diferenciación con la mayoría de los competidores mediante la gestión de calidad y mediante la promoción de una cultura sostenible.

D. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Saint Gobain tiene varios productos en común con otras empresas de la industria de la construcción, pero se mantiene siempre creando innovaciones a sus productos que dificultan la llegada de servicios o productos sustitutos que amenacen. La amenaza es baja porque no solo no hay productos sustitutos que se encarguen de resolver problemas que los suyos no resuelven, sino que también es más fácil para el consumidor buscar todo en la misma empresa que realizar el esfuerzo de encontrar sustitutos de los productos de Saint Gobain tales como; morteros, abrasivos, refractarios, textiles técnicos, etc.

E. Rivalidad existente entre competidores de la industria: Existen 3 competidores directos que poseen capacidades bastante altas de acción: Parex-Klaukol, Knauf y Durloc. Dentro de estos, el competidor más fuerte es Knauf, ya que se encuentra en más de 86 países, tiene 250 fábricas y 35 mil empleados en todo el mundo. Saint Gobain sigue teniendo mejores números, pues a pesar de tener presencia en una menor cantidad de países (70), tiene más de 180.000 empleados a lo largo del planeta y tiene un portfolio más diverso de marcas como Weber, Megaflex, Isover, etc. Lo cierto es que existe una competencia directa seria, pero Saint Gobain logra mantenerse por encima cada año mediante las innovaciones y la utilización de las tendencias actuales.

Sobre la base del análisis realizado podemos ver que la mayor amenaza para la empresa es la rivalidad existente con los competidores. Saint Gobain es una empresa con una gran cantidad de recursos, pero también tienen esta capacidad de inversión empresas como Parex-Klaukol, Knauf y Durloc por lo que no puede sacar diferencia desde lo económico.

Tiene una mayor cantidad de empleados y un portafolio más variado que el resto de competidores, pero la igualdad económica deja la posibilidad abierta de una igualdad con respecto al producto. La diferenciación principal vendría desde el tema ambiental y la innovación que conlleva. Saint Gobain es la empresa que mejor ha logrado sacar ventaja debido a los mensajes y objetivos basados en el cuidado del medio ambiente, un tema que ha tomado más y más importancia a lo largo de los años y que debe ser explotado al máximo por la empresa.

La segunda amenaza proviene por parte de los proveedores que tienen cierto poder de negociación, ya que, a pesar de haber muchos proveedores de calidad en el rubro de construcción, un cambio generaría varias modificaciones en los productos y no se sabe si las modificaciones serían para mejor o para peor.

Ya finalizada la descripción y el diagnóstico de la empresa a través de las diversas herramientas expuestas, proseguiremos con el tercer y último capítulo de la tesis. En este se realizará un análisis y planificación de una posible estrategia de comunicación institucional. Toda la información y datos que expondremos a continuación están sustentados tanto por del capítulo 1 y 2 del trabajo de

investigación como por el material que la empresa nos proveyó, las entrevistas realizadas y la información que recopilamos de internet, notas, página web y redes sociales.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

A partir del trabajo realizado en la etapa previa, podemos señalar los principales problemas comunicacionales de la empresa. El primero de ellos está basado en la falta de conocimiento de la marca "Saint Gobain". A pesar de ser una empresa líder en el rubro de la construcción, Saint Gobain Argentina no posee la popularidad que sí tienen otras marcas que pertenecen a ella. Esto es un problema que perjudica su intención de liderar el cambio hacia un ecosistema de construcción más amigable con el medio ambiente.

Una de las causas de esta falta de "popularidad" es el desuso de algunos canales de comunicación, que no están siendo aprovechados por la compañía. No se encontraron noticias en diarios reconocidos, y las que se encontraron son de varios meses atrás y sin mucha información pertinente de las acciones de la empresa. Lo cual demuestra la poca gestión de prensa que hay, desperdiciando oportunidades que podrían aumentar su notoriedad, generar una imagen positiva y dotar de información útil a todo su mapa de públicos.

Con respecto a los soportes, en Saint Gobain Argentina no se utilizan los canales de social media. La mayoría de las empresas de Saint Gobain alrededor del mundo tienen sus propias redes (Brasil, India, Italia), y esta sería una herramienta útil para informar, interactuar y compartir con todos los públicos. De acuerdo al informe de Comscore "Estado de Social Media 2022" y "Cambios en el Consumidor Digital", Argentina cuenta con una población digital de 34.8 millones de usuarios. Aumentar la visibilidad es una de las prioridades, y las redes sociales son la herramienta perfecta para conseguirlo. No solo se trata de conectar con posibles clientes, sino que estas plataformas les permiten a los usuarios conectarse con la empresa. Esto es una gran oportunidad que la empresa podría aprovechar si contase con los canales necesarios para comunicar su compromiso constante.

En los últimos años, como mencionamos anteriormente, la sustentabilidad se transformó en el foco estratégico de la empresa, pero al ser un objetivo relativamente nuevo, no todos los sectores de la compañía son conscientes de ello. Es acá donde reside el segundo de los problemas. Los métodos de producción, los productos y soluciones eco - friendly deberían ser entendidos por todos los miembros, por lo cual es importante contar con herramientas que permitan el fácil acceso y la comprensión clara de la información necesaria para entender el rumbo de la empresa. Ya que también las fábricas y oficinas tienen que demostrar cohesión entre lo que se dice y se hace.

En las restantes áreas, la empresa muestra solidez y capacidad de sobra para manejarse en el ámbito competitivo. Por ende, los problemas expresados anteriormente son los que se deben solucionar con el plan de comunicación corporativo, tanto el plan de comunicación interna como externa.

A lo largo de esta tesina hemos tomado conceptos clave para nuestra investigación como: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación externa, imagen corporativa, comunicación de crisis, planificación de la comunicación institucional, agenda setting y la agenda 2030. En un principio expusimos sus significados para luego analizar el rol de cada uno, cómo es que se relacionan estas disciplinas y su importancia para una compañía.

Ahora, en este tercer capítulo continuaremos con el análisis de la empresa y diseñaremos un plan de comunicación que incluye tres partes: plan de comunicación interna, externa y de crisis. Nuestro objetivo es que en cada parte los proyectos que se ideen, se encuentren alineados con el compromiso que asumió Saint Gobain en la Cumbre de Acción Climática de 2019.

Plan de comunicación

En esta última instancia del trabajo nos encontramos en lo que en el primer capítulo presentamos como la Planificación de la Comunicación Institucional. Como explicamos anteriormente, se trata de un proceso que comienza con la delimitación de objetivos y luego analizando el contexto y los recursos con los que cuenta la empresa, se trazan los pasos a seguir.

Existen cuatro momentos en este proceso: el diagnóstico, la programación, la ejecución y la evaluación. Como bien sabrán, en esta última etapa nos centraremos en la programación que es donde se detallan los planes, programas y proyectos. Comenzaremos con el Plan de Comunicación, el cual entendemos como: “Un documento síntesis que traduce en términos de comunicación la Visión, la Misión, los Valores, los Objetivos y la Estrategia de la Organización-Objetivo” (Ruiz Balza, A. Aphal, K. 2011). En él se establecerán los objetivos de comunicación, facilitando un orden de las acciones y tareas que se realizarán.

Nuestro plan de comunicación va a contar con tres programas (programa de comunicación interna, programa de comunicación externa y programa de comunicación de crisis). Dentro de cada programa habrá 3 proyectos específicos para abarcar distintos objetivos, tanto generales como específicos del área en cuestión. Por último, cada programa y proyecto especificará su objetivo general, los objetivos específicos, los públicos a los que se dirige, los canales y soportes que usará, y las acciones que realizará.

Objetivo general del plan de comunicación

Implementar estrategias de comunicación en Saint Gobain basadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible del PNUD, que guían ya de por sí todas las decisiones estratégicas de la empresa. Esto permitirá generar un compromiso tanto interno como externo con la instalación de una cultura sustentable y fortalecerá la reputación de la empresa, dejando una imagen de responsabilidad social y compromiso con el futuro en el camino.

Objetivos específicos

- Aumentar la visibilidad de la empresa.
- Relacionar a Saint Gobain con la construcción liviana y sustentable.
- Desarrollar y potenciar canales y soportes de comunicación externos. Tanto en el mundo digital como en los medios tradicionales.
- Crear un sentido de pertenencia hacia la empresa basado en la sostenibilidad.
- Cambiar los hábitos de consumo de los empleados hacia unos más amigables con el medio ambiente.
- Transversalizar la comunicación interna.

Públicos

El plan de comunicación estratégica está dirigido al público interno y externo. Por público interno hacemos referencia a todos los miembros de la empresa, entre ellos empleados, directivos, colaboradores y hasta la familia de ellos. En cuanto al público externo, en este caso nos centraremos en los clientes - los actuales y los posibles - , medios de comunicación, inversores y esfera pública en general.

Acciones

Se llevarán a cabo las siguientes acciones: actividades integradoras entre directivos, líderes y jefes con miembros de Saint Gobain; eventos y proyectos para fortalecer la reputación de la empresa con sus públicos externos; talleres, actividades y capacitaciones para los miembros de la empresa; campañas de comunicación para lanzamientos de productos y planificación de estrategias ante posibles escenarios de crisis.

a. Programa de Comunicación Interna

La comunicación interna es aquella que contempla a los actores internos de una empresa, siendo estos los siguientes: Recursos Humanos, stakeholders, proveedores y grupo familiar. En esta área todos los esfuerzos están destinados a que aquellos actores mencionados estén informados, se capaciten y se relacionen. Estos tres objetivos se verán plasmados en los tres proyectos que propondrán a lo largo del programa: el proyecto informativo, el proyecto de capacitación y el proyecto de relación.

Siguiendo lo señalado por Matías Lisanti en su entrevista, el **Objetivo General** del área es “Buscar la transformación cultural, digitalizar y transversalizar todo lo que es la comunicación, que hoy por hoy

uno de los desafíos es la verticalidad de la comunicación, un área envía y muchas veces no hay ese retorno” (Lisanti, 2022).

Lo que busca la organización es acabar con esa estructura verticalista que la caracteriza, y cambiarla por una cultura de conversación, es decir, de un ida y vuelta constante. A su vez, Matías señala que dentro de ese objetivo también buscan modificar la imagen de los directivos, que muchas veces se los observa como una autoridad distante.

Queremos visibilizar a esas caras que parecen imposibles, ejemplo el director de finanzas, el director de marketing, etc. La idea es bajar esa imagen que es tan lejana al común denominador haciendo entrevistas desarticuladas o vídeos divertidos con estos personajes (Lisanti,2022)

Teniendo en cuenta lo mencionado, el objetivo general del Plan de Comunicación Interna es desarrollar una cultura cohesiva que permita la integración de los directivos con el resto de miembros de la empresa. De esta manera se contagiará el compromiso con el objetivo organizacional principal y se potenciará a todo el equipo a tomar decisiones basándose en los cuatro pilares fundamentales de la organización: Compromiso, Emprendimiento, Valor, y Desarrollo, para garantizar una mayor eficiencia y productividad.

Objetivos específicos

- Consolidar la imagen de Saint Gobain como una empresa con una cultura organizacional sólida.
- Transversalizar los soportes y canales de comunicación interna.
- Fomentar el compromiso interno con los objetivos principales de la empresa.
- Mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.
- Establecer plataformas de información que permitan acceder a la misma de una forma más cómoda.

Canales y soportes

Se utilizarán canales tecnológicos en su mayoría. La intranet será una plataforma perteneciente a los canales tecnológicos y las videoconferencias serán otra herramienta a utilizar dentro de ellos. Asimismo, se realizarán eventos presenciales como parte del proyecto de relación.

Públicos

Se dirige exclusivamente a sus públicos internos: miembros de la empresa, colaboradores y proveedores.

Acciones

Se realizarán las siguientes acciones: establecer una red privada que permitirá a los empleados y directivos estar en contacto, desarrollar eventos para crear un vínculo sólido entre los distintos sectores de la empresa y por último, impulsar actividades dentro de la empresa que permitan que todos los integrantes tengan conocimiento del compromiso de la compañía para el 2050.

Proyecto informativo

Objetivo general

Permitir que todos los integrantes de Saint Gobain Argentina puedan acceder con facilidad a información de relevancia y puedan interactuar con el mismo contenido, generando en un futuro un interés natural en lo que la empresa comparte con ellos.

Objetivos específicos

- Transmitir el compromiso con los ODS a todas las personas pertenecientes a la empresa mediante una herramienta útil e informativa.
- A través de esta vía de comunicación, fácil de utilizar, lograr que los integrantes de la empresa estén más comprometidos con lo que sucede en su espacio de trabajo.
- Adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación.
- Ahorro de tiempo, dinero y papel, al permitir que cualquier empleado acceda a información y recursos directamente.
- Eliminar las barreras en las estructuras más jerárquicas, logrando una comunicación transversal.
- Aumentar la motivación del personal.

Canales y soportes

El proyecto se llevará a cabo en una red privada que podrá bajarse como aplicación a los dispositivos móviles, o ser utilizada a través de una página web. Cada vez que se suba nueva información se enviará una notificación mediante el newsletter de Saint Gobain Argentina o mismo al dispositivo móvil.

Público

Este proyecto va dirigido exclusivamente a los empleados de la empresa.

Acciones

Se establecerá una Intranet, una red privada que permitirá a los empleados y directivos estar en contacto, interactuar y contar con información valiosa que los ayudará en su desempeño. El objetivo de esta red y de este plan “+ unidos, + comprometidos” será asistir a los miembros de la empresa en sus trabajos pero también comunicar la estrategia de promoción de la cultura sustentable. En esta red encontrarán inscripciones a talleres que brinda la empresa, tanto talleres optativos como obligatorios, actas de reuniones, eventos o avisos generales.

Cada miembro contará con un perfil que tenga una imagen y los datos de contacto, con la opción de añadir un breve resumen de él o ella, su experiencia profesional, sus objetivos y lo que desee. Para así generar un tipo de red social, donde los integrantes se conozcan y crear una sensación de comunidad.

A su vez, con el fin de mejorar la motivación a largo plazo, se destacarán a los empleados que se desarrollaron positivamente a lo largo del mes, ya sea exponiendo sus logros profesionales o personales, por alcanzar objetivos del área, por concretar un proyecto determinado, también remarcando alguna habilidad personal, etc. Por su parte, el colaborador se sentirá observado y reconocido por la organización, aumentando así su motivación. Además, se podría implementar que aquel que es destacado ese mes obtenga algún beneficio económico, social o de flexibilidad horaria.

Proyecto de relación

Objetivo general

Lograr el establecimiento de un vínculo sólido entre los distintos sectores de la empresa que permita mejorar el clima laboral y con ello la productividad y la creatividad. Esto se hará manteniendo como guía a la creación de una cultura empresarial con prácticas sustentables.

Esto es de suma importancia, ya que las actividades de relacionamiento y convivencia son uno de los mejores recursos para afianzar el objetivo principal de la institución: fomentar el compañerismo, la confianza y la comunicación.

Objetivos específicos

- Realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo.
- Generar acciones distendidas, donde se pierdan las formalidades del trabajo y como consecuencia se establezca una relación más fluida entre los integrantes.
- Hacer participar a todos los empleados de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial para generar compromiso con la sustentabilidad.
- Que lo aprendido en los proyectos sea útil en la vida cotidiana de los participantes.

Canales y soportes

Todos los eventos se realizan de forma presencial debido a las características que presenta cada uno de ellos. La realización de estas actividades se dará a conocer mediante la intranet en donde se dará el dato de la locación, el horario y algunos requisitos particulares según el caso.

Público

Este proyecto va dirigido a todos los miembros de la empresa, incluyendo a sus familias.

Acciones

Desarrollar eventos con un determinado objetivo sostenible que irá cambiando trimestre a trimestre y en los que participarán todos los integrantes de la empresa, incluidos directivos, jefes y subordinados. Con el fin de establecer relaciones interpersonales entre todos los sectores de la empresa, y que estas se construyan a través del trabajo en equipo, la sostenibilidad y el compromiso.

El proyecto de relación se llamará “Ecompañeros” y se realizará desde enero hasta octubre. Cada uno de ellos tendrá una temática diferente, siendo estas:

1. ODS N.º 7: Energía Asequible y No Contaminante

En el marco del Objetivo N.º 7 de los ODS “Energía Asequible y No Contaminante”, nos centraremos en el transporte. Actualmente, en Argentina el 13,9% de las emisiones totales de gases de efecto invernadero (GEI) provienen de ese sector. Este dato es algo que el sector de sostenibilidad de la empresa tiene en cuenta a la hora de proyectar medidas a futuro.

Estamos implementando la medición de los viajes de nuestro equipo, para saber cuánto CO₂ generó una determinada persona. En estos proyectos estamos en la etapa de concientización, es para ver qué políticas se pueden aplicar, como reducir las reuniones a que sean online, utilizar una app para reducir los viajes, entre otros (López, 2022)

Al principio del mes de enero comenzará la relación corporativa con Cabify, para mejorar el servicio de transporte para los empleados, inversores y quienes vayan constantemente a la empresa. La selección de esta empresa de transporte no es aleatoria porque es neutral en carbono, compensa el 100% de sus emisiones a través de iniciativas locales.

La idea es que aparte de reducir las energías contaminantes, también se trata de un servicio que los integrantes de la compañía deben compartir con sus pares. Durante el último mes del trimestre se realizarán encuestas de satisfacción en cuanto al funcionamiento del servicio para analizar si la alianza corporativa fue fructífera.

2. ODS N.º 3: Salud y bienestar

En el marco del Objetivo N.º 3 de los ODS “Salud y Bienestar”, se hará hincapié en la nutrición de los miembros de la empresa. Es de público conocimiento que una alimentación insuficiente o incorrecta provoca problemas de cansancio, alteración del sueño, falta de concentración y, por consecuencia, afecta directamente al rendimiento. Por ende, para que exista un beneficio mutuo entre colaborador y empresa, la organización debe generar entornos saludables, donde se facilite información y se fomenten buenos hábitos alimenticios.

Este proyecto se abordará en el ya existente “Programa de bienestar”, donde Saint Gobain brinda clases de yoga virtual, charlas de salud, pausas dinámicas, nutricionista online, entre otros. Al principio del trimestre cada sector asistirá a una clase de cocina saludable, entendiendo a la misma como una manera de comer saludable sin renunciar a las comidas típicas o favoritas; solo se enseña a cambiar algunos ingredientes y los métodos de cocinarlos.

En paralelo, desde el “Programa de Bienestar” se enviará por los grupos de WhatsApp videos nutricionales de no más de un minuto de duración, con consejos sobre alimentación, recetas saludables e información nutricional de los alimentos. También se abordará la salud física, la emocional y la medioambiental. Entendiendo el descanso, la actividad física, el control del estrés y la conciencia medioambiental como pilares para gozar de una buena salud individual y colectiva.

Una vez finalizado el trimestre, se realizará una feria de comida en las plantas y oficinas, donde cada sector deberá llevar la receta que aprendió, para degustar y compartir con el resto de los compañeros. Además, habrá stands de empresas que producen alimentos naturales, tales como:

- Hausbrot: cuenta con productos integrales, orgánicos y sostenibles. Todos sus ingredientes son obtenidos por medio de prácticas agrícolas que conservan la fertilidad del suelo, el bienestar animal y eluden el uso de pesticidas, hormonas, entre otros productos dañinos.
- Alwa: se trata de una empresa familiar que comercializa snacks naturales sin ingredientes adicionales ni saborizantes.
- NotCo: alimentos y productos veganos, es decir, hechos a base de plantas. La empresa cuenta con una Inteligencia Artificial, llamada Giuseppe, que crea un algoritmo que realiza combinaciones infinitas de plantas para replicar los productos animales.

3. ODS N.º 11: Ciudades y comunidades sostenibles

El tercer trimestre se trabajará en el marco del Objetivo N.º 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, que busca aumentar la urbanización inclusiva y sostenible, aprovechando mejor los recursos y reduciendo la contaminación y la pobreza. Para abarcar este objetivo presentaremos un proyecto de Agricultura Urbana, la cual La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura define como: “Un conjunto de prácticas que proporcionan alimentos y otros productos a través de la producción agrícola y los procesos relacionados con ella (transformación, distribución, comercialización, reciclaje, etc.) y que se llevan a cabo en la tierra u otros espacios, en las ciudades o las regiones circundantes”.

Los beneficios que se obtienen de este tipo de agricultura son: fomentar el autoconsumo; dotar a los empleados y sus familias de una alternativa que complemente su dieta familiar; generar un complemento a los ingresos familiares; crear espacios recreativos y de ocio; fomentar la reconexión con la naturaleza, y limitar el derroche de alimentos, agua y energía.

Ahora bien, los primeros dos meses de este trimestre cada sector participará semanalmente de un “Taller de Huerta en Casa” donde se les brindará información sobre la importancia de tener una huerta y poder cosechar tu propia comida, enseñándoles a su vez cómo y qué cultivar. Para el taller, a modo de ejemplo, se puede tener en cuenta el emprendimiento SITOPIA que brinda capacitaciones y servicios sobre cultivo urbano para empresas. Entre las organizaciones que ya trabajaron con ella se encuentran Sancor Salud, Sanofi, Blue Star Group, Techint, entre otros.

El último mes del proyecto se destinará a que cada sector participe de un taller de carpintería donde, junto con profesionales y productos de Saint Gobain, construirán sus propias huertas. Una vez finalizadas podrán llevarla a sus hogares y aplicar todo lo aprendido junto a sus familias.

Proyecto de capacitación

Objetivo general

Trabajar el eje de sustentabilidad en cada una de las posiciones de trabajo que existen dentro de la empresa. Esto permitirá que todos los empleados tengan un conocimiento adecuado del mensaje que busca dar la empresa y de la importancia de dicho mensaje.

Objetivos específicos

- Afianzar a Saint Gobain como una empresa que se preocupa por el cuidado del medio ambiente.
- Concientizar a los empleados sobre la importancia de los cambios sustentables en la empresa.

- Formación y aprendizaje constante de sus empleados.
- Permitir que se reconozca el problema como uno de características transnacionales
- Reflejar el cuidado individual que tiene la empresa hacia todos sus integrantes.
- Darle visibilidad a especialistas en temas de sustentabilidad.

Canales y soportes

Se utilizarán tanto canales tecnológicos/digitales como presenciales. En las conferencias de los CEO internacionales, los empleados de Saint Gobain Argentina estarán presentes en la oficina para escucharla, pero los conferencistas brindarán la exposición de forma virtual mediante un proyector.

En cuanto a las capacitaciones ocurrirá lo mismo. Se realizarán de forma virtual las que tengan como medio al Boost y de forma presencial las que sean específicas de la empresa en nuestro país.

El test de lo aprendido se realizará a través de encuestas virtuales que llegarán a cada participante a través de su email corporativo. Y en la intranet se abrirá un foro anónimo luego de cada capacitación para recibir un feedback de la misma.

Público

Este proyecto va dirigido a todos los miembros de la empresa.

Acciones

Para llevar a cabo el proyecto de capacitación, este se dividirá en tres planes concretos: "Sin Fronteras", "Influenciados" y "Puzzle".

1. Sin fronteras

Al comenzar el año, se buscará impulsar actividades dentro de la empresa que permitan que todos los integrantes tengan conocimiento del compromiso de la compañía a nivel global para el 2050: 0 emisiones netas de carbono. Esto se hará mediante breves conferencias virtuales de los CEO de países latinoamericanos donde contarán los proyectos que están llevando a cabo en su país.

Con el fin de demostrar que el objetivo que adoptó, Saint Gobain desconoce de fronteras, que la problemática que los reúne requiere de esfuerzos de todos por igual. Y así inspirar tanto a los directivos de Argentina como a los responsables de cada área a adoptar medidas de otros países en su propio ámbito laboral.

2. Influenciados

A mitad de año, se retomará una práctica que la empresa solía hacer durante la pandemia de COVID-19 que consistirá en charlas virtuales por parte de activistas, influencers y especialistas en sustentabilidad. Este proyecto se llamará “influenciados” y cada dos semanas se realizará una charla de la mano de una persona reconocida en un tópico en específico.

3. Puzzle

Este plan consiste en realizar dos veces al año un intercambio de roles, es decir, “Sea x por un día”. El objetivo de esta acción es que los integrantes de la empresa la conozcan de manera transversal y complementaria, capacitándose en distintos aspectos de la organización. Generando así que cada uno conozca en mayor profundidad las tareas que realizan sus compañeros, sus dificultades y por ende puedan empatizar con ellos y entender el impacto que cada uno genera en el resultado final.

Los días que se designen, el empleado visitará Recursos Humanos y solicitará en que área desea trabajar por un día. Toda esa jornada trabajará junto a nuevos compañeros y al final de ese mes se realizará una reunión general para que todos los participantes compartan su experiencia.

Específicamente en el proyecto de capacitación, entendiéndolo como una sumatoria de los 3 planes explicados, cada miembro que participe de las distintas charlas, conferencias, talleres y dinámicas sumará puntos. Es decir, cada actividad tendrá un puntaje, mientras más participen mayor será el puntaje y cada uno podrá visualizarlo en su perfil de la intranet.

Al finalizar el año, aquel que tiene más puntos tendrá un beneficio, ya sea económico o social. Este sistema tiene como fin motivar a los miembros de la empresa a ser parte de cada una de las propuestas que se idean.

Por último, para evaluar lo aprendido luego de cada actividad, se realizarán encuestas virtuales que llegarán a cada participante a través de su email corporativo. Y en la intranet se abrirá un foro anónimo para recibir un feedback de cada experiencia.

Gráfico Nro. 6: Gráfico de Gantt para el Programa de Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia.

b. Programa de comunicación externa

Este plan, bien como explica su nombre, hace énfasis en el área de comunicación externa y por ende sus esfuerzos están dirigidos a emitir mensajes a los públicos externos de la empresa (Clientes, stakeholders, proveedores, comunidad, poderes públicos, organizaciones internacionales). Pueden existir diversos objetivos en este tipo de programa, pero ellos se pueden sintetizar en los siguientes: se busca mejorar el índice de visibilidad, fortalecer la reputación y las relaciones con los distintos grupos de interés, y promover sus productos o servicios. Estos objetivos se abarcarán de manera puntual en los 3 proyectos que se presentarán, siendo estos el proyecto institucional, el proyecto comercial y el proyecto integrador.

En el caso específico de Saint Gobain Argentina, según ha indicado Matías Lisanti el objetivo general del área es: "Aumentar la visibilidad de la marca, no te puedo hablar de números, pero si te voy a decir que es que nuestra marca sea relacionada con construcción liviana y sustentable" (Lisanti, 2022). Por lo cual, se buscará impulsar a la marca en materia de reconocimiento de su compromiso con el impacto que tiene sobre el medio ambiente y la sociedad en sí.

Objetivos específicos

- Afianzar la figura de Saint Gobain como una empresa implicada en el desarrollo de una cultura sustentable e innovadora.
- Aprovechar vías de comunicación no utilizadas por el momento para extender el alcance frente a sus públicos.
- Posicionar a Saint Gobain como compañía por encima de las unidades de negocio que se encuentran en su poder. Que se asocie a cada una de estas unidades pequeñas con el nombre que las engloba a todas.

Canales y soportes

Se utilizarán canales tecnológicos y físicos. Se harán comunicados de prensa en diarios físicos y digitales, publicidades en redes sociales, publicidad impresa y spots para televisión. Además, se llevarán a cabo eventos presenciales con charlas, exposiciones y talleres.

Públicos

Se dirige a sus públicos tanto internos, ya que genera un impacto sobre los miembros de la empresa, como externos, tales como: ONGS, prensa, inversores y la esfera pública en general.

Acciones

En un primer lugar, se crearán aquellas redes sociales que la empresa no tiene: Instagram y Facebook. Matías sostiene que hasta el momento no fue necesario contar con estas vías de comunicación, ya que al ser una marca empleadora, su público principal se encuentra en LinkedIn. Sin embargo, el crecimiento de las redes sociales en el mundo es innegable y no tener presencia en ella significa un impedimento para cumplir efectivamente con el objetivo general de la comunicación externa.

Según el reporte Digital 2022 de la consultora We Are Social en Argentina hay 38 millones de usuarios activos en internet, de los cuales el 57.6% usan internet para conocer y buscar marcas. Y de los 39.5 millones de usuarios en redes, el 38.5% las utiliza para encontrar productos que quieren comprar. Destacando que las redes sociales más populares son WhatsApp, Instagram y Facebook

Entre los beneficios que conlleva diseñar una estrategia digital se encuentran: acercar la marca a los distintos públicos, atraer potenciales clientes, segmentar la audiencia para futuras publicidades, reflejar la cultura empresarial, entre otros.

Una vez creadas, las redes servirán para reflejar el resto de las acciones destinadas a la comunicación externa, entre las cuales se encuentran:

- Se realizará un evento basado en el cuidado del medio ambiente, la salud y la seguridad, donde se brindarán charlas, exposiciones y talleres dictadas por especialistas de la sustentabilidad.
- Se llevarán a cabo campañas de comunicación para el lanzamiento de un nuevo producto
- Se implementará una RSE basada en el déficit habitacional.

Proyecto institucional

Objetivo general

Aumentar el nivel de conocimiento en los públicos a los cuales nos dirigimos, a través de mensajes claves y contenido en sustentabilidad. Con el fin de hacer crecer y consolidar la credibilidad y reputación de la institución.

Objetivos específicos

- Aumentar la notoriedad de la empresa por sí misma, por fuera de sus marcas.
- Transmitir la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Posicionarse como una empresa líder en el compromiso con la sustentabilidad.
- Informar a la comunidad sobre su accionar.
- Crear una imagen de una empresa responsable, comprometida con la comunidad y su desarrollo.

Canales y soportes

En la web y en las redes sociales que serán creadas específicamente para Saint Gobain Argentina se informará sobre el evento, las inscripciones y los oradores. Mediante una suscripción al newsletter, los interesados recibirán toda la información previa.

Se harán comunicados de prensa en diarios físicos y digitales, y publicidades en las redes. El evento se llevará a cabo de manera presencial, pero las charlas quedarán grabadas y se subirán luego a las plataformas digitales, específicamente en Instagram y YouTube.

Públicos

Se dirige a públicos externos dentro de los cuales se encuentran los clientes, los inversores, proveedores y medios.

Acciones

Realizar a fin de año, aproximadamente en el mes de noviembre, una cumbre de sustentabilidad llamada: Construyendo el futuro. Un evento masivo de 2 días que Saint Gobain organizará junto a entidades, organizaciones y empresas argentinas de la construcción que se unirán para “Construir un futuro mejor”. El foco principal del encuentro es el cuidado del ambiente, la salud y la seguridad.

Durante el periodo de dos días se darán charlas, exposiciones y talleres dictadas por especialistas de la sustentabilidad, empresas líderes en el cuidado del medio ambiente y grupos de activismo (Jóvenes por el clima, Prosperar Argentina). El evento estará abierto a toda la comunidad y se contará con periodistas y medios especializados en el área de negocios, construcción y medio ambiente.

Previo al evento se hará publicidad en la vía pública y en las redes sociales, para invitar a la gente a ser parte de #ConstruyendoElFuturo. Todo el material posterior al evento será utilizado en las redes ya creadas de Saint Gobain Argentina.

Proyecto comercial

Objetivo general

Consolidar la imagen de Saint Gobain como una empresa comprometida con la mejora de sus productos tanto en calidad como en impacto ambiental y social, ya que son productos cero nocivos para la salud de los ocupantes de las construcciones.

Objetivos específicos

- Adecuarse al objetivo principal de la empresa a nivel global: reducción de las emisiones de carbono.
- Demostrar el compromiso real que hay hacia la protección de los recursos naturales y la lucha contra el cambio climático.
- Reforzar al segmento de clientes comprometido con el desarrollo de una cultura sustentable.

Canales y soportes

Se utilizarán canales físicos y digitales, diarios y revistas. Algunos de los soportes que se usarán son contenido audiovisual para redes sociales y publicidad impresa.

Públicos

Se dirige a los clientes y se tiene en cuenta a la esfera pública en general y a los competidores.

Acciones

Saint Gobain lanzará su producto más innovador y reciente: Weber Mix E. Un revoque 3 en 1 manual, elaborado a base de elementos eco-amigables y un con packaging 100% reciclable y degradable en la mezcla. La campaña de comunicación para el lanzamiento de este producto brinda la oportunidad a la empresa de expandirse a aquellos medios que no son utilizados por Saint Gobain específicamente: diarios, revistas y redes sociales propias.

El lanzamiento se realizará en el mes de marzo durante el evento “Expo Construir”, el encuentro de negocios de la construcción más importante del país. Será una oportunidad para ampliar el negocio y dar a conocer al resto del mercado el compromiso de la empresa con la sustentabilidad, también se podrá captar potenciales clientes.

Se harán publicaciones diarias en redes sociales anticipando el lanzamiento, en colaboración con las redes que Weber ya tiene para visibilizar las nuevas redes de Saint Gobain, y se pagará a los medios tradicionales más importantes del país para instalar una publinota en cada uno de ellos.

Proyecto integral

Objetivo general

Desarrollar acciones en Saint Gobain que estén orientadas hacia la reducción del déficit habitacional, generando planes de acción y soluciones específicas con el aporte de múltiples partes.

Objetivos específicos

- Implementar medidas que ayuden al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Concientizar sobre el problema del déficit habitacional en Argentina.
- Consolidar a Saint Gobain como una empresa de construcción con un fuerte compromiso con la comunidad.
- Exponer al público externo el compromiso del personal de Saint Gobain con la comunidad.
- Demostrar la cohesión que existe entre el objetivo general de la empresa y todos sus públicos.

Canales y soportes

Todo se realizará de forma física, ya que se trata de la construcción de hogares.

Públicos

El fin de este plan es impactar de manera positiva en su relación con los stakeholders principales: clientes, proveedores, inversores, comunidades y ONG, entre otros. También está dirigido al público interno, puesto que participaran en la creación del proyecto de RSE.

Acciones

Según estimaciones de la Secretaría de Vivienda, el déficit habitacional alcanza a 3.8 millones de familias en nuestro país. Saint Gobain, como empresa líder en el rubro de la construcción, no puede ignorar esta problemática. Por ende, el proyecto de Responsabilidad Social Empresarial hará énfasis en brindar su mayor aporte a la solución del tópico.

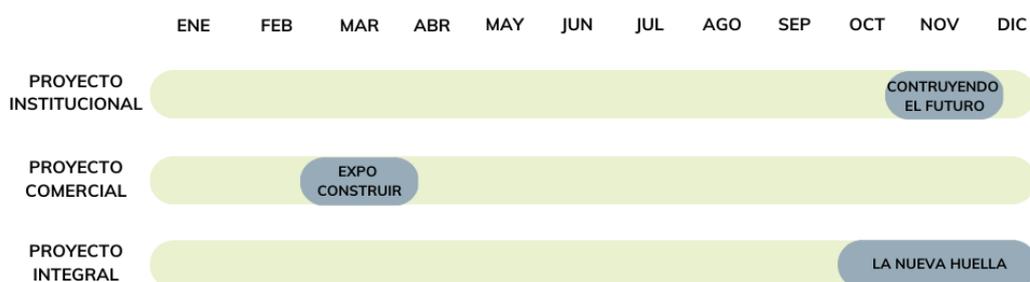
Se trabajará en el ya existente proyecto de Compromiso Social “Huella”, donde Saint Gobain dona materiales para reaccionar y remodelar las infraestructuras de comunidades vulnerables, y luego se brinda una instancia de aprendizaje en productos para la construcción. En cada proyecto de huella se trabaja junto a embajadores deportivos, que ayudan a fomentar el desarrollo en infraestructura y la capacidad de gestión.

Sin embargo, este año, en el proyecto integral, el personal de la compañía será parte de Huella. Será un seguimiento del proyecto de relación presentado en el plan de comunicación interna, donde cada planta de Saint Gobain diseñará un proyecto que quiera llevar a cabo, siempre enfocado en la construcción, el desarrollo y la recuperación de viviendas o espacios comunitarios. La ideación se realizará durante octubre y noviembre, para ya en diciembre comenzar a trabajar sobre el proyecto. Y seguirlo durante el verano de 2024.

Seleccionarán en qué comunidad desean trabajar, o en qué espacio particular como clubes deportivos, centros recreativos, escuelas, hospitales, entre otros. Luego elegirán la ONG que crean adecuada para aliarse y el embajador que les parezca el correcto para representar el proyecto, teniendo en cuenta que los embajadores de Huella suelen ser personas del mundo deportivo.

Una vez que se presenten todos los proyectos, estos serán analizados por el área de Compromiso Social y finalmente uno será seleccionado para llevar a cabo el próximo año. Saint Gobain brindará todos los esfuerzos necesarios para concretarlo, desde los profesionales hasta los productos, la alianza corporativa con la ONG seleccionada, los servicios y el equipo de voluntarios que participa activamente en la RSE.

Gráfico Nro. 6: Gráfico de Gantt para el Programa de Comunicación Externa



Fuente: elaboración propia

c. Programa de comunicación crisis

Entendemos la comunicación de crisis, como aquella que diseña, desarrolla y lleva a cabo procedimientos, estrategias y acciones de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis con el objetivo de moderar el impacto reputacional de una empresa. Como señalamos en la primera parte del trabajo de investigación, para el desarrollo de un Programa de Comunicación de Crisis eficaz se debe tener en cuenta que existen 5 momentos fundamentales en los cuales se va a desarrollar la comunicación: Precrisis, Identificación, Gestión, Comunicación y Postcrisis. En este programa diseñamos tres proyectos específicos para abarcar las etapas; proyecto de precrisis, proyecto de gestión y proyecto de postcrisis.

Objetivo general

Elaborar una serie de medidas que permitan gestionar determinadas situaciones que puedan perjudicar la reputación y la imagen general de Saint Gobain.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de acción para escenarios de posible conflicto para la empresa.
- Minimizar la pérdida de credibilidad y la baja en la reputación mediante la claridad en la transmisión de los mensajes.
- Mantener en todo momento la coherencia entre lo planteado verbalmente y las acciones concretas.

Canales y soportes

Se utilizarán canales orales, escritos y tecnológicos, teniendo como principales herramientas los comunicados de prensa, newsletter, conferencias de prensa, dossier de prensa, sondeos de opinión y encuestas de clima interno.

Públicos

Se dirige a todos sus públicos estratégicos, tanto el interno como el externo.

Acciones

Las acciones que se realizarán en todo el proyecto serán acciones de vigilancia y monitoreo mediante la creación de un equipo que analice posibles situaciones de crisis. Con lo mencionado nos referimos a la conformación de un comité de crisis que tome decisiones con respecto a la misma, además del desarrollo de las acciones comunicativas para nuestros públicos internos y externos, y acciones de medición del impacto de la crisis.

Proyecto de precrisis

Objetivo general

Establecer medidas de prevención y anticipación para ciertas situaciones que puedan poner a la empresa en riesgo.

Objetivos específicos

- Creación de alertas que permitan prepararse para la crisis.
- Monitoreo constante de los temas sociales, legales y económicos que puedan generar crisis en la compañía.
- Establecimiento de protocolos.

Canales y soportes

Se utilizarán canales escritos para la elaboración del discurso de espera, que será la primera acción informativa ante la crisis.

Públicos

Se dirige a los públicos internos de la empresa Saint Gobain.

Acciones

Se realizarán acciones de vigilancia y monitoreo que permitan prevenir situaciones de crisis para Saint Gobain como lo puede ser la utilización de un producto o material que genere daños ambientales severos, un accidente laboral, rumores, entre otros.

Primero, se conformará un equipo destinado a detectar señales de alarma y a determinar el alcance y la importancia de dicha alarma será la principal acción a tomar. Este equipo tendrá la función de redactar un manual de crisis que pueda ser aplicado en todos los sectores de la empresa y que muestre claridad y coherencia, y elaborar el discurso de espera en caso de considerar que la crisis va tomando forma.

Proyecto de gestión

Objetivo general

Establecer medidas necesarias para la gestión de crisis de la empresa.

Objetivos específicos

- Encontrar los canales de comunicación más apropiados para la emisión de información frente a una crisis.
- Mostrar solidez en la gestión de la crisis.
- Generar medidas que puedan ser aplicadas para la empresa en todos sus sectores.
- Formación de un equipo de crisis que permita ayudar en caso de que se consuma algún tipo de riesgo.

Canales y soportes

Sumado a las conferencias de prensa, se utilizarán canales escritos, teniendo como principal soporte los comunicados de prensa y la elaboración de dossier informativos.

Públicos

Se dirige a sus públicos estratégicos tanto internos como externos: miembros de la empresa, colaboradores, proveedores, inversores, stakeholders y prensa, entre otros.

Acciones

Tras ser identificado el alcance y el origen de las posibles crisis, se tomarán varias medidas para poder gestionarlas en caso de que lleguen a darse. Como nombramos en proyecto de precrisis ya se contará con un manual de crisis y un discurso de espera.

Luego de eso viene una de las partes principales del proyecto de precrisis, como lo es la creación de un Comité de crisis conformado por las personas de mayor jerarquía en la empresa: Mariano Bo, CEO de Argentina, Chile y Perú; Lucía de La Barra, Gerente de sustentabilidad e innovación para Argentina, Chile y Perú; Luciano Martín Hurtado, legales; Leandro Garciandia, director industrial; Emilio Piccardo, finanzas, y Yanina Balboa, recursos humanos.

Además de estas personas, se contratará a un grupo de expertos en cuestiones de crisis que asesoren a los integrantes del comité. Para el trato con los medios de comunicación, se hará una preparación de media training. Estarán sometidos a esta preparación todos los posibles portavoces de la empresa, siendo estos los CEO y los representantes de RRHH.

Luego viene la organización de las acciones de comunicación. La primera difusión hacia nuestros públicos externos se hará por medio de los comunicados de prensa en los que se encontrará el discurso de espera y la declaración formal de la empresa. Se utilizarán correos electrónicos para entrar en contacto con periodistas. En caso de que la crisis sea de un calibre alto, se realizarán conferencias de prensa para resolver dudas que puedan perjudicar a la imagen y reputación de Saint Gobain.

Para la difusión interna se usará el newsletter y los mails corporativos. Como forma de comprobación de la efectividad de todas estas medidas se realizarán simulacros sorpresa para probar el rendimiento de los empleados en situaciones de alta exigencia.

Proyecto de postcrisis

Objetivo general

Desarrollar acciones que permitan evaluar el impacto de la crisis en la empresa.

Objetivos específicos

- Monitorear la efectividad de las acciones tomadas tanto en la parte previa a la crisis como en la gestión de la misma.
- Reforzar las herramientas que durante la crisis fueron útiles.
- Cambiar las herramientas que resultaron perjudiciales o contraproducentes durante la gestión.

Canales y soportes

Los principales soportes serán los sondeos de opinión pública y las encuestas de clima interno que permitirán conocer el impacto de la crisis tanto en nuestro público interno como en el externo.

Públicos

Se dirige a todos los públicos estratégicos, internos y externos.

Acciones

Tras haber superado la crisis se tomarán medidas de evaluación del impacto provocado por la misma. Se harán auditorías de imagen y comunicación, sondeos de opinión pública y encuestas de clima interno. Los resultados de todas estas herramientas permitirán a la empresa reconocer los puntos fuertes y débiles dentro de la gestión de crisis para ver cuáles mejorar, cuáles mantener y cuáles abandonar.

Conclusión

Al inicio de nuestra investigación planteamos la siguiente hipótesis: “En la actualidad, la comunicación organizacional está delimitada por la Agenda 2030. Por ello, las organizaciones se encuentran en una situación donde mejorando la gestión de su impacto social y ambiental podría, además, hacer crecer sus beneficios”. Sobre la base del trabajo realizado nos propusimos describir cómo los ODS significan una gran oportunidad para el sector privado y cómo es posible que puedan adaptarlos a las actividades diarias de una empresa.

Bien, como dijo Ulises Pallares, en el apartado de entrevistas en profundidad del segundo capítulo, gracias al cambio en los sistemas de valores de los consumidores, la reputación corporativa es un elemento esencial que ninguna organización debe descuidar. Se trata de un valor intangible, que se transforma en un elemento diferenciador cuando los consumidores o los inversores tienen que decidir por alguna empresa sobre otra.

Comprendiendo lo expuesto en el párrafo anterior, a lo largo de tres capítulos el trabajo se centró en cómo Saint Gobain puede transformar su compromiso con los ODS en una ventaja competitiva. Por eso, delimitamos como objetivo general de esta investigación analizar la comunicación institucional de Saint Gobain Argentina para desarrollar un plan que incluya los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el primer capítulo estudiamos y profundizamos los conceptos más relevantes que utilizamos a lo largo de todo nuestro trabajo. Nos permitió entender de dónde parte nuestro estudio, qué es la comunicación institucional, que la constituye, para qué sirve y cómo se articula con la teoría de la agenda setting, y por consecuencia, los ODS. Este fue el primer paso para alcanzar el objetivo principal, sentar las bases del trabajo a través de los conceptos exhibidos.

En los capítulos restantes nos propusimos responder los cuatro objetivos específicos que enmarcamos en el apartado metodológico, los cuales nos sirvieron para detallar los procesos que seguimos para la culminación del trabajo.

En el segundo capítulo “Descripción y diagnóstico de Saint Gobain Argentina” con el estudio de documentación y contenido, la realización de entrevistas semiestructuradas y la utilización de diversas herramientas de análisis, pudimos realizar un esquema completo del modelo de gestión empresarial y su actividad. Allí mismo se respondieron dos objetivos específicos: observar las características de la empresa para definir sus fortalezas y debilidades comunicativas, y examinar el contexto donde se desenvuelve, los públicos con los que interactúa y la construcción de la identidad de Saint Gobain para detectar las oportunidades y amenazas comunicativas existentes.

El diagnóstico nos permitió observar sobre cuáles debilidades corporativas debíamos trabajar en el último capítulo. Dentro de los ejes que señalamos para trabajar, y que en el tercer capítulo desarrollamos en el plan de comunicación, se encuentran: aumentar la visibilidad de la empresa, relacionar a Saint Gobain con la construcción liviana y sustentable, desarrollar y potenciar canales y soportes de comunicación, crear un sentido de pertenencia hacia la empresa basado en la sostenibilidad, cambiar los hábitos de consumo de los empleados hacia unos más amigables con el medio ambiente, y transversalizar la comunicación interna.

En el tercer y último capítulo “Análisis y planificación del plan de comunicación institucional”, respondimos también los dos objetivos específicos nombrados en el capítulo dos. A través de citas de Matías Lisanti, Líder de Comunicación Corporativa, y María Marta López, Líder de Propósito y Sustentabilidad, logramos contextualizar y marcar los objetivos actuales de Saint Gobain en cada área de comunicación: externa, interna y de crisis.

A su vez, logramos responder los últimos dos objetivos específicos. Primero, distinguimos la estrategia general de la organización para desarrollar un plan de comunicación que se encuentre alineado con la misma. Esto nos permitió seguir adelante con el último objetivo específico, integrando todos los saberes: diseñar un plan de comunicación cuya temática está influenciada por los ODS, pero sin perder la esencia de la organización. La serie de propuestas que desarrollamos contribuyen a mejorar su gestión y comunicación hacia los públicos de interés, guiando, como expusimos en nuestro objetivo principal, los esfuerzos comunicativos hacia el cumplimiento de la Agenda 2030.

Al comenzar la investigación hubo una pregunta que necesitábamos responder para que el trabajo tenga un sentido concreto, ¿Qué ganan las empresas comprometiéndose con los ODS? ¿Qué las motiva a cambiar todos sus modos de producción, políticas y acciones por algo que no les representa una ganancia tangible?

El Estudio Global de Sostenibilidad 2022, elaborado por Simon-Kucher & Partners, concluyó que el 71% de los consumidores globales han cambiado su comportamiento y sus elecciones de compra por productos y servicios más sostenibles. El 66% indican que la sostenibilidad es una de las principales razones detrás de la decisión de compra (un 16%, más que en el 2021). Y hasta existe un 32% que está dispuesto a pagar un extra por este tipo de productos y servicios.

Allí es donde destacamos un punto que no podemos dejar de mencionar: lo vital de que las empresas comprendan la teoría de la Agenda Setting. Los hábitos de consumo cambian constantemente y, como señalamos en el marco teórico, a raíz de la detección de los tópicos de interés, las empresas podrían diseñar estrategias que les permitan usarlos a su favor. Si se descuida esta realidad, se corre el riesgo de perder oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En este caso, Saint Gobain supo ver a tiempo el peso de la sostenibilidad en el consumo y las inversiones actuales. Para disminuir la brecha entre las expectativas de los stakeholders y lo que ella realmente produce y ofrece, la empresa sintetizó su accionar sostenible en una meta específica: alcanzar cero emisiones netas de CO₂ para el 2050.

Para alcanzar esta meta, identificó los temas de interés que le competen en el rubro en el que se desarrolla, los cuales son: la construcción y la movilidad sustentable, la sobrepoblación, la reducción del impacto ambiental y la promoción de la innovación sostenible. Una vez especificadas estas áreas de acción, Saint Gobain, a nivel global, dirigió todos sus esfuerzos a incluirlas en su plan de gestión general.

Aun así, en Argentina nada de esto fue el foco en la planificación de la comunicación. Y si los ciudadanos, clientes y grupos de interés en general, no lo ven, ¿Realmente está pasando? Podemos decir que Saint Gobain Argentina está desaprovechando esa gran oportunidad de mostrarse como líder en construcción sustentable.

Con esta tesis intentamos demostrar cómo en el marco de un mundo que alienta a la sostenibilidad, la comunicación es indispensable en las empresas. En la introducción hicimos una serie de preguntas que como individuos nos interpelan, ¿Podemos seguir ignorando los efectos negativos que nuestras acciones tienen en el medio ambiente y en la sociedad? ¿Qué tan habitable es el mundo que le espera a las generaciones futuras? ¿Es posible alcanzar un crecimiento económico sin dejar de lado el impacto ambiental y social?

Podemos destacar que la tesis en cuestión nos permitió comprender que el crecimiento económico es importante para el desarrollo y la prosperidad de las sociedades, pero también debe ser sostenible. Es posible alcanzar un crecimiento sin dejar de lado el impacto ambiental y social, pero esto requiere una planificación cuidadosa y una toma de decisiones responsable.

Por ende, es importante que las empresas, organizaciones y gobiernos comuniquen de manera clara y transparente su compromiso con la sostenibilidad y las medidas que están tomando para abordar estos desafíos. La comunicación, como desarrollamos en el marco teórico, cumple un rol como influyente en las opiniones y conductas de los públicos. Es así que desempeña un papel fundamental en la concientización y educación de la sociedad sobre la importancia de la sostenibilidad y la necesidad de actuar de manera responsable. Es una herramienta valiosa para informar sobre los desafíos ambientales y sociales y como cada uno de nosotros puede contribuir a solucionarlos.

Se debe tratar de una comunicación inclusiva, que permita la participación de diferentes grupos de la sociedad, incluidas las comunidades locales y los grupos marginados. De esta manera, se pueden considerar diferentes perspectivas y se pueden crear soluciones sostenibles y justas para todos. Allí también incide la comunicación, ya que además de crear conciencia e informar sobre iniciativas

sostenibles, permite que las organizaciones puedan medir y reportar el progreso que realizan en materia de sostenibilidad.

Desde una perspectiva de negocios, la comunicación cumple un rol central en la producción de bienes intangibles. Al alinear sus objetivos con los ODS el impacto puede ser sumamente positivo. En primer lugar, les permitirá mejorar su reputación y credibilidad dentro del mercado, y así mismo, a cumplir con las expectativas de los inversores. En segundo lugar, aumentará la participación de los empleados. En último lugar, las empresas podrán diferenciarse de otras a través del reforzamiento y la transmisión de su identidad sostenible, atrayendo nuevos clientes y fidelizando aún más a los ya existentes.

A lo largo de estas páginas entendimos que si el compromiso existe, queda en la comunicación institucional, desarrollar un plan que adapte eso a la esencia de la organización para lograr transmitirlo a todos sus públicos. Y así lograr las consecuencias explicadas anteriormente.

Esta tesis espera ser una contribución a la disciplina, pues propone que la sostenibilidad y la comunicación institucional deben formar una relación estrecha para que las empresas puedan beneficiarse de la Agenda 2030. La comunicación institucional, además de crear una ventaja competitiva en el mercado, es fundamental para informar, educar y concientizar al público sobre cuán relevante es la sostenibilidad, inculcar valores y crear compromiso.

De una manera más profunda, la comunicación es el puente que las organizaciones pueden utilizar para deshacerse de los prejuicios que la sociedad civil tiene sobre ellas. Es el medio para humanizarse y acercarse al resto de la sociedad de una manera más positiva. Ya no es suficiente pensar en el impacto a corto plazo, en el mundo de hoy se debe planificar para el futuro. Si las empresas no asumen su rol y compromiso hoy, es probable que no exista un mundo en el que puedan desarrollarse.

Bibliografía

Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Instituto de Investigación de Relaciones Públicas (IIRP).

Álvarez, T., & Caballero, M. (2004). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y táctica*. Netbiblo, S.L.

Ceads ODS. (s. f.). Recuperado de <http://www.ods.ceads.org.ar/>

Chaves, N. (2016). *La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional*. Editorial GG.

Comscore, Inc. (s. f.). *Argentina Social Insights 2022*. Recuperado de <https://www.comscore.com/Insights/Infographics/Argentina-Social-Insights-2022>

Comunicación Externa. (s. f.). Comunicólogos. Recuperado de <https://www.comunicologos.com/practicas/comunicaci%C3%B3n-externa/>

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas sociales & Presidencia de la Nación. (s. f.). *El sector privado empresarial y los ODS*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_sector_privado_empresarial_-_final_0_0.pdf

Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía.

Curran, J., & Seaton, J. (1997). *Power Without Responsibility: The Press and Broadcasting in Britain*. Routledge.

2022 Global Sustainability Study: The Growth Potential of Environmental Change. (2022, 23 octubre). Simon Kucher. Recuperado de <https://www.simon-kucher.com/en/insights/2022-global-sustainability-study-growth-potential-environmental-change>

María Alejandra Olivarez, Adrián Rosemberg & Luis Fernando Reinoso. (2021, junio). Buenas prácticas, historias de éxito y lecciones aprendidas en la implementación de los ODS. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/good_practices_desa_second_open_call_2021_final.pdf

María Eugenia Brisson & Soledad García Conde. (2014, marzo). La aplicación de la Declaración de la Cumbre del Milenio en Argentina [Conjunto de datos; Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales Presidencia de la Nación].

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/la_aplicacion_de_la_declaracion_de_la_cumbre_del_milenio_en_argentina_0.pdf

McCombs, M., & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176. <https://doi.org/10.1086/267990>

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

Objetivos de Desarrollo del Milenio | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.).

Recuperado de

<https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio>

Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. (2022).

UNDP. Recuperado de <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Piñeyro Prins, R., & Aragón, L. (2018). *Diagnóstico Organizacional. Herramientas y cátedras*. Osmar D. Buyatti.

Redes Sociales: Argentina tiene más interacciones que el resto de Latinoamérica. (s. f.). *TotalMedios*.

Recuperado de

<https://www.totalmedios.com/nota/48786/redes-sociales-argentina-tiene-mas-interacciones-que-el-resto-de-latinoamerica>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. La Crujía.

Ruiz Balza, A. (2019). Comunicación Ágil de Riesgo y Crisis. *Revista Cuadernos de Comunicólogos*, 7, 65.

Ruiz Balza, A., & Aphal, K. (2011). *Planificación comunicacional*. Comunicólogos.

Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la Agenda Setting: aplicación a la enseñanza universitaria*.

Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.

Saint-Gobain Argentina | Saint-Gobain Argentina. (2022). Saint Gobain. Recuperado de <https://www.saint-gobain.ar/es>

Sandra Hall (2022, 14 febrero). *Digital Report 2022: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile*. We Are Social Spain. Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>

Scheinshohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi.

Vega, F. (s. f.). *El Estado de Social Media 2022 en América Latina*. Comscore, Inc. Recuperado de <https://www.comscore.com/Insights/Events-and-Webinars/Webinar/2022/El-Estado-de-Social-Media-2022-en-America-Latina>

Villafane, J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.

Anexo

1. Entrevista a María López, líder de sustentabilidad en Saint Gobain Argentina.

¿Cómo se distribuye Saint Gobain?

María: Hay 9 plantas a nivel nacional y una oficina administrativa en Tigre. En Argentina está la sede del Cluster, esta es la región que cubre el CEO. Mariano Bo cubre Chile, Argentina y Perú. Los puestos del Cluster tienen sede en Tigre, los puestos nacionales se encuentran distribuidos en cada planta. En la misma sede se encuentra el Polo para la construcción (PPC) de Argentina. Este año hubo una fusión entre el Cluster y el PPC, por eso nos encontramos todos en Tigre. Cada marca tiene diferentes necesidades. Por ejemplo, Weber trabaja mucho con cemento, Megaflex con asfalto, Isover con lana de vidrio, Placo con yeso, y así con cada marca que compone a Saint Gobain. A nivel ppc, es decir, que engloba todas las marcas, trabajan todas juntas debido a la fusión que se generó. Algunos tienen más noción sobre algunas marcas que otras”

¿Cómo impactó el compromiso que asumieron en la Cumbre de Acción Climática de 2019 realizada por las Naciones Unidas?

María: A partir de este pacto que se firma es que se genera el propósito y se crea el área de sustentabilidad, en Argentina se creó en el año 2020. Allí se genera nuestra visión, misión y propósito que es “Make a world a better home”. El compromiso se asumió realmente, no quedó solo en palabras. Cada país que tiene Saint Gobain ha medido el dióxido de carbono que genera con el cemento, el transporte, tanto aguas arriba como aguas abajo. Se mide todo, desde lo que consumimos hasta lo que producimos. Para lograrlo, estamos realizando los análisis de ciclo de vida (LCA) de las distintas familias de productos, lo que nos permite identificar sus impactos ambientales con un enfoque cradle-to-grave (“de la cuna a la tumba”), considerando: los procesos desde el inicio de la extracción de las materias primas, el transporte, el uso de agua, energía y suelo, entre otros recursos; hasta la demolición del edificio.

Entendiendo que las problemáticas de cada país son diferentes, ¿Cuáles señalarías como los principales problemas de sustentabilidad que tiene que tratar Saint Gobain Argentina?

María: En Argentina lo que más genera dióxido de carbono es el transporte, luego el cemento como materia prima y, por último, los envases de los productos. En cuanto al transporte, nuestro objetivo es pasar de uno de consumo de origen fósil a uno de gas, lo cual es menos nocivo y más barato. También contar con camiones híbridos o transporte compartido entre nuestros empleados.

Para abordar estos temas nombrados, ¿Están llevando a cabo algún tipo de proyecto en específico?

María: Tenemos en mente un proyecto con cabify, ya que mide la huella de carbono de la empresa, teníamos remises de Saint Gobain pero con Cabify podríamos compartir el transporte y así reducir la contaminación y los gastos. Hay un proyecto muy grande que se llama Wastirial, es el estudio de materia prima no virgen o de segundo uso. Es una mezcla entre waste y materials. Otro proyecto es el packaging, tenemos que lograr un objetivo para 2030 del 100% de nuestros packaging reciclables, reciclados o con origen biológico. Actualmente, estamos trabajando mucho con los proveedores, pidiendo pruebas de laboratorios, de mecánica, fichas técnicas, haciendo pruebas de resistencia y más. Por último, se hizo un acuerdo energético con GENNEIA S.A para abastecer de energía eólica a todas las plantas de nuestro país.

¿Consideras que los proyectos de compromiso social están en lineamiento con los objetivos de sustentabilidad?

María: Considero que sí. En Latam nuestro problema es el déficit habitacional, en Argentina hay 3.5 millones de personas sin hogares, como líderes de la construcción no podemos ignorarlo. Hay que ir mejorando de manera integral, si se autoconstruyen que lo hagan de la mejor manera, por eso les damos certificado para la salida laboral de aquellos que participen. Un ejemplo fue que este año, además de donar materiales para la construcción, realizamos un curso de aplicación de cerámica. Capacitar sobre materiales sustentables en barrios populares, es un beneficio tanto físico como económico.

¿Qué actividades con un eje sustentable involucra directamente a los empleados?

María: Estamos implementando la medición de los viajes de nuestro equipo, para saber cuánto CO₂ generó una determinada persona. En estos proyectos estamos en la etapa de concientización, es para ver qué políticas se pueden aplicar, como reducir las reuniones a que sean online, utilizar una app para reducir los viajes, entre otros. Otro proyecto que tenemos es "Big little moves" el cual cada país lo aplica. Se trata de pequeños cambios en las plantas y oficinas, por ejemplo acá se cambiaron los papeles para imprimir, los vasos descartables, ahora se usa toda losa de vidrio. Luego está el "Programa de bienestar", donde Saint Gobain brinda clases de yoga virtual, charlas de salud, pausas dinámicas, gimnasia en las plantas todas las mañanas, nutricionista online, etc. Además, de vez en cuando, se suele llevar gente externa que da charlas.

¿Hay algún tópico o alguna actividad clave para el área de sustentabilidad que todavía falta abarcar en la empresa?

María: Si tuviese que agregar algo son las capacitaciones internas de productos, hay gente que no tiene idea lo que vende la empresa donde trabaja. Es importante que sepan qué hacemos y cómo, o

por lo menos que tengan una idea, también ayudaría a que sean conscientes que son una parte vital del cambio que proponemos.

¿Qué herramientas de comunicación interna utilizan?

María: Hay un Mail que se llama Saint Gobain Comunica y por ahí te llegan todas las actividades, y un grupo de WhatsApp con el mismo nombre, pero por ahí te mandan más que nada contenido audiovisual y recordatorios. Utilizamos el Boost que es una plataforma de capacitaciones de Saint Gobain a nivel global. Hay algunas obligatorias, serán 5 o 6 como ciberseguridad, compliance, seguridad vial, ambiente, climate academy. También tenemos Yammer que es como el Facebook de la empresa y es a nivel mundial. Lo último que se me ocurre es el UNICAMPUS, que son dos semanas al año de charlas virtuales. Se hacen entrevistas anuales donde fijamos los objetivos anuales e intermedios como que tenés y que necesitas de tu puesto de trabajo. Te lo hace tu jefe, es super importante y no hacerla disminuye puntos para un sueldo extra. En sustentabilidad específicamente tenemos reuniones semanas, pero cada área lo maneja como quiere.

2. Entrevista a Matías Lisanti, Líder de Comunicación Corporativa de Clúster LATAM Sur

¿Qué es Saint Gobain? ¿A qué se dedica?

Matías: Saint Gobain es una empresa que hace productos para la construcción y tiene soluciones de alto rendimiento, high performance solutions (HPS). La pregunta que me hiciste es como funciona la estructura de Saint Gobain, bueno, Saint Gobain, yo te decía, tienes que entender que básicamente funciona como un holding de empresas. Es una empresa que compra empresas. La estructura principal es de productos para la construcción y después tiene otra estructura que es high performance solutions (HPS), que hace otro tipo de soluciones. Acá en Argentina Saint Gobain las dos estructuras presentes, y digo acá en Argentina porque hay otros países, por ejemplo en Chile, que solamente tiene una estructura que son elementos para la construcción.

Matías: Entonces tenemos en esas 2 estructuras 9 marcas. 5 marcas pertenecen a PPC y 4 a HPS. ¿Cómo está estructurado geo localmente? En cada planta funciona una unidad de negocios, es decir, en cada planta funciona una marca, nosotros tenemos 12 plantas, por lo tanto, tenemos más plantas que marcas actualmente y lo que se hace en la oficina de Tigre es todo lo del clúster ¿qué significa eso? El cluster le llamamos a toda la actividad de S.G. tanto PPC como HPS de Argentina, Chile, Perú, Uruguay y te lo adelanto, a principio de año Bolivia y Paraguay, por eso te digo, mi posición es para todos esos países, ósea tomamos decisiones para ppc para hps para cada marca y por supuesto también para el resto de los países. Cada planta funciona localmente, abastece localmente, en las plantas no hay actividad de clúster, las plantas funcionan produciendo lo que se hace, se vende y se distribuye.

¿En las plantas funciona solo la parte de producción o hay otras áreas?

Matías: Sí, es producción, logística, trade marketing, hay un montón de áreas, no solamente producción.

¿En Tigre cuántos empleados se supone que hay?

Matías: 150 personas somos como mucho. Hay algunas estructuras que se replican por temas de controles. Las estructuras de rrhh si están en lo que es la marca empleadora, que es sg, entonces el cluster tiene rrhh, com corp, área de sustentabilidad, área de cultura, área de compras, área de finanzas y la de EHS (seguridad, higiene y medio ambiente). ¿Por qué esas? Porque son áreas transversales a todas las unidades de negocios y a todas las plantas, por eso es muy corporativa la estructura, en el sentido que una decisión de seguridad e higiene o sustentabilidad es igual en todas las plantas, ahora por ejemplo las propias de cada marca como producción, venta de producto o de logística y distribución porque cada una lo maneja como quiere.

¿Quién sería el responsable de la comunicación externa, interna y de crisis?

Matías: ¿Quién? Yo. De comunicación de crisis es mi jefa, que es la gerente de comunicación corporativa, relaciones institucionales y asuntos públicos.

¿Cuál definirías como el objetivo actual principal de comunicación externa?

Matías: Aumentar la visibilidad de la marca, no te puedo hablar de números, pero si te voy a decir que es que nuestra marca sea relacionada con construcción liviana y sustentable. Nosotros tenemos un objetivo hacia 2050 que es llegar a la neutralidad del carbono. El 40% de la contaminación de las emisiones de carbono en el mundo son de lo que es el rubro de la construcción y S.G. propone un montón de alternativas. La construcción liviana, por ejemplo, son sustitutos de la construcción tradicional y se toman 3 o 4 ejes para que sea comfortable para la sociedad. Pensá que un camión que lleva ladrillos contamina mucho más que uno que lleva madera, vidrio o placas de yeso.

¿Para lograr este objetivo tienen una estrategia en redes sociales y una relación con la prensa?

Matías: Nosotros estamos en LinkedIn, cada marca tiene sus redes.

¿Por qué no se expandieron más allá o no se pensó?

Matías: Estamos por abrir Instagram, pero LinkedIn es una herramienta para nuestro tipo de negocio que es de marca empleadora. El mercado laboral no está en Instagram o Facebook, está en LinkedIn

y además al ser la entidad corporativa tiene que estar en una red corporativa, tal vez las otras marcas que muestran contenido del día a día con menos seriedad y estrategia tienen las otras redes.

¿Y por qué ahora se tomó la decisión de abrir Instagram?

Matías: Y porque hay que estar en Instagram, no podemos no estar por más que sepamos que no vamos a tener el engagement que tenemos en LinkedIn, justamente por estas cuestiones de seriedad. SG. no puede ser tomada por una marca divertida e inteligente. Tenemos muchas acciones donde la gente busca etiquetarnos y nos da visibilidad

¿Por qué no se busca una relación activa con la prensa?

Matías: La relación con la prensa está. Siempre tenés criterios de noticiabilidad, que sea atractivo, que haya mucha gente involucrada, que tenga impacto. Vos podés tener las mejores acciones del mundo, pero cuando las llevas a la prensa no salen en la portada, el periodismo es así. Nosotros nos enfocamos en las acciones que si son noticiables, por ejemplo ahora tenemos un evento donde está invitada toda la prensa, donde va a estar el comité olímpico, políticos, empresarios. El motivo quizás no es tan importante, sino el tipo de personas. Tenemos agencias de medios que se ocupan de estos, ellos convocan a la prensa y nosotros tenemos estos intercambios.

¿Cuáles consideras que son las principales amenazas y oportunidades para la comunicación externa de S.G.?

Matías: La principal amenaza es el contexto, si bien el mercado de la construcción está creciendo así como SG, hay que hacer un trabajo muy fuerte en lo que es actualización de precios, de venta, estar muy pendiente en los contextos políticos sindicales. Oportunidades son infinitas, somos una marca que no es conocida acá en argentina, hay poco mercado para donde queremos entrar, la competencia puede ser de renombre, pero no tienen nuestro abanico de productos ni posición como marca. Además, lo que tiene fuertísimo S.G. son las relaciones institucionales y todo lo que hace por compromiso social. Tiene también una estructura de política global muy definida, protocolos muy claros en determinadas cuestiones como los objetivos a 2025 y 2030 que desde adentro hacia afuera podría explotarlo.

¿Y en cuanto a fortalezas y debilidades?

Matías: Fortalezas, quizás es parte de lo que te decía recién. Lo definido que están los procedimientos y las políticas, incluso me parece que está clara la estructura de comunicación. Todos los sectores tienen definido un proceso o circuito de comunicación también. Es algo que no viví en otras empresas. Lo que son las debilidades puede ser una crisis de talento que hace que falten recursos y además tenemos que achicarnos como empresa, es decir, buscar la productividad con la

menos cantidad de recursos. Entonces, quizás tenés un equipo como el mío, donde somos 2 personas, haciendo el trabajo de 4 personas y falta poner cabeza donde no podemos.”

¿Cuál definirías como el objetivo principal de la comunicación interna y qué proyectos o programas se llevan a cabo para cumplirlos?

Matías: Buscar la transformación cultural, digitalizar y transversalizar todo lo que es la comunicación, que hoy por hoy uno de los desafíos es la verticalidad de la comunicación, un área envía y muchas veces no hay ese retorno. Las redes democratizaron y todos pueden hablar con todos. Jakobson hablaba de los esquemas 1 a 1, la conversación era 1 emite, 1 recibe y todo ese medio de comunicación lo entendemos distinto hoy en día, vos das un mensaje y la otra persona te responde, todos tienen voz y voto, Saint Gobain quiere desarmar esa estructura verticalista y corporativa, generar cultura del ida y vuelta.

Estamos a punto de lanzar una app que es para empresas, es una red social para tu empresa. Lo interesante es que la visión, misión y valores son como medallas, para conseguirlas hay que conseguir el reconocimiento de la gente de la empresa, no solo del jefe a empleados, sino todos con todos. Esa es una de las herramientas que tenemos, entre otras. También queremos visibilizar a esas caras que parecen imposibles, ejemplo el director de finanzas, el director de marketing, etc. La idea es bajar esa imagen que es tan lejana al común denominador haciendo entrevistas desarticuladas o videos divertidos con estos personajes.

¿Hay algún proyecto que involucre a los empleados que promueva la sustentabilidad?

Matías: Tenemos una campaña por año que se llama “Hora de Actuar” donde SG global crea un fondo de carbono en el cual pone un determinado monto de dinero por cada empleado y lo que hace esta campaña es buscar ideas. Se pregunta a la gente que ideas tiene para reducir las emisiones de carbono y durante 1 o 2 meses se recopilan todas esas ideas, que más que ideas son proyectos complejos, y luego de que las analiza un jurado, el dinero se invierte en la ganadora. También tenemos concursos fotográficos sustentables, también todo lo que es un road map de sustentabilidad, que son todos los pasos que se dan en un año para ser más sustentables, desde lo más pequeño hasta lo más grande, todo suma. Y a partir de 2023 todas las plantas de SG van a ser abastecidas por energía eléctrica renovable.

¿Alguna debilidad en la comunicación interna?

Matías: La falta de tiempo y recursos para la cantidad de acciones que hay y tareas que tiene el área. Comunicación es el área más transversal y tenés laburo a morir. Igualmente, yo trabajo con 3 agencias, tenemos una de comunicación interna, otra de comunicación externa y otra de medios. Las agencias se ocupan de consultoría, que sería breifeo, creatividad, armado de guiones y después está toda la parte de diseño y video.

¿Quién es el responsable de la comunicación de crisis?

Matías: Mi jefa, Macarena Ramirez, gerente de comunicación corporativa, relaciones institucionales y responsabilidad social de cluster LATAM Sur.

¿Qué representaría una crisis para la compañía y si hay algún tipo de incidente que ocurra reiteradamente?

Matías: Las situaciones de crisis suceden una vez cada año, como mucho. La definición de crisis es lo que pasó en SG en 2013, cuando los medios empezaron a decir que la compañía se iba del país y no era así. SG cerró una planta porque no vendía. Ahora, ¿cómo se gestiona eso? Utilizando las herramientas que te da la prensa para tener visibilidad y decir lo que querés o sentís. También informar internamente con lo que verdaderamente está sucediendo, mantener un manual de crisis, especificando los voceros. También está el rebranding donde SG esté bien presente, es un esfuerzo extra que hay que hacer para que la visibilidad explote. ¿Qué sería hoy para nosotros una crisis? Bueno, una escala sindical como pasó con el rubro de los neumáticos. Después cuestiones relacionadas con lo humano, homicidio, violación, corrupción severa.

3. Entrevista a Ulises Pallares, ex empleado del PNUD y la ONU

Se señala que a diferencia de los ODM, los ODS hacen un hincapié en el rol de las empresas y su compromiso con ellas. ¿Por qué es relevante que las empresas cumplan con los ODS?

Ulises: Los ODS tienen un foco mayor en el ámbito privado y la sociedad civil, luego de los ODM se reconoció que únicamente la intervención de los estados no alcanza. Se necesitan más actores, y las empresas pueden movilizar recursos para cumplir con las metas que son más complejas.

¿Cuáles son estos recursos que hacen a las empresas un actor tan importante?

Ulises: Primero, la gran diferencia es el financiamiento que tienen, ya que no es limitado como el del Estado. Segundo, es en ellas donde surge el conocimiento y por consecuencia, la innovación y el desarrollo que necesitan este tipo de agendas. Por último, el sector privado y la sociedad civil son mucho más adaptables y están interconectados, lo privado tiene un impacto mucho mayor en la cotidianidad de la ciudadanía que el Estado.

¿Qué motiva a las empresas a comprometerse con la sostenibilidad? ¿Qué beneficios hay?

Ulises: El principal beneficio es que al haber un cambio en el sistema de valores sociales, puede ser capitalizado económicamente por las empresas. Los consumidores se inclinan por la reputación de la

marca. Ya no se trata de una empresa vendiendo bienes o servicios, lo que se vende es el compromiso con el medio ambiente, los empleados y la sociedad en sí.

¿En qué áreas puede contribuir una empresa al compromiso con los ODS?

Ulises: Normalmente, los ODS están en el área de RSE, pero eso no alcanza, es solo un primer paso. Es una responsabilidad que requiere el accionar de todos, desde la cabeza de la organización hasta los de producción, marketing, finanzas y más. El compromiso con la sustentabilidad tiene que ser transversal a toda la organización, no alcanza con solo un área.

4. Posts publicados en el LinkedIn de Saint Gobain Argentina

Saint-Gobain Argentina 11.763 seguidores
9 meses · Editado · 🌐

En **Saint-Gobain** creemos que es importante construir espacios de trabajo que sean inclusivos y diversos porque todas las personas merecen igual respeto y consideración.

En el marco del mes del orgullo, presentamos nuestra nueva Política de Diversidad e Inclusión, que define nuestra visión sobre materia de igualdad para hacer del mundo un mejor hogar.

👉 Te invitamos a conocer sus puntos más importantes.

[#SaintGobain](#) [#MesdelOrgullo](#) [#Diversidad](#) [#Inclusión](#)

Diversidad & Inclusión · 4 páginas



Saint-Gobain Argentina 11.763 seguidores
7 meses · 🌐

En **Saint-Gobain** estamos comprometidos con reducir la emisión de carbono a cero.

La meta es muy simple: para el año 2050 tenemos que dejar de emitir más carbón del que absorbemos.

Para lograrlo tenemos planeados dos hitos fundamentales:

👉 Para 2025 reducir un 20% la emisión, comparado con 2010.

👉 En 2030, reducir un 33% respecto a las emisiones de 2017.

Integrar a la sustentabilidad en nuestras decisiones implica una profunda transformación de los negocios y las cadenas de valor; y al mismo tiempo nos permite crecer y superarnos 🌱

¡Estamos cada día más cerca de cumplir nuestros objetivos!

[#NetZero2050](#) [#CarbonoNeutralidad](#)
[#GrowAndImpact](#) [#MakingTheWorldABetterHome](#)

Saint-Gobain Argentina 11.763 seguidores
6 meses · 🌐

[\[#TopEmployersDay\]](#)

👏 Hoy es el [#TopEmployersDay](#)!

🏆 Un día especial para celebrar que **Saint-Gobain** ha sido premiado 7 veces seguidas con el Top Employer Global label.

👏 ¡Una distinción que es resultado del gran trabajo de nuestros equipos de Recursos Humanos!

👏 ¡Aplausos para ellos!

🔗 Descubre más sobre Saint-Gobain y Top Employer aquí <https://bit.ly/3cPHMAJ>

[#MakingTheWorldABetterHome](#) [#SaintGobain](#)
[#TopEmployersDay](#)

Saint-Gobain Argentina 11.763 seguidores
5 meses · 🌐

En **Saint-Gobain** tenemos un propósito claro que nos guía diariamente. Nuestro desempeño, las acciones e iniciativas del Grupo y de nuestros empleados, y el papel que tenemos en la sociedad, se guían por el compromiso de transformar el mundo en un mejor hogar.

[#MakingTheWorldABetterHome](#) [#SaintGobain](#)
[#Propósito](#)

Saint-Gobain Argentina 11.763 seguidores
6 meses · Editado · 🌐

En el Día Internacional de la Beneficencia, queremos poner en valor el aporte de todos nuestros embajadores y embajadoras del Proyecto Huella.

👏 La beneficencia contribuye a la promoción del diálogo, la solidaridad y la comprensión mutua entre las personas; y es un pilar importantísimo para crecer en desarrollo sostenible.

Desde **Saint-Gobain**, trabajamos con el programa HUELLA que AYUDA a mejorar la HABITABILIDAD y la CALIDAD de vida de las personas, familias e instituciones al llevar nuestras soluciones a las comunidades que más lo necesitan para así construir acciones que perduran en el tiempo. Siempre persiguiendo un mismo objetivo: Hacer del mundo que habitamos un mejor hogar.

👏 En Saint-Gobain nuestros colaboradores se involucran para desarrollar de proyectos de beneficencia todo el año y en todo el país.

Apostamos a capacitarnos de manera permanente para generar oficios que permitan construir un mundo más sostenible e inclusivo para todas las personas 🍷

[#beneficencia](#) [#agenda2030](#) [#onu](#)
[#MakingTheWorldABetterHome](#)

5. Roadmap de Sustentabilidad de SG, cortesía de María López

ESTAMOS PRESENTES ALREDEDOR DEL MUNDO

70 PAÍSES

MÁS DE 180.000 EMPLEADOS

Uno de los mejores 100 grupos industriales en el mundo

Alrededor de **950** plantas industriales

Creada hace **350** años

Más de 4,100 puntos de venta

NUESTRO PRÓPOSITO, AQUÍ Y AHORA

MAKING THE WORLD A BETTER HOME

CONFORT SUSTENTABILIDAD DIGNIDAD

SAINT-GOBAIN

OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDAD DE SAINT-GOBAIN

Hoy nos hemos comprometido a alcanzar una triple meta de carbono para 2050. Esta meta a largo plazo debe guiar todas nuestras decisiones estratégicas y debe ser un factor para asegurar la creación de nuestros negocios y un compromiso adicional.

PIERRE-ANDRÉ DE CHALARDAR
President-Directeur général

PRODUCTIVIDAD & SUSTENTABILIDAD

SALUD Y BIENESTAR & PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Compromiso de todos los países y negocios

Queremos embarcar a todos en este objetivo

Desarrollar en la compañía la cultura de la sustentabilidad

Hacer de la sustentabilidad un motor clave

CENTRO DE NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

LATAM • ARGENTINA

SAINT-GOBAIN

DESARROLLO DE ROADMAP EN 3 PASOS



4

DESAFÍO: INTERACCIÓN DE ÁREAS



5

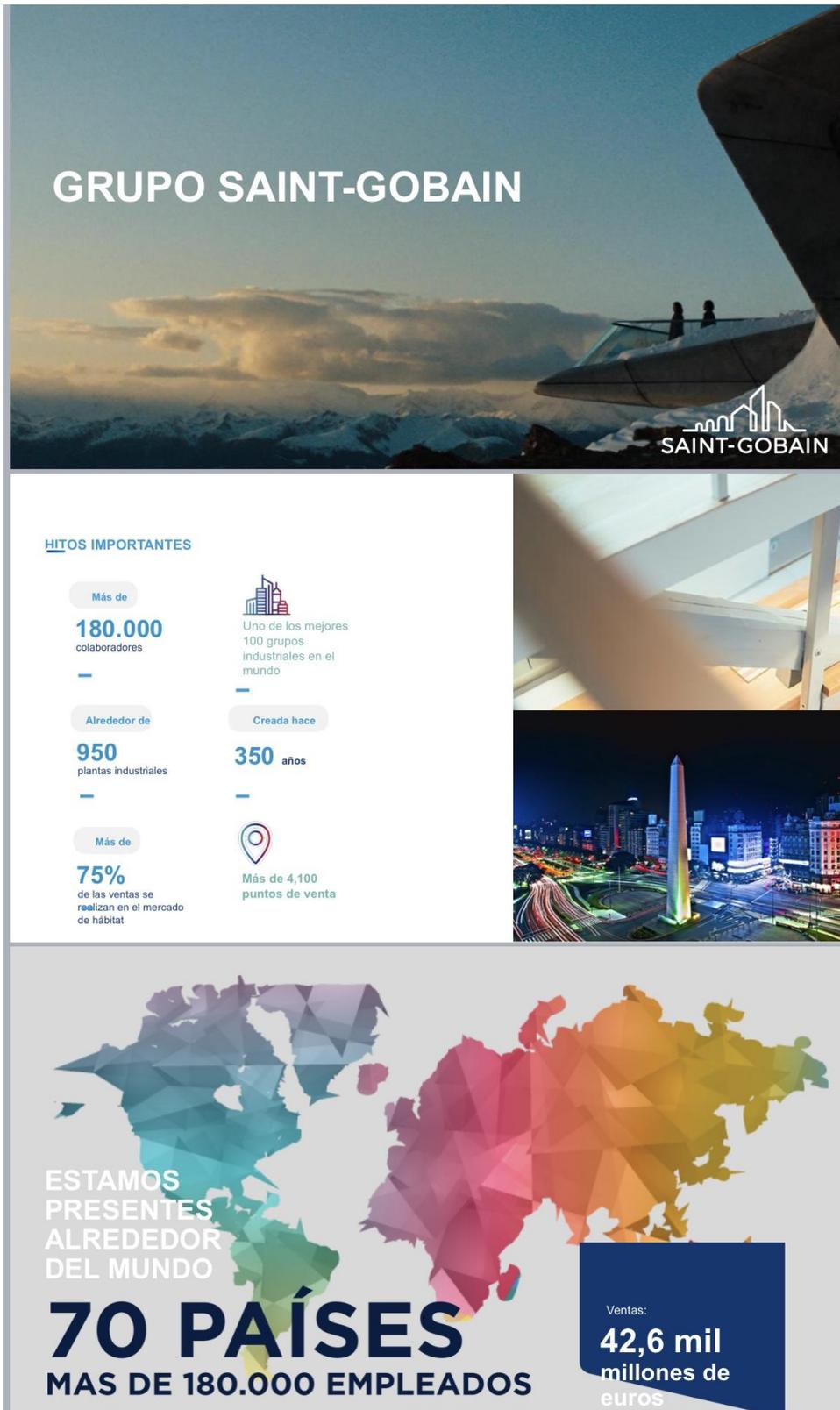
¿Qué o quién **TE IMPULSA**
para hacer de este
un **MUNDO MEJOR?**

6

ARGENTINA

SAINT-GOBAIN

5. Powerpoint Institucional, cortesía de María López



GRUPO SAINT-GOBAIN

HITOS IMPORTANTES

- Más de **180.000** colaboradores
- Uno de los mejores 100 grupos industriales en el mundo
- Alrededor de **950** plantas industriales
- Creada hace **350** años
- Más de **75%** de las ventas se realizan en el mercado de hábitat
- Más de **4,100** puntos de venta

ESTAMOS PRESENTES ALREDEDOR DEL MUNDO

70 PAÍSES

MAS DE 180.000 EMPLEADOS

Ventas: **42,6 mil millones de euros**

The slide features a top header with the company name 'GRUPO SAINT-GOBAIN' over a background image of a boat on water. Below this is a section titled 'HITOS IMPORTANTES' (Key Milestones) with six data points arranged in two columns. To the right of the milestones is a vertical strip of two images: an interior view of a modern building and a night view of a city with a prominent tower. At the bottom, a world map is shown in a colorful, low-poly style, with text indicating the company's global presence in 70 countries and 180,000 employees. A blue box in the bottom right corner displays sales figures: 42.6 million euros.

HISTORIA SAINT-GOBAIN ARGENTINA



PLANTAS Y OFICINAS COMERCIALES DE SAINT-GOBAIN ARGENTINA



PRODUCTOS/SOLUCIONES

weberplast

El toque final de color y textura. Revestimientos acrílicos.

weber megalix

Cemento, arena y stopka reemplazó a cal

membrana asfáltica

Membrana MGX con aluminio NO CRACK.
Para todo tipo de superficies.

Descubrí tu solución

weber megalix

Membrana líquida antifiltraciones