

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS ESTADO DE MÉXICO

23 AGO 2016

BIBLIOTECA



341402

PROPUESTA PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN
INTERNA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA DE KPMG EN LA SEDE CIUDAD DE
MÉXICO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

CLAUDIA PANIAGUA MARTÍNEZ

EDUARDO PALOMINO PEDROSA

GARY CORONEL ÁVILA

ASESOR: DRA. MARCELA RAMÍREZ PASILLAS

DICIEMBRE 2010

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone un esquema de estudio de caso aplicado a una problemática del departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de KPMG sede Ciudad de México. Luego de un análisis preliminar se define a este como un problema de percepción errónea por parte del público interno de la firma, es decir, los socios y colaboradores.

Una vez planteado el problema, se procede a la elaboración de un marco teórico sobre el cual se pueda sustentar el análisis de la información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias. Este marco se desarrolló en tres puntos: Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación Interna de Mercadotecnia y Planeación Estratégica. Este último punto se define como base para el desarrollo posterior de la propuesta.

Los resultados muestran que la presencia de problemas y deficiencias en la estrategia de comunicación interna de mercadotecnia de Responsabilidad Social Corporativa empleada por la firma para mantener contacto e informar a sus públicos internos en cuanto a las acciones desarrolladas en el área de interés específica. Pese a que existe una estructura formal de RSC, no se ha logrado llegar a los públicos internos con el mensaje, lo que se ha visto reflejado en una baja evaluación de la firma es ésta área.

El análisis se desarrolló mediante el contraste de la información recopilada con la base teórica planteada como referente. Este análisis nos permite observar que la mayor parte de los problemas se centra en el uso inadecuado de medios y en un contexto poco adecuado para la difusión de la información de RSC.

Las conclusiones del trabajo toman los resultados obtenidos en el trabajo para desarrollar reflexiones teóricas y prácticas que pueden ayudar a mejorar la aplicabilidad de las propuestas generadas. Además, evalúa la posibilidad de desarrollar investigaciones más profundas dentro del área de comunicación interna de mercadotecnia u otras relacionadas.

TABLA DE CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
2. OBJETIVO	10
3. MARCO TEÓRICO	11
3.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	11
3.1.1. <i>Definición</i>	11
3.1.2. <i>La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como ventaja competitiva</i>	11
3.1.3. <i>Teoría de las partes interesadas</i>	12
3.1.4. <i>Gobierno y dirección de la empresa socialmente responsable</i>	13
3.2. COMUNICACIÓN INTERNA DE MERCADOTECNIA.....	14
3.2.1. <i>Definición</i>	14
3.2.2. <i>Modelo de Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	15
3.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.3.1. <i>Definición</i>	24
3.3.2. <i>Desarrollo de la Planificación Estratégica</i>	24
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	26
4.1. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	26
4.2. RECOLECCIÓN DE DATOS	27
4.3. ANÁLISIS	28
4.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	29
4.4.1. <i>Industria</i>	29
4.4.2. <i>Empresa</i>	29
4.4.3. <i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	31
5. RESULTADOS	40
5.1. DIAGNÓSTICO	40
5.1.1. <i>La gestión de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	40
5.1.2. <i>Importancia de la Percepción en la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	41
5.1.3. <i>Importancia de la demarcación entre los públicos internos y externos en la comunicación interna de mercadotecnia de RSC</i>	45
5.1.4. <i>Los roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia</i>	45

5.1.5.	<i>Elementos de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	51
5.1.6.	<i>Canales para la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	53
5.1.7.	<i>Políticas y estrategias de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	57
5.1.8.	<i>Diferencias entre la comunicación formal e informal dentro de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	58
5.1.9.	<i>Problemas que limitan la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC</i>	60
5.2.	SOLUCIÓN.....	66
6.	ANÁLISIS	86
6.1.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SUS RESULTADOS.....	86
6.2.	LIMITACIONES DE LA SOLUCIÓN.....	89
6.3.	ASPECTOS NO INCLUIDOS.....	90
6.4.	EXPERIENCIAS Y OBSERVACIONES.....	90
7.	CONCLUSIONES	92
7.1.	REFLEXIONES TEÓRICAS.....	92
7.2.	REFLEXIONES PRÁCTICAS.....	93
7.3.	INVESTIGACIÓN A FUTURO.....	94
8.	BIBLIOGRAFÍA	95
9.	ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de cuatro partes de Responsabilidad Social Corporativa de Carroll.....	11
Figura 2: Modelo de las partes relacionadas.....	12
Figura 3: El impacto de la publicidad en los empleados.....	16
Figura 4: Elementos de la comunicación.....	20
Figura 5: Factores que hacen que la comunicación falle.....	23
Figura 6: Esquema de desarrollo de la Planeación Estratégica.....	25
Figura 7: Estructura Básica de la Firma.....	31
Figura 8: Estructura de RSC en KPMG.....	33
Figura 9: Esquema de desarrollo de la Planeación Estratégica.....	34
Figura 10: ¿Qué es para usted la RSC? – Respuesta “Acciones por el medio ambiente”.....	42
Figura 11: ¿Qué es para usted la RSC? – Respuesta “Trabajos pro bono”.....	42
Figura 12: Respuesta “La labor de RSC es congruente con los valores de la empresa”.....	43
Figura 13: Respuesta “La labor de RSC son parte de la identidad de la firma”.....	43
Figura 14: Respuesta “La acciones de RSC generan sentido de orgullo en los empleados”....	44
Figura 15: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Estar informado”.....	46
Figura 16: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Convencerme”.	46
Figura 17: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Recordar/Reafirmar”.....	47
Figura 18: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Diferenciar a los empleados/grupos”.....	47
Figura 19: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Coordinar acciones de RSC”.....	48
Figura 20: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Promover el eficiente uso de recursos”.....	48
Figura 21: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Saber mi rol en los proyectos de RSC”.....	49

Figura 22: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Sentirme identificado con la empresa”.....	49
Figura 23: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Motivarme”...	50
Figura 24: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta “Promover actividades de los no miembros”.....	50
Figura 25: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta “Correo electrónico”.....	54
Figura 26: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta “Boletín La Firma”.....	55
Figura 27: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta “Conversaciones informales”.....	55
Figura 28: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta “Juntas”.....	56
Figura 29: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta “Noticiero”.....	56
Figura 30: Pregunta “Comento el tema de RSC con mis compañeros”.....	58
Figura 31: Pregunta “Comento el tema de RSC con mis familia/amigos”.....	59
Figura 32: Pregunta “Los mensajes son confiables y creíbles”.....	61
Figura 33: Pregunta “Me gusta estar informado”.....	61
Figura 34: Pregunta “Me involucro voluntariamente en las acciones de RSC”.....	62
Figura 35: Pregunta “Permite tomar tiempo de la jornada laboral”.....	63
Figura 36: Pregunta “Promueve sugerencias”.....	63
Figura 37: Pregunta “Demuestra que la organización valora a sus empleados”.....	64
Figura 38: Pregunta “Hace promesas reales”.....	64
Figura 39: Pregunta “Establece roles”.....	65



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Los roles de la comunicación de mercadotecnia interna.....	19
Tabla 2: Firmas de Auditoría más importantes.....	29
Tabla 3: Beneficios para empleados.....	36
Tabla 4: Programas para satisfacción de colaboradores.....	37
Tabla 5: Programas para desarrollo de la comunidad y beneficio del medio ambiente.....	38
Tabla 6: Entorno laboral saturado de información.....	52
Tabla 7: Carga interna de mensajes muy alta, no los leo.....	52
Tabla 8: Las acciones de RSC no son relevantes para la firma.....	60
Tabla 9: Acciones y estrategias propuestas.....	66
Tabla 10: Inversión requerida Propuesta 1.....	69
Tabla 11: Tiempos de ejecución Propuesta 1.....	70
Tabla 12: Inversión requerida Propuesta 2.....	74
Tabla 13: Tiempos de ejecución Propuesta 2.....	75
Tabla 14: Inversión requerida Propuesta 5.....	81
Tabla 15: Síntesis del Estudio.....	86

1. Descripción del Problema

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas puestas en las organizaciones por la sociedad en un momento dado (Carroll y Buchholtz, 2000). Varios autores se han dedicado a estudiar la existencia de una relación de causalidad entre las prácticas de RSC y el desempeño financiero de las organizaciones. En su mayoría, estos argumentan que existe una relación directa entre ambos aspectos, y que además ayuda al fortalecimiento de la reputación de la marca y beneficia a los stakeholders.¹

Existen diversos modelos para establecer y evaluar la comunicación interna, lo cuales no han sido estudiados ni desarrollados específicamente en el contexto de la RSC. Thorson y Moore (1996) definen a esta última como “aquellos mensajes que se dirigen a múltiples audiencias de consumidores y no consumidores y que logran la sinergia entre los mensajes y el tiempo”. En este caso, la definición se aplicaría a los llamados públicos “no consumidores”, es decir, aquellos que no consumen los productos o servicios de la organización, pero que sin embargo mantienen un vínculo con la misma.

Utilizar este tipo de modelos ayudaría a las empresas a evaluar y adaptar sus estrategias de comunicación interna de mercadotecnia. Uno de los más comunes es el *Índice de Reputación Corporativa*, el cual consiste en evaluar a las empresas utilizando ciertos atributos de las mismas, para la obtención de un ranking. Pese a no ser un índice específico para RSC sino para la administración en general, incluye información relevante en esta área.

La evaluación de una empresa bajo esta metodología involucra directamente a su público interno, es decir, a los empleados. Esta realidad hace evidente el vínculo existente entre una buena evaluación en el desempeño social de una corporación y las estrategias de comunicación interna de mercadotecnia que esta aplica.

¹ Meljem, S., Patrides, Y. & Soní, G. (2010). *Transparencia y Responsabilidad Social Corporativa*. Dirección Estratégica. Edición 33

Un estudio realizado por la empresa consultora argentina ComunicaRSE², indica que las empresas le dan importancia a comunicar internamente la RSE. Se comunica la totalidad de acciones y estas ocupan un lugar destacado entre los mensajes que la empresa emite. Se destaca claramente que esta importancia será mayor en el futuro.

El planteamiento anterior ha sido aplicado al departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa KPMG sede Ciudad de México. Desde que la firma iniciara sus esfuerzos en el campo de la RSC, se ha sometido a la evaluación de su desempeño a través de encuestas y sondeos realizados por agentes internos y externos, siendo los resultados inferiores a los que está esperando. Por lo tanto, se ha determinado que el problema radica en la estrategia de comunicación interna de mercadotecnia que ha venido empleando este departamento, es decir, los medios a través de los cuales se ha mantenido un enlace con los trabajadores de la firma para informar sobre los avances en el tema de Responsabilidad Social.

En base a lo descrito anteriormente, el problema objeto de análisis para el presente trabajo se enfoca en una percepción no deseada por parte del público interno de la firma, es decir, una interpretación errónea o poco clara de la información que se genera a partir del uso de medios de comunicación internos poco efectivos.

² ComunicaRSE (2007). Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial. Buenos Aires

2. Objetivo

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un estudio de caso para investigar la comunicación interna de mercadotecnia de RSC. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar y evaluar la estrategia actual de comunicación de marketing interno empleada por el departamento de RSC.
- Conocer los contenidos y la frecuencia de uso de cada uno de los medios de comunicación interna para difundir la RSC.
- Identificar los elementos de RSC que deben ser comunicados a los empleados e integrados a la cultura de la organización.
- Identificar los elementos de comunicación interna del departamento de RSC que deben ser evaluados y mejorados.
- Detectar las barreras de comunicación interna.

3. Marco Teórico

3.1. Responsabilidad Social Corporativa

3.1.1. Definición

Carroll y Buchholtz (2000: 35) proporciona la siguiente definición: “La Responsabilidad Social Corporativa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas puestas en las organizaciones por la sociedad en un momento dado.”

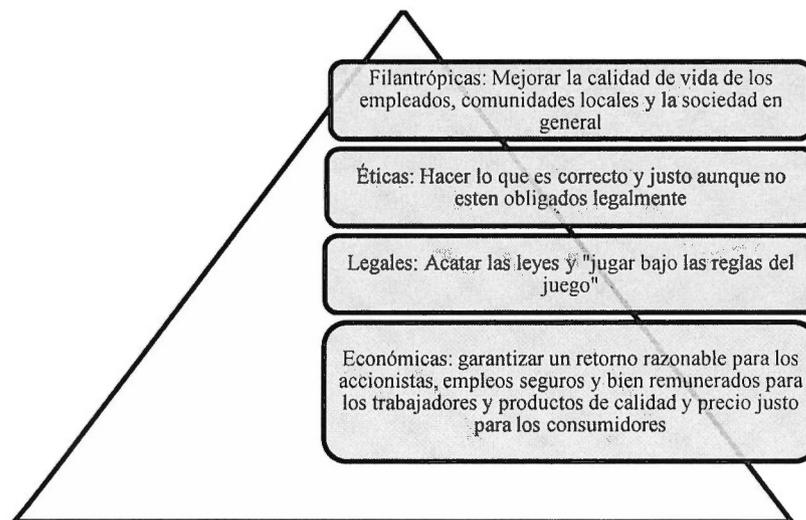


Figura 1: Modelo de cuatro partes de Responsabilidad Social Corporativa de Carroll
Fuente: Hennigfeld, J., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2006). *The Icca Handbook Corporate Social Responsibility* (pp. 6). England: John Wiley & Sons, Ltd.

Carroll (1991) propone un modelo de cuatro partes, ordenado en una pirámide en donde las responsabilidades económicas se ubican en la base, seguidas de las legales, éticas y filantrópicas que se ubican en la cima.

3.1.2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como ventaja competitiva

Porter y Kramer (2002) argumentan que en determinadas situaciones, la RSC – particularmente la inversión filantrópica en causas sociales – va a crear una ventaja

competitiva de largo plazo no únicamente para la empresa, sino también para todo el clúster en el que la empresa opera.

3.1.3. Teoría de las partes interesadas

La teoría de las partes interesadas (Stark, 1994) observa los diferentes grupos con quienes la corporación tiene algún tipo de responsabilidad. El punto principal de esta teoría es que las organizaciones no se manejan simplemente bajo el interés de los accionistas (*shareholders*), sino que existen varios grupos o partes interesadas (*stakeholders*) que poseen también un interés legítimo en la misma.

Matten (2006) se basa en la definición dada por Freeman (1984) para crear una definición más completa de lo que es una parte interesada. Este autor la define como “cualquier individuo o grupo que puede ser afectado o beneficiado por la corporación, o cuyos derechos pueden ser violados, o deben ser respetados por esta.”

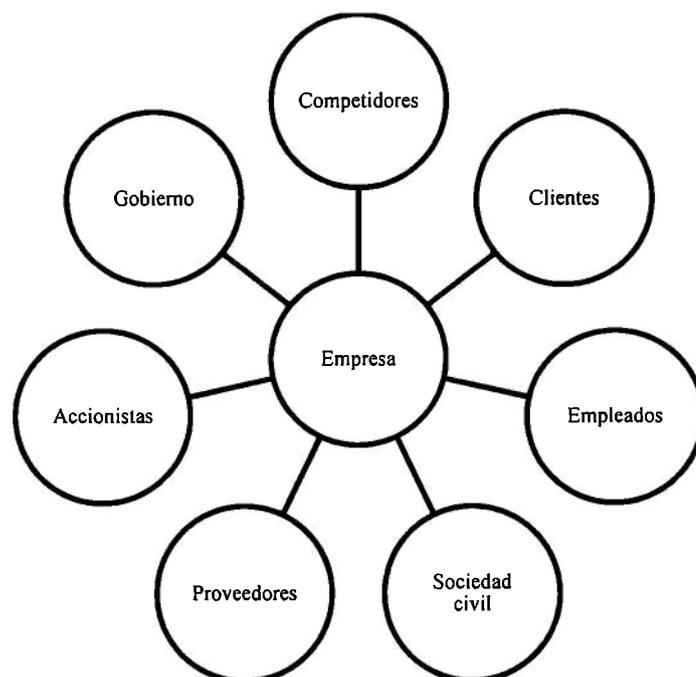


Figura 2: Modelo de las partes relacionadas

Fuente: Hennigfeld, J., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2006). *The Icca Handbook Corporate Social Responsibility* (pp. 17). England: John Wiley & Sons, Ltd.

La definición anterior indica que las partes interesadas van a diferir de una compañía a otra, e incluso en una misma compañía, estas podrán variar en diferentes situaciones, tareas o proyectos. La siguiente figura muestra el modelo de partes interesadas (adaptado de Crane y Matten, 2004: 51), en donde se pone de manifiesto que la empresa tiene obligaciones no solamente con un grupo, sino con todos los que de alguna manera son afectados por su actividad.

3.1.4. Gobierno y dirección de la empresa socialmente responsable

Varios autores han visto una relación positiva entre la composición del Consejo de Administración (por ejemplo, relación entre consejeros internos y externos o proporción de mujeres o minorías étnicas) y acciones de responsabilidad empresarial o de filantropía corporativa, mientras otros han observado que las empresas modifican estratégicamente la composición de su Consejo de Administración para responder a cambios significativos en su entorno.³

Olcese et al. (2008) argumentan que dada la creciente importancia que la RSC tiene para la buena marcha y el futuro de las empresas, resulta razonable considerar la inclusión de consejeros que con sus conocimientos y experiencia puedan aportar información, conocimiento, buenas prácticas, relaciones y puntos de vista esenciales.

En cuanto al funcionamiento de Consejo de Administración, los autores sugieren que las normas son fundamentales para que este se logre desempeñar efectivamente en sus tareas. Estas normas deben incluir la confección del orden del día de las reuniones del Consejo, la distribución de material con antelación a las reuniones, el acceso a asesores independientes, la definición de las responsabilidades de los consejeros, etc.

A partir de la experiencia de compañías líderes, Olcese et al. proponen una estructura de la responsabilidad corporativa ideal que, obviamente, las empresas deberán adaptar a sus diferentes realidades y circunstancias, estaría compuesta por los siguientes miembros, comisiones y comités:

³ Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J.(2008). Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Madrid: Mc Graw Hill.

- La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo
- El Consejero Delegado
- El Director de Responsabilidad Corporativa
- El Comité Interno de Responsabilidad Corporativa

3.2. Comunicación Interna de Mercadotecnia

3.2.1. Definición

La Comunicación Interna de Mercadotecnia es un elemento de la Comunicación Integrada de Mercadotecnia. Thorson y Moore (1996)⁴ definen a esta última como “aquellos mensajes que se dirigen a múltiples audiencias de consumidores y no consumidores y que logran la sinergia entre los mensajes y el tiempo”.

El concepto de “mercadotecnia interna” reconoce la importancia de los miembros de la organización (principalmente empleados) como mercados importantes por derecho propio. Estos mercados pueden ser considerados como segmentos (y pueden ser segmentados), cada uno de los cuales tiene necesidades y deseos particulares que requieren ser satisfechos de manera que la suma de los objetivos de la organización sean alcanzados. La comunicación interna (de mercadotecnia) sirve no sólo para transmitir las intenciones de gestión y el sentir de los miembros., también en algunas circunstancias representa un aspecto integral de la comunicación con grupos externos.⁵

Como lo menciona García Jiménez (1998)⁶, se entiende que la comunicación interna es un recurso de la gerencia para alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y relativos al comportamiento de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy

⁴ Thorson, E. & Moore, J. (1996). *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

⁵ Fill, C. (2002). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*. Inglaterra: Prentice Hall

⁶ García, J. (1998) *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos. España.

vincula a los hombres con las organizaciones. Por eso nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus activos, la gente.

En palabras de José Luis Trechera (2000, p. 417), “la comunicación interna es un medio para crear una imagen positiva de la empresa y fomentar un clima adecuado.” Algunos de los objetivos de la comunicación en la organización son:

- Informar a través de los canales institucionales
- Eliminar intermediarios
- Ganar credibilidad y confianza
- Dar coherencia a la identidad organizacional

Trechera (2000) hace alusión a dos concepciones de la información, primero la información como medio de control, explica que es bien conocido por todos que el conocimiento es poder, y para permanecer en una situación favorecida, debe manejarse la información con cautela. Al interior de la organización es riesgoso no informar lo suficiente a los empleados, ya que éstos pueden dejar de involucrarse en un proyecto, o bien, perseguir de manera autónoma los objetivos organizacionales.

Si favorecemos el clima a través de la comunicación es más fácil obtener respuestas acertadas y de primera mano, sobre las informaciones de la organización. Es importante establecer una política de comunicación que anteponga la calidad frente a la cantidad de información. Se debe combatir la desinformación y las ambigüedades a través de la información, por lo que ésta debe ser oportuna e interesante.

3.2.2. Modelo de Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

Gilly y Wolfindarger (1998) concluyeron que la publicidad organizacional puede tener efectos positivos y negativos en los empleados. La publicidad puede usarse para establecer roles, hacer promesas reales y demostrar que la organización valora a sus empleados; así como para la empresa demuestre su involucramiento con las actividades de RSC, su afán por mejorar las acciones en esta área y poner de

manifiesto su compromiso real con la sociedad. Estas aportaciones positivas pueden ser vistas en términos de mejorar la moral y el compromiso.

Contrariamente, se provocan efectos negativos cuando la publicidad promete algo fuera de la realidad y no puede ser cumplido, los mensajes no son ciertos o los papeles representados están lejos de ser halagadores.

Gilly y Wolfenbarger desarrollaron un modelo que presenta el impacto de la publicidad en los empleados. Este modelo se aplica a la RSC, mostrando que los empleados usan tres criterios básicos cuando evalúan la publicidad usada por el encargado de RSC: la exactitud del mensaje, la congruencia de valores y la efectividad.

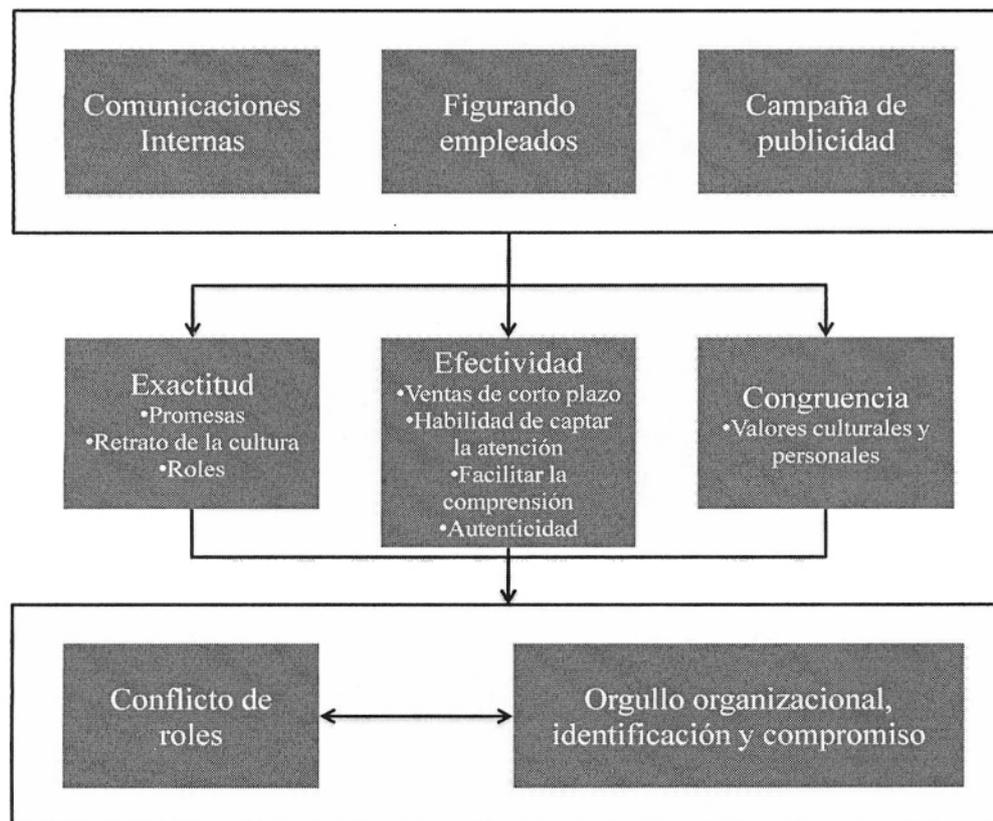


Figura 3: El impacto de la publicidad en los empleados

Fuente: Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications (pp.181). Inglaterra: Prentice Hall.



3.2.2.1. *La gestión de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC*

García Jiménez sostiene que la comunicación interna de RSC es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa y en la mercadotecnia se vuelve importante debido a que:

- Para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal;
- Para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido;
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos;
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución;
- Para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa;
- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo;
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios;
- Para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos;
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo.



3.2.2.2. *Importancia de la Percepción en la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC*

Anderson y Rubin (1986)⁷ describe a la percepción como “la forma en la cual los individuos agrupan, procesan e interpretan la información de sus entornos”. Los individuos tienden a percibir selectivamente y en su propia manera. Cuando son expuestos a comunicaciones de marketing, usualmente ven y oyen lo que ellos quieren.

Aún cuando los medios de mercadotecnia atraen la atención del receptor, la percepción selectiva puede interferir con el mensaje. Un mensaje que es consistente con las creencias del individuo tiende a comunicarse completa y claramente, pero uno que no lo es, puede distorsionar el balance entre las creencias y el mensaje.

3.2.2.3. *Importancia de la demarcación entre los públicos internos y externos en la comunicación interna de mercadotecnia de RSC*

Fill (2002) indica que los límites que existen entre miembros y no miembros de una organización se están haciendo cada vez menos claros con surgimiento de una fuerza de trabajo más flexible.

De acuerdo con Morgan (1997), las organizaciones tienen problemas para reconocerse como parte del ambiente. Esto lleva a que sobreestimen su importancia y subestimen su significancia dentro del sistema más amplio de relaciones del que forman parte. Parecería que al redefinir o incluso eliminar las barreras entre consumidores, competidores y proveedores, las organizaciones son más capaces de crear una nueva identidad y de usar comunicaciones de mercadotecnia interna de una mejor manera.

3.2.2.4. *Los roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC*

Fill indica que la comunicación con los miembros, donde sea que estos se encuentren, necesita hacerse por un número de razones. Estas razones incluyen los factores DRIP

⁷ Anderson, P. & Rubin, L. (1986). *Marketing Communications: Advertising, sales promotion, public relations, display and personal selling*. New Jersey: Prentice-Hall

(differentiate, remind, inform, persuade), así como la eficiencia transaccional y las necesidades de afiliación, las cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1: Los roles de la comunicación de mercadotecnia interna

Factores DRIP	Para dar información Para ser persuasivo Para recordar/reafirmar Para diferenciar a los empleados/grupos
Transaccional	Para coordinar acciones Para promover el eficiente uso de recursos Para dirigir desarrollos
De afiliación	Para dar identidad Para motivar al personal Para promover y coordinar actividades con los no-miembros

Fuente: Fill, C. (2002). Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications (pp.175). Inglaterra: Prentice Hall

3.2.2.5. Interpretaciones erróneas relativas a la Comunicación Interna de Mercadotecnia

El identificar la existencia de interpretaciones erróneas, consideradas como ciertas por muchas personas, nos debería ayudar a entender el porqué el estudio de la comunicación es necesario. A continuación se presentan, de acuerdo a Seiler y Beall, los mitos más comunes que no permiten que las personas mejoren sus habilidades de comunicación:

- **Mito 1:** La Comunicación cura todo. El acto de comunicarnos con otros no tiene garantías. Obviamente sin la comunicación, no podríamos resolver nuestros problemas, pero algunas veces la comunicación puede crear más problemas de los que ayuda a resolver. La comunicación por si misma no hace la diferencia, el mensaje que es comunicado si lo hace.
- **Mito 2:** El Significado esta en las palabras que utilizamos. La cantidad de comunicación, no quiere decir calidad necesariamente.
- **Mito 3:** Tenemos una habilidad natural para Comunicarnos. La habilidad para comunicarnos, como casi todo lo demás que hacemos es aprendido a lo largo de nuestras vidas. Debemos aprender cómo y entender cómo funciona la comunicación humana para así estar en posibilidad de utilizar ese conocimiento.



3.2.2.6. Elementos de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

Para lograr una comunicación efectiva de RSC, es importante que exista una adecuación entre medios, destinatarios y mensajes. Libaert (2006) aclara que si no existe el medio óptimo para todos los casos, entonces cada medio debe elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un destinatario meta. Para ello será necesario evaluar el medio de acuerdo a los objetivos de comunicación, los mensajes y los destinatarios en términos de la RSC.

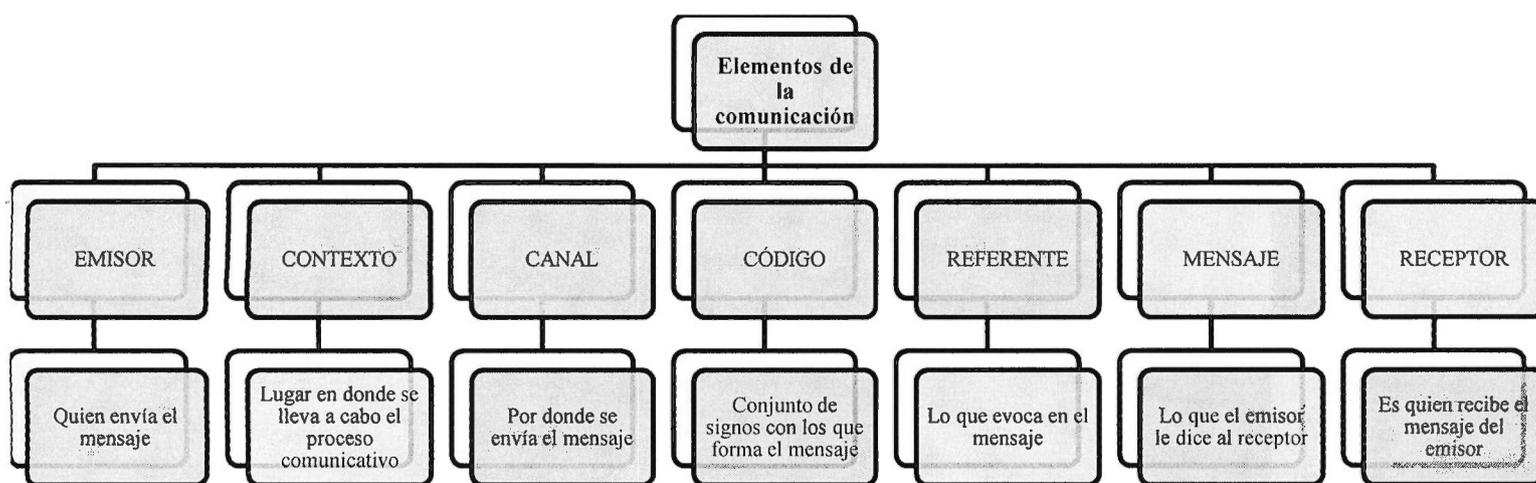


Figura 4: Elementos de la comunicación
Fuente: Seiler, W. & Beall, M. (2005). Communication Making Connections. Estados Unidos. Capítulo I

En resumen, para elaborar un plan de comunicación de mercadotecnia de RSC efectivo, la organización puede establecer una lista de medios en función de su pertinencia con relación a los objetivos globales y a los mensajes que desea transmitir y posteriormente evaluar la eficacia de los medios para llegar a los destinatarios.

3.2.2.7. Canales para la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

Decidir cuál canal de comunicación emplear para transmitir un mensaje de RSC no es un asunto trivial, ya que en ocasiones un canal puede resultar efectivo mientras que en otro momento puede no serlo. Por esta razón es importante conocer los canales de comunicación que se pueden emplear para transmitir los mensajes en una

organización en el área de RSC y mejorar su efectividad. Entre los distintos canales que se pueden emplear para la comunicación interna de mercadotecnia en una organización se encuentran (Adler y Elmhorst, 2005, p. 25-31):

- **La comunicación frente a frente:** Las ventajas importantes que se pueden encontrar en el uso de este canal es que no pasa mucho tiempo entre la transmisión de un mensaje y su recepción y se tiene mayor autoridad sobre la atención del receptor, además de que permite la retroalimentación inmediata en cuanto a las acciones y estrategias de RSC. Su mayor inconveniente es la dificultad para programarla.
- **Teléfono:** Permite establecer contacto con un receptor al que no se puede contactar personalmente o que está muy ocupado. Este canal puede ofrecer ventajas pero también tiene inconvenientes pues establecer contacto puede ser problemático si el interlocutor está en un mal momento, tiene prisa o está distraído.
- **Comunicación escrita:** puede adoptar diversas formas, y ayuda a promocionar las acciones y estrategias de RSC a través de medios como cartas, boletines, memorándums e informes. A diferencia de la comunicación hablada, la comunicación escrita es permanente y puede guardarse para referencias futuras, funciona mejor cuando se necesita un tono relativamente formal. Quizás una de las mayores ventajas es que se puede componer por adelantado.

La mejor elección de un canal de comunicación “depende primordialmente de la esencia del mensaje y de la relación deseada entre el emisor y el receptor” (Adler y Elmhorst, 2005, p.35).

3.2.2.8. Políticas y estrategias de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

Las políticas de comunicación interna de RSC son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada. Es decir que no pueden decidirse ni aplicarse políticas al azar, basándose únicamente en la intuición; ni siquiera en la

experiencia. Es preciso hacer una evaluación previa que permita hacer un diagnóstico correcto de la situación comunicacional, para poder establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna de mercadotecnia de RSC. Los grados de constrictión y obligatoriedad con que sea propuesta la acción permiten distinguir entre políticas consensuadas, políticas indicativas y políticas coercitivas. Es evidente que las más eficaces y productivas son las primeras.

3.2.2.9. *Diferencias entre la comunicación formal e informal dentro de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC*

Ante este grado de complejidad que puede presentarse en la comunicación, resulta esencial determinar aquella comunicación que puede darse de manera formal e informal, es decir, apoyada o no en un sistema que administre los flujos de comunicación. Un sistema de comunicación formal dicta quién debe hablar con quién para realizar una tarea, para lo cual se puede recurrir al apoyo de un organigrama que lo represente.

Además de la comunicación formal, toda organización tiene procesos de comunicación informal. No todos los mensajes informales deben ser percibidos como rumores huecos ya que la comunicación informal puede cumplir con funciones importantes y útiles dentro de la organización. Algunas de estas funciones son (Adler y Elmhorst, 2005, p. 21):

- **Confirmar:** Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales.
- **Expandir:** La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos.
- **Acelerar:** Con frecuencia, la comunicación informal permite la entrega de los mensajes con antelación a los canales oficiales.
- **Contradecir:** Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.



- **Circunvalar:** Los contactos informales a veces ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.
- **Complementar:** A veces la comunicación informal puede ser mucho más efectiva que la formal. Aún cuando parezca paradójico, muchas organizaciones llegan a elevar la comunicación informal a la categoría de política oficial y fomentan los contactos francos entre personas de distintas partes de la organización. Este enfoque puede ser útil para resolver problemas.

3.2.2.10. Problemas que limitan la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

O’Hair et al. (2008)⁸ establecen la existencia de diez factores que pueden hacer que la Comunicación Interna de Mercadotecnia falle.

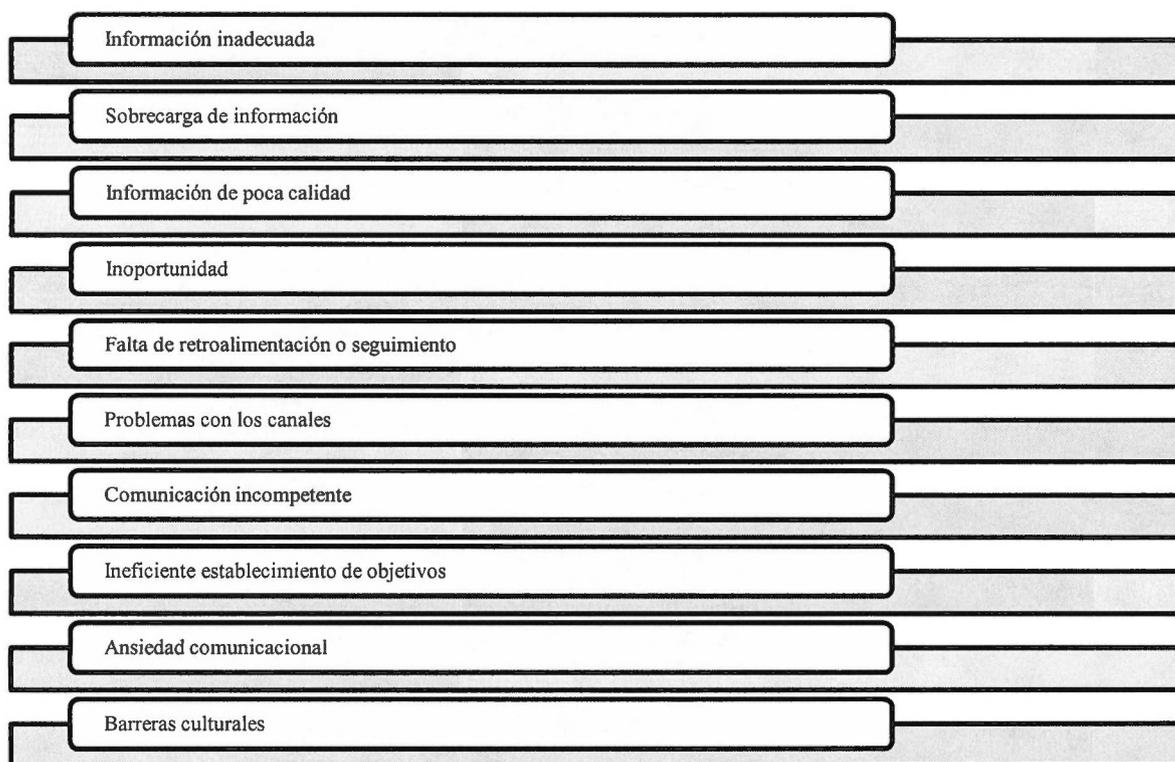


Figura 5: Factores que hacen que la comunicación falle

Fuente: O’Hair, D., Friedrich, G. & Dixon, L. (2008). *Strategic Communication in Business and the Professions* (pp. 7 – 12). EE.UU.: Pearson Education.

⁸ O’Hair, D., Friedrich, G. & Dixon, L. (2008). *Strategic Communication in Business and the Professions*. Sexta Edición. EE.UU.: Pearson Education.

3.3. Planeación Estratégica

La incorporación del tema de Planeación Estratégica al marco teórico del presente trabajo responde al hecho de que este servirá como base para la elaboración de la propuesta final que se presenta.

3.3.1. Definición

Tomasini (2001)⁹ indica que la planeación es en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter de estratégico de la planeación: no se trata solo de prever un camino sobre el cual habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.

Andrews (1971)¹⁰ describe a la estrategia como “el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse”. Tomasini añade que la planeación estratégica se convierte en administración estratégica cuando se traducen los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa. Para el autor, la planeación y administración estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no solo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última.

3.3.2. Desarrollo de la Planificación Estratégica

Tomasini presenta un esquema para desarrollar la planeación estratégica que incorpora 5 elementos: Objetivos estratégicos, problemas a solucionar, acciones a desarrollar,

⁹ Tomasini, A. (2001). Planeación estratégica y control total de calidad (pp. 45 – 46). México DF: Editorial Grijalbo, S.A.

¹⁰ García, C. (1985). Planeación estratégica y control de gestión (pp. 4). México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A.



asignación de responsables y recursos y medidas de seguimiento y control. Es importante recalcar dentro de este esquema que un objetivo estratégico es aquel que “va mucho más lejos de la simple operación: se trata de trascender influyendo dentro del propio escenario.

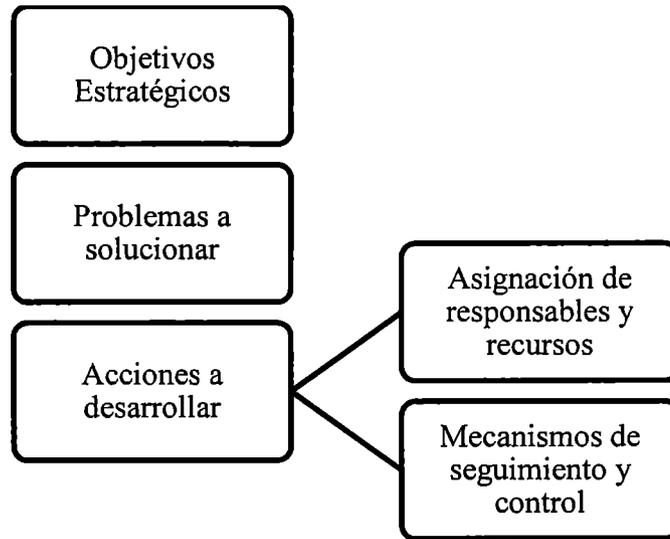


Figura 6: Esquema de desarrollo de la Planeación Estratégica

Fuente: Tomasini, A. (2001). Planeación estratégica y control total de calidad (pp. 84). México DF: Editorial Grijalbo, S.A.

4. Metodología de Investigación

Este trabajo se desarrolló utilizando el método de estudio en un diseño descriptivo de caso único aplicado al departamento de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa KPMG sede Ciudad de México.

4.1. Descripción del Método

Yin (1994) describe a este método de la siguiente manera:

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

El estudio de caso es particularmente válido cuando las preguntas que se plantean son del tipo “cómo” o “por qué”, así como cuando la persona que realiza el estudio tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando se evalúa un tema contemporáneo. En este sentido, el Método del Caso propone una generalización y la inferencia desde y hacia la teoría.

El presente trabajo se enfoca en un diseño de caso único con un enfoque exploratorio, descriptivo y concluyente, ya que el propósito es describir situaciones y eventos al interior de la organización, realizar un análisis tomando como referencia una base teórica acorde al tema y concluir con la elaboración de una propuesta.



4.2. Recolección de datos

El levantamiento de información se hizo a través de dos medios. En un primer momento, se mantuvo reuniones y entrevistas informales con las personas encargadas del área de RSC de la sede. Posteriormente, se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa.

De acuerdo con Smith (1990), las entrevistas son un proceso de desarrollo continuo de ideas; y que la teoría es el resultado de una combinación del estudio e otros trabajos, la recolección de datos y conversaciones y hechos azarosos. Con frecuencia una nueva teoría nace de aplicar en un campo perspectivas provenientes de otros, para alterar las metáforas y desafiar los supuestos de las teorías existentes. La validación del estudio implica la relevancia de este respecto a sus objetivos, así como la coherencia lógica entre sus componentes.

Para este fin, se estableció contacto con Rocío Canal (Teléfono: 52468841; Correo electrónico: rcanal@kpmg.com.mx), Gerente de Responsabilidad Social. Se realizó una entrevista personal con ella en las oficinas de la empresa ubicada en la colonia Reforma Social y se mantuvo contacto telefónico y por correo electrónico.

Basándonos en un primer análisis documental de KPMG sede Ciudad de México, se determinó la aplicación de cuestionarios como herramienta principal, que permitan conocer hasta que punto un empleado está al tanto de los avances en materia de RSC en la organización.

El Cuestionario es el instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, para el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales, siendo una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

No obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo. El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve"(Osorio, 2008, <http://www.nodo50.org>).

En la construcción de la herramienta se han considerado las siguientes tipologías de preguntas de acuerdo a la clasificación de Kotler y Armstrong (2007, p.120):



- Dicotómicas, aquellas que usan dos posibles respuestas.
- De opción múltiple, ofrecen tres o más posibles respuestas.
- De escala de Likert, afirmación con la que el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo.
- De diferencial semántico, escala inscrita entre dos palabras o frases bipolares, el encuestado selecciona el punto que representa la dirección e intensidad de sus sentimientos.
- De escala de importancia, califica la importancia de algún atributo.
- De escala de calificación, califica algún atributo desde deficiente hasta excelente.
- Sin estructura alguna, preguntas que pueden contestarse de un sinnúmero de maneras.
- De completar enunciados, se presentan enunciados incompletos y los encuestados los completan.

La recolección de datos se hizo a través de una encuesta aplicada a los empleados de la sede Ciudad de México de la empresa KPMG. En total se aplicaron 98 encuestas a diferentes niveles de puestos, con el objetivo de tener una muestra representativa de la organización.

4.3. Análisis

Se analizó la evidencia en busca de coincidencias de patrones (pattern matching), relaciones entre diversos tipos de información del caso con lo planteado en el marco teórico, y finalmente se elaboró una propuesta. Yin (1994) propone este método de análisis denominado "the logic linking the data to the propositions" y denomina a los criterios empleados para la interpretación de los resultados como "the criteria for interpreting the findings".

Bajo este método, se tomó la información recopilada (descripción) y se contrastó con el marco teórico para desarrollar un análisis y una identificación de las áreas de oportunidad, para posteriormente desarrollar una estrategia y una propuesta.

4.4. Descripción de la empresa

4.4.1. Industria

De las ocho empresas más grandes del mundo dedicadas al negocio de la auditoría, conocidas como las Big eight (en inglés, las "ocho grandes"), se fueron fusionando entre ellas hasta formar las Big five (las "cinco grandes"). A partir de la desaparición de (Arthur Andersen) en 2002, las cuatro sobrevivientes son conocidas como las "Big Four". Ellas son: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young y KPMG.¹¹

Tabla 2: Firmas de Auditoría más importantes

FIRMA	VENTAS*	EMPLEADOS	AÑO
PricewaterhouseCoopers	28,2	155.693	2008
Delloite Touche Thomatsu	27,4	165.000	2008
Ernst & Young	24,5	135.000	2008
KPMG	22,7	137.000	2008

*En miles de millones de dólares

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_contable

Otras firmas de auditoría importantes son: Mazars, HLB International, BDO International, Grant Thornton International, Moore Stephens International, PKF International y UHY International.

4.4.2. Empresa

KPMG es una red global de servicios de auditoría, impuestos y asesoría, con operaciones en 148 países y más de 123 mil profesionales. La empresa inició sus operaciones en México en 1946 como Peat Marwick, Mitchell & Co. con una plantilla de apenas ocho personas y con un enfoque primordial de prestación de servicios de Auditoría Financiera a empresas estadounidenses. En 1985, la firma se fusiona con Klynveld Main Goerdeler para crear en consecuencia KPMG.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_contable

Actualmente la empresa cuenta con 127 socios y 2,238 empleados a nivel nacional. Todos ellos distribuidos en tres regiones geográficas: Norte, Pacífico y Centro, con la finalidad de optimizar recursos y otorgar un mejor servicio a los clientes.

La estructura de KPMG se divide en dos grandes áreas: área de servicios profesionales y área de soporte. El área de servicios profesionales se divide en tres líneas básicas de servicio: Auditoría, Impuestos y Asesoría (RAS y FAS).

El área de servicios profesionales es liderada por un socio que, apoyado por otros, soportan la estructura orgánica de la misma, con diferentes niveles que permiten la creación de un equipo balanceado en términos de experiencia.

Todas las área reportan directamente a la Dirección General y son soportadas y supervisadas de manera constante por la Dirección de Administración de Riesgos, Ética e Independencia, que vigila en todo momento los intereses, tanto de la firma como de los clientes, en cuanto al cumplimiento de regulaciones, así como de buenas prácticas e imagen de la organización.

El área de soporte administrativo se concentra en la Dirección Nacional de Operaciones y se encarga de otorgar todos los recursos y soporte que las áreas profesionales requieran para otorgar un buen servicio al cliente y hacer más eficientes sus operaciones:

- Dirección Nacional Comercial
- Dirección de Tecnología de la Información
- Dirección de Contraloría y Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos

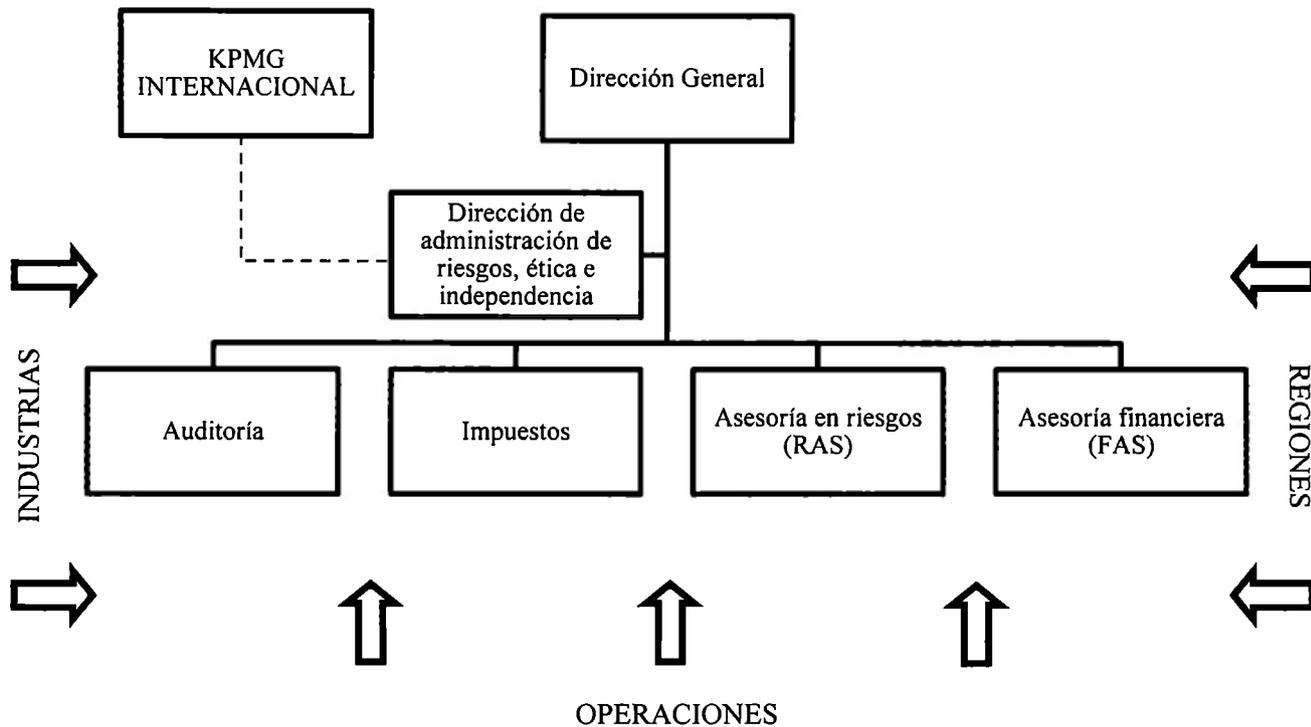


Figura 7: Estructura Básica de la Firma
 Fuente: KPMG. Informe de Responsabilidad Corporativa 2007-2008

4.4.3. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social en KPMG está sustentada en cada uno de los valores de la firma y tiene una alta prioridad a nivel global. Sus alcances y resultados así lo demuestran. Desde hace más de 60 años, en KPMG México se ha trabajado de muy diversas formas en beneficio de varios grupos de interés.. A partir del año 2007, se formalizaron estas acciones con el objetivo de que sean más consistentes, organizadas y fructíferas. Como resultado de lo anterior, se formó el Comité de Responsabilidad Social, el cual está a cargo de definir, implementar y monitorear todas las estrategias de responsabilidad social de la firma en tres líneas de trabajo: entorno económico, entorno ambiental y entorno social. En este último es importante el papel de los públicos internos y la percepción que éstos tienen sobre la labor de la empresa.

La gerencia de responsabilidad social de KPMG reconoce que la sustentabilidad de una empresa, entre otras cosas debe ser rentable para que ésta trascienda. Se estima que treinta por ciento del valor de la firma recae en su reputación, y la reputación se compone de acción y difusión. Como parte de los esfuerzos de KPMG dentro de los temas de responsabilidad social y desarrollo sostenible, la firma ha recibido los siguientes reconocimientos locales e internacionales:

- Premio al Mérito AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores) por programa de Comunicación Interna
- Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2007, 2008, 2009 y 2010.
- Mejores Prácticas “Gestión Ética de la Empresa” (RSE) Programa “Client Care”.
- Premio al mérito AMCO por el mejor reporte de Responsabilidad Social 2008.
- Mejores empresas donde trabajar 2007, 2008 y 2009 (Revista Expansión)

Para la aplicación y enfoque de los esfuerzos de responsabilidad social de la firma se han identificado diferentes grupos de interés, entre los cuales se encuentran: clientes, socios, colaboradores, proveedores, medios de comunicación y comunidad. El crecimiento de la firma es en sí mismo un impulsor indirecto de la sociedad, ya que se generan fuentes de empleo directo e indirecto y actividad económica. Durante el 2008, KPMG México contrató a 853 personas.

Mediante los salarios pagados, compras de bienes y servicios, capacitación a colaboradores, inversión en comunidad y medio ambiente, KPMG genera efectos económicos positivos a lo largo de su cadena de valor. Además, mediante el pago de impuestos, la firma representa una fuente de recursos económicos que aporta al sostenimiento de los servicios públicos de las localidades en las que opera.

4.4.3.1. Estructura de área de RSC

El área de Responsabilidad Social Corporativa de KPMG está encabezada por un comité conformado por seis socios que representaban las prácticas y regiones del país. Este comité es presidido por Jorge Moreno, socio Director Nacional de Operaciones de la firma.



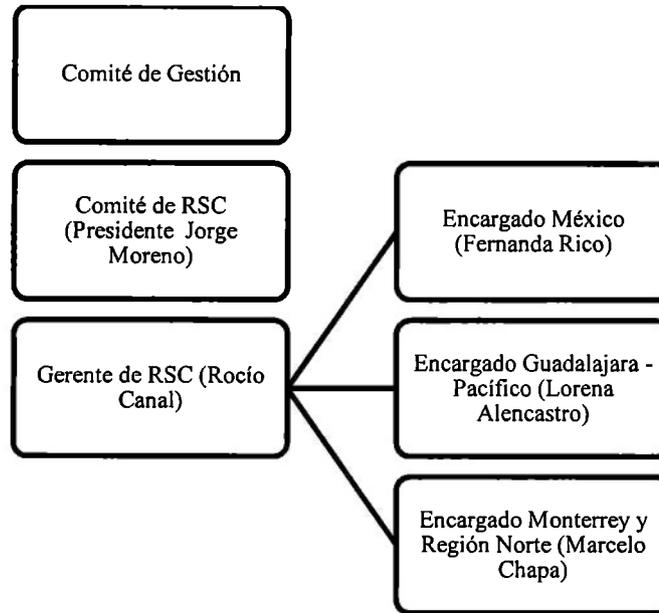


Figura 8: Estructura de RSC en KPMG
Fuente: KPMG. Informe de Responsabilidad Corporativa 2007-2008

El comité tiene a su cargo la definición, implementación y monitoreo de todas las acciones de RSC de la firma, que impacten principalmente en temas de comunidad y medio ambiente. Sus acciones buscan incrementar la participación de la firma y sus colaboradores en todas aquellas acciones e iniciativas derivadas de los ámbitos de RSC. Los resultados se reportan dos veces al año ante el Comité de Gestión de la firma.

Rocía Canal es la Gerente de Responsabilidad Social Corporativa a nivel nacional, y reporta sus acciones ante el comité. Tres personas le reportan: Fernanda Rico (México), Lorena Alencastro (Guadalajara-Pacífico) y Marcelo Chapa (Monterrey y Región Norte).

4.4.3.2. Acciones en el área de RSC

Como parte de su política de RSC, KPMG reconoce la existencia de seis partes interesadas, y como tal, enfoca sus esfuerzos en planes y programas enfocados a mejorar la calidad y condiciones de cada uno de estos.

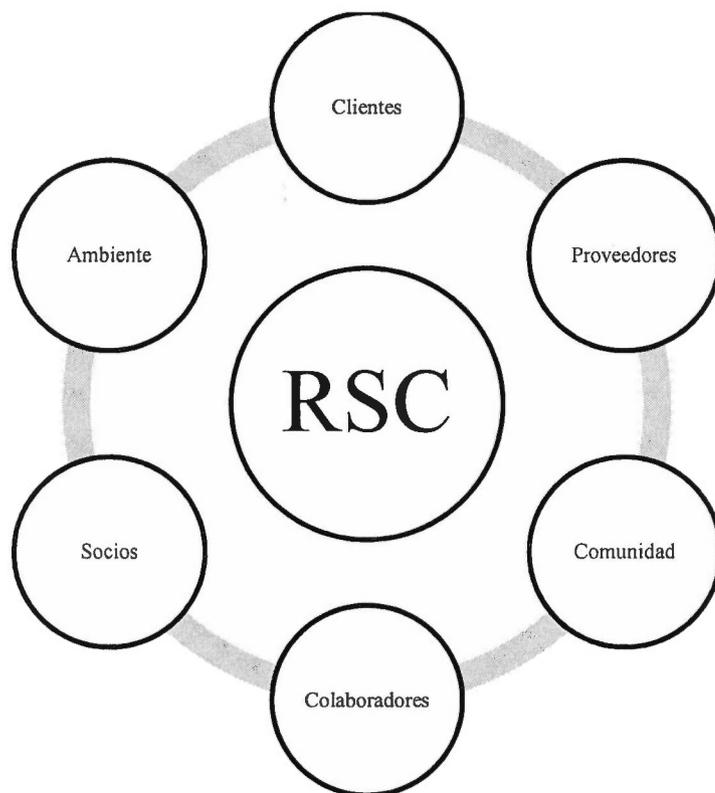


Figura 9: Esquema de desarrollo de la Planeación Estratégica
Fuente: KPMG. Informe de Responsabilidad Corporativa 2007-2008

Valor para los clientes

El lograr la confianza de los clientes es uno de los aspectos clave para el éxito de KPMG. Mediante un equipo de profesionales capacitados, la firma busca brindar las mejores soluciones en el menor tiempo posible y con la mayor calidad.

Considerando que la comunicación es esencial para lograr el entendimiento del negocio y las necesidades del cliente, la firma ha desarrollado la herramienta *Client Care* que permite medir la calidad del servicio que se otorga y conocer el grado de satisfacción. De manera adicional, se mantiene un contacto estrecho a través de de medio de comunicación como la radio, televisión, periódicos, revistas de negocios, eventos corporativos, la publicación “Delineando Estrategias” y otras publicaciones de estudios en donde se cuestiona a México y al mundo sobre las inquietudes de temas de negocios.

Valor para los proveedores

Bajo esta línea de responsabilidad social, KPMG ha implementado la Política de Compras en la que se da preferencia al proveedor local con el precio de venta más atractivo para la firma. Todo esto bajo un marco de imparcialidad y objetividad en los procesos de selección de proveedores. La selección de un producto depende además del cumplimiento de estándares de calidad.

Adicionalmente, la firma está desarrollando esfuerzos para la creación de una cadena de valor que incluya a los proveedores, para lo cual se han llevado a cabo reuniones con el fin de mejorar los procesos de selección de proveedores, de manera que todos puedan garantizar estándares de calidad, no solo para productos o servicios, sino en la operación de su negocio en términos de responsabilidad social.

El comedor de la firma en Ciudad de México recibió el Distintivo H, un reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo y Salud en base a los procesos de compra, conservación, preparación y desperdicios de alimentos.

Valor para los socios

La creación de valor para los socios se basa en el crecimiento continuo y sustentable, la garantía de transparencia en la gestión y un buen gobierno corporativo. Bajo esta perspectiva se crea un círculo virtuoso donde el crecimiento de KPMG se refleja directamente en ganancias para los socios.

Existe un proceso formal, justo y transparente donde los socios reciben una parte proporcional y equitativa de las utilidades, siempre cubriendo previamente los compromisos económicos que pudieran existir con sus grupos de interés. Este proceso es analizado y definido por el Comité de Gestión, lo que asegura un proceso transparente para los socios.

Además. Se maneja un compromiso de recapitalización del negocio sobre bases anuales, con el objetivo de soportar cualquier futura contingencia y mantener un negocio financieramente saludable.

Valor para los colaboradores

Uno de los objetivos fundamentales de KPMG México es ofrecer un lugar de trabajo donde se logre el desarrollo profesional máximo de los trabajadores. Con una plantilla de 2,365 trabajadores (2008), la firma está trabajando en atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionistas. Para ello la firma cuenta con diversas fuentes de reclutamiento como la presencia en reconocidas universidades y ferias, bolsas de trabajo en línea y herramientas de promoción interna.

Employer of Choice es una estrategia que comprende los aspectos relacionados con la calidad de vida para hacer de KPMG el mejor lugar para trabajar. Las líneas de acción de esta estrategia se han centrado en favorecer la comunicación entre los colaboradores y sus líderes, identificar y compartir de manera activa las mejores prácticas y estrategias, fomentar la experiencia profesional y las relaciones de negocio, favorecer el desarrollo de carrera de la gente, y establecer programas de reconocimiento, compensación y remuneración atractivas de acuerdo con el desempeño y talento de cada persona.

KPMG aplica una política de “*Revisión anual de salarios y programas de compensación variable*”, mediante la cual un proveedor externo analiza el sistema de compensaciones de la firma. Con esta revisión, se realiza un estudio formal para comparar el programa de beneficios con respecto a las demás empresas del ramo, buscando garantizar condiciones justas y favorables para los empleados. Adicionalmente, los trabajadores perciben los beneficios sociales exigidos por la Ley Federal del Trabajo, entre otros beneficios como:

Tabla 3: Beneficios para empleados

Beneficios KPMG		
Seguro de vida	Plan de autos a nivel gerencial	Prima vacacional (superior a la Ley)
Seguro de gastos médicos mayores	Servicio de comedor (oficina México)	PTU (superior a la Ley)
Extensión SGMM (opcional)	Cursos de Inglés	Vacaciones (superior a la Ley)
Transferencias nacionales e internacionales	Programa de verano para familiares de empleados	Actividades culturales y deportivas diversas
Bonos por desempeño	Fondo de ahorro	Apoyo a estudios de posgrado
Servicio médico (oficina México)	Vales de despensa	Bonos por titulación
Transporte (oficina México)		Convenios comerciales

Fuente: KPMG. Informe de Responsabilidad Corporativa 2007-2008

Adicionalmente, la firma ha desarrollado varios programas enfocados a mejorar el nivel de satisfacción y compromiso de sus colaboradores:

Tabla 4: Programas para satisfacción de colaboradores

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Global de Transferencias	Promueve el desarrollo de habilidades internacionales y la transmisión de talento y conocimiento más allá de las fronteras.
Virtual Office	Ofrece trabajo a distancia, uno o dos días a la semana en un horario convencional.
Mamás Profesionistas	Planes flexibles de trabajo: planes de horario flexibles, trabajo a distancia y semanas comprimidas de trabajo.
Young Trainees	Programa de verano de 4 semanas dirigido a los familiares de colaboradores entre 17 y 22 años que estudien.
Horario de Verano	Durante la temporada baja de cada práctica, tres meses de horario laboral reducido los viernes con un código de vestimenta casual.
Convenios Comerciales	Descuentos y precios accesibles en más de 50 establecimientos de salud, entretenimiento, vacaciones, servicios financieros, seguros, educación, etc.
Torneo de Boliche	Incrementa la interacción entre los compañeros de trabajo en un ambiente informal.
Upward Feedback (UF)	Evaluación ascendente para conocer el comportamiento y apego a los valores del grupo gerencial.
Centro de Capacitación KPMG	Herramientas de entrenamiento flexibles.
Programa Managing and Motivating for Performance	Capacitación de socios y gerentes en temas como establecimiento de metas, evaluación de desempeño y retroalimentación a equipos de trabajo.
Dialogue	Herramienta global para la administración del desarrollo integral de los colaboradores.
Programa de Protección Civil	Integración y capacitación de diferentes brigadas.
Feria de la Salud	Estudios gratuitos y especializados, check ups,

	vacunas y seguro de gastos médicos mayores.
Portal “Salud para To2”	Publicación mensual de temas de salud.
Comité Nacional de Seguridad	Seguridad física, seguridad corporativa, seguridad informática y seguridad de la información.

Fuente: KPMG. Informe de Responsabilidad Corporativa 2007-2008

Valor para el ambiente y la comunidad

El proyecto de Ciudadanía Corporativa de KPMG se enfoca en tres temas:

Educación e infancia	Medio Ambiente	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en educación e infancia para asegurar colaboradores y prospectos calificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso adecuado y conservación de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a quienes tienen potencial. Primero internamente y luego a la comunidad

KPMG ha desarrollado varios programas enfocados al desarrollo de la comunidad y al beneficio del medio ambiente, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 5: Programas para desarrollo de la comunidad y beneficio del medio ambiente

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Día de Ayuda KPMG	Cada oficina destina un día laboral para apoyar a proyectos comunitarios. Se han elaborado 18 proyectos en los que se ha involucrado el 20% de los socios y colaboradores, beneficiando directamente a más de 800 personas con 2,750 horas laborales.
Teletón	Gracias a las aportaciones voluntarias de socios y colaboradores se donaron 337 mil pesos en el 2008.
Students in Free Enterprise (SIFE)	Patrocinio a organización global compuesta por miles de estudiante universitarios y profesores para impulsar a los estudiantes en el desarrollo e implementación de proyectos de negocio con beneficios económico y social para comunidades marginadas.
Endeavor	Asesoría para proyecto que identifica y apoya a jóvenes emprendedores.

Desastres Naturales	Política de donativos y patrocinios que define las bases para participar en estas campañas.
KPMG's Global Green Initiative	Respuesta global de la firma a los retos del cambio climático y al compromiso de crear un impacto positivo en el medio ambiente. Reducir la huella de carbono en un 25% para el 2010.
Política Ambiental KPMG	Se busca implementar una serie de acciones en los procesos de obtención, utilización y desecho de recursos.
Compromiso Ambiental KPMG	Se promueve la conciencia y el compromiso para lograr un mejor desempeño ambiental en la gente, proveedores y clientes a través de un programa de mejora continua.
Campañas	Jornadas ambientales de reforestación y saneamiento.

Fuente: KPMG. Informe de Responsabilidad Corporativa 2007-2008

5. Resultados

Los resultados se presentan a través de un diagnóstico de la situación de la firma en lo que respecta a la comunicación interna de mercadotecnia de RSC, y un desarrollo de estrategias y propuestas para hacer frente a las áreas de oportunidad detectadas durante el diagnóstico.

El diagnóstico incluye una descripción usando la información colectada, y un análisis que resulta del contraste con el marco teórico establecido inicialmente. Por su parte, la solución se presenta a través de una estrategia general y un detalle de las acciones propuestas.

5.1. Diagnóstico

5.1.1. La gestión de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

La Gerencia de Comunicación Organizacional es el área encargada de la revisión, corrección y emisión de mensajes de tipo masivos internos, por cualquier vía, a toda la firma o a un segmento de la misma.

Esta gerencia debe realizar una revisión previa de la comunicación interna que se haga por vía electrónica, impresa o audiovisual, ya sea en mensajes aislados o campañas masivas. Así también, debe asesorar a otras áreas en la construcción de contenidos y mensajes que se quieran dar a conocer al personal en cuanto a sus procesos, proyectos o actividades. La revisión de los mensajes incluye la adecuación del estilo, la redacción y la imagen del mismo.

En caso de que un área desee realizar un esfuerzo de comunicación de mayor envergadura, como campañas internas, programas de lanzamiento de temas o proyectos clave para el personal, la gerencia brinda apoyo en la creación de mensajes y productos de difusión a nivel local o nacional.



En caso de considerarlo necesario, la Gerencia de Comunicación Organizacional está facultada para realizar cambios a los contenidos de la información que se envía para conservar el estilo y sentido de acuerdo a los lineamientos de la empresa. Y posteriormente, se envía la revisión de contenidos al área solicitante para su validación final. Esta gerencia determina el medio más adecuado para el lanzamiento de los mensajes.

ANÁLISIS

La gestión de la comunicación interna de mercadotecnia está claramente delimitada en la responsabilidad que recae sobre el departamento que ha sido creado específicamente para atender esta labor.

Es evidente que existe un interés general en la firma por fomentar la comunicación con sus colaboradores y socios como medio para mantener un enlace. Además, se busca que exista homogeneidad y congruencia en los mensajes que se comunican internamente con los valores que la firma promueve, por lo que estos son evaluados para que su contenido este acorde a los lineamientos de la firma.

Los objetivos de la comunicación interna los establecen de manera conjunta el departamento emisor del mensaje y el de comunicación interna.

5.1.2. Importancia de la Percepción en la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

La información obtenida a través de la encuesta realizada a los empleados de la sede indican que existe una percepción muy marcada de que las acciones de RSC están ligadas principalmente a las medidas que se toman para no contaminar el medio ambiente.

Un 79.6% de los encuestados eligió la opción de “acciones por el medio ambiente” para describir lo que ellos perciben como RSC. Por el contrario, apenas un 37.8% seleccionó la opción de “trabajo pro bono”. Otras opciones que fueron populares entre los encuestados

son “dar donativos a grupos vulnerables” con el 65.3% y “ser un buen ciudadano corporativo” con 60.2%.

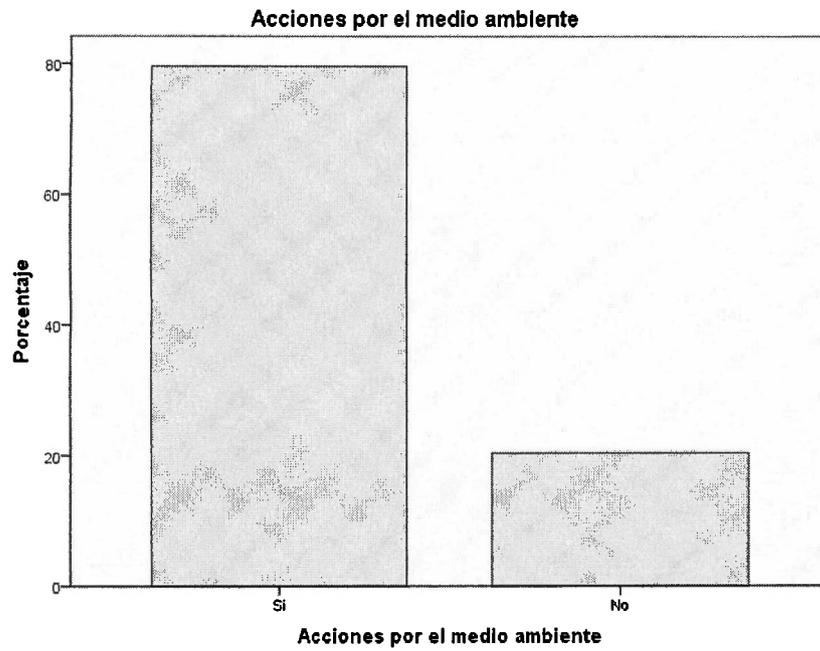


Figura 10: ¿Qué es para usted la RSC? – Respuesta “Acciones por el medio ambiente”
Elaboración Propia

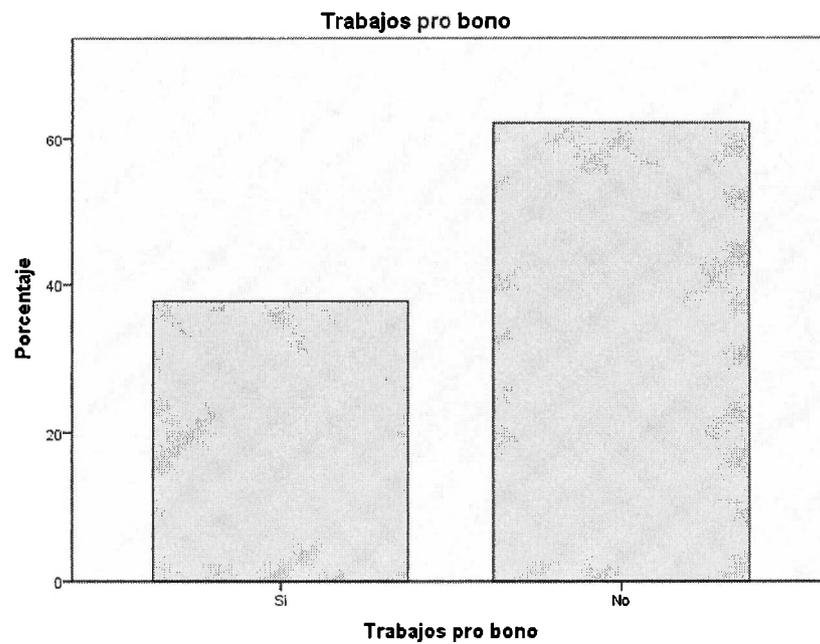


Figura 11: ¿Qué es para usted la RSC? – Respuesta “Trabajos pro bono”
Elaboración Propia

Otro aspecto de la percepción de los empleados está relacionado con la congruencia con los valores de la empresa y la identidad de la firma. Estas preguntas fueron evaluadas en las encuestas, en donde un 62.2% de los encuestados dijo estar de acuerdo con que las acciones que emprenden la firma en el área de RSC están ligadas a los valores que esta promueve, mientras que un 50% estuvo de acuerdo en que estas forman parte de la identidad de la firma. Así también, un 55.1% dijo estar de acuerdo con que estas acciones generan un sentido de orgullo en los trabajadores.

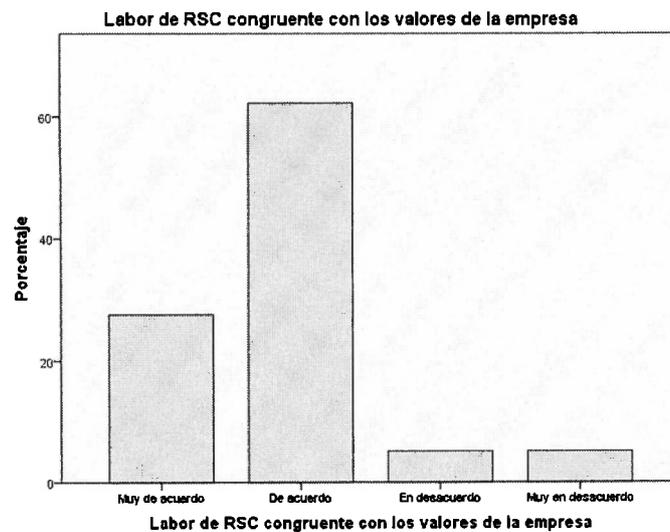


Figura 12: Respuesta “La labor de RSC es congruente con los valores de la empresa”
Elaboración Propia

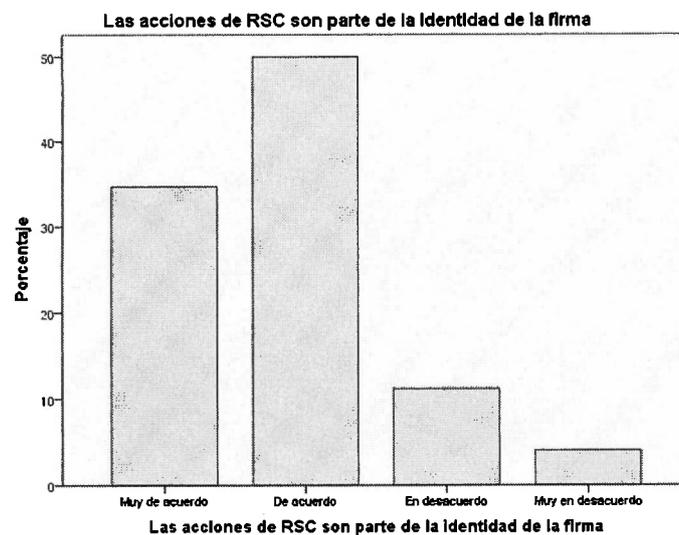


Figura 13: Respuesta “La labor de RSC son parte de la identidad de la firma”
Elaboración Propia

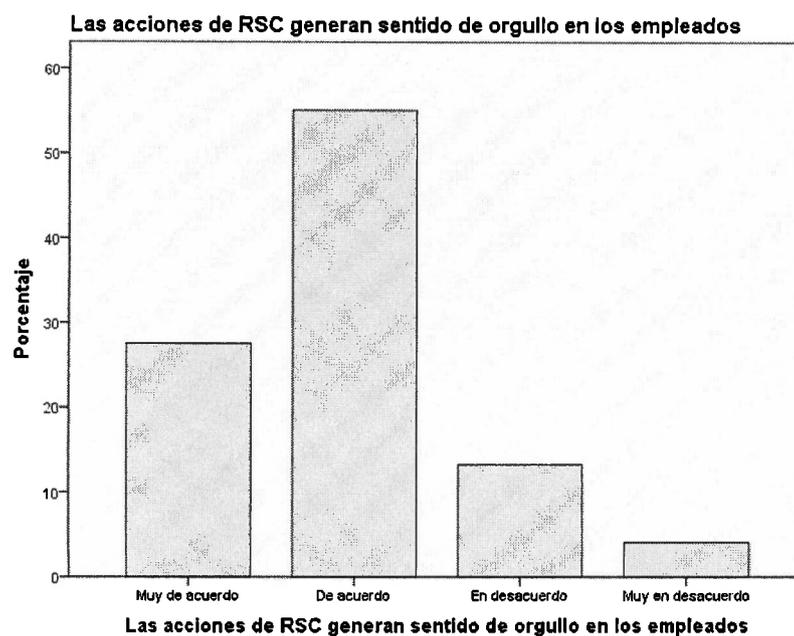


Figura 14: Respuesta “La acciones de RSC generan sentido de orgullo en los empleados”
Elaboración Propia

ANÁLISIS

La mayoría de los colaboradores de la firma tiende a pensar que el tema de RSC se limita a las acciones relacionadas con el medio ambiente, como son el ahorro de energía o la reutilización de papeles. Sin embargo, en su mayoría están conscientes de que existe un vínculo entre las acciones que emprende la firma en esta área y los valores e identidad de la organización.

En base a esto, es claro que existe una percepción errónea de lo que hace la firma en el área de RSC, lo cual puede deberse a una insuficiente información o a que no está siendo comunicada por los medios adecuados.

5.1.3. Importancia de la demarcación entre los públicos internos y externos en la comunicación interna de mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

La firma maneja los temas de comunicación interna y externa por separado. Ha creado una serie de medios para promover acciones de comunicación interna y ha designado a un departamento que se encarga de facilitar la labor de comunicación de otras áreas de la firma que así lo requieran.

La firma maneja además un reglamento de comunicación interna en el que se describen los procesos que deben seguirse para que un mensaje sea comunicado a los empleados y socios de la firma y los medios que pueden emplearse para dicha labor.

ANÁLISIS

La firma hace una diferenciación clara entre sus públicos externos e internos, por lo que ha desarrollado medios y herramientas enfocados a cada uno de sus tipos de público.

5.1.4. Los roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia

DESCRIPCIÓN

La encuesta realizada reveló que la mayoría de los colaboradores y socios de la firma consideran que el rol que cumple la comunicación interna de mercadotecnia en el campo de la RSC se limita a estar informado, obteniendo un 92.9% de votos positivos para esta opción.

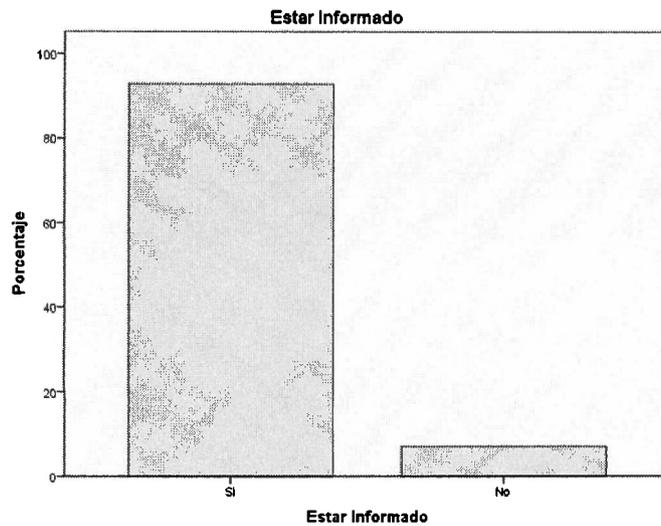


Figura 15: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Estar informado"
Elaboración Propia

Únicamente un 20.4% de los encuestados piensa que esta tiene la intención de convencerlos de las actividades que se realizan, un 36.7% del total encuestados considera que tiene como finalidad el recordar o reafirmar sobre las acciones y estrategias de RSC.

Un 7.1% de los encuestados cree q la comunicación interna de mercadotecnia tienen el objetivo de crear una diferenciación entre los grupos de empleados en cuanto a su vinculación con las actividades de RSC.

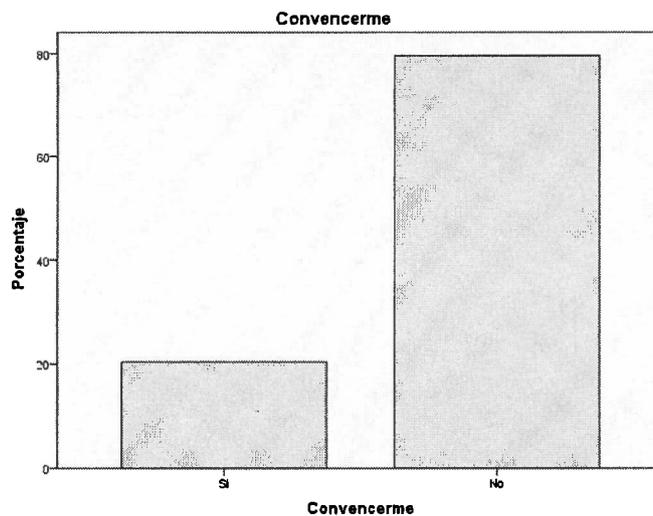


Figura 16: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Convencerme"
Elaboración Propia

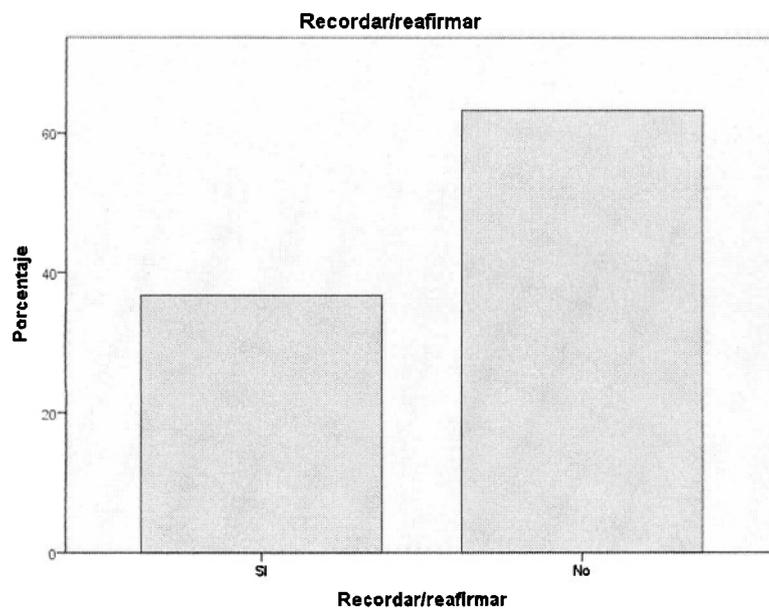


Figura 17: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Recordar/Reafirmar"
Elaboración Propia

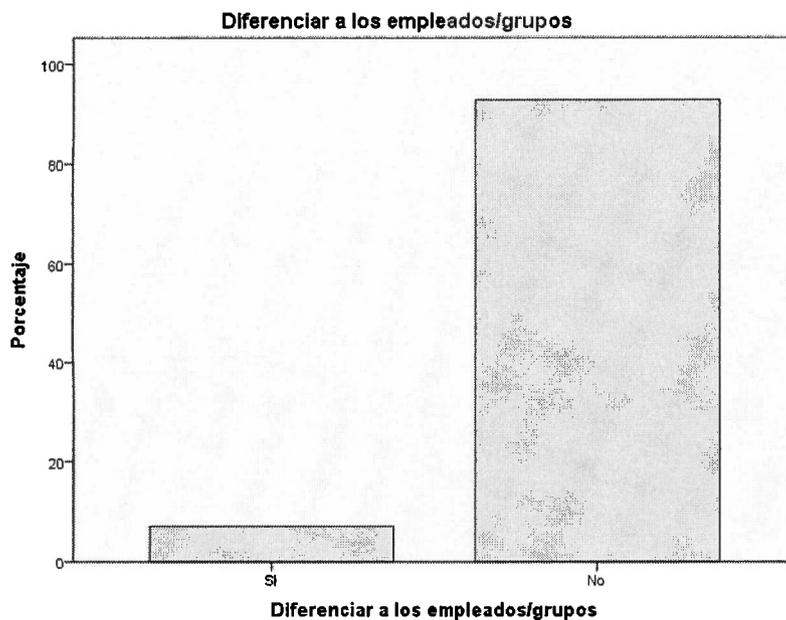


Figura 18: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Diferenciar a los empleados/grupos"
Elaboración Propia

Un 22.4% de los encuestados piensa que la comunicación interna de mercadotecnia si sirve para coordinar las acciones en el campo de la RSC de la firma. Un 43.9% considera que

esta sirve para promover el uso eficiente de recursos, y un 22.4% cree que le sirve para conocer su rol y funciones dentro de las tareas que se emprenden en lo relacionado a RSC.

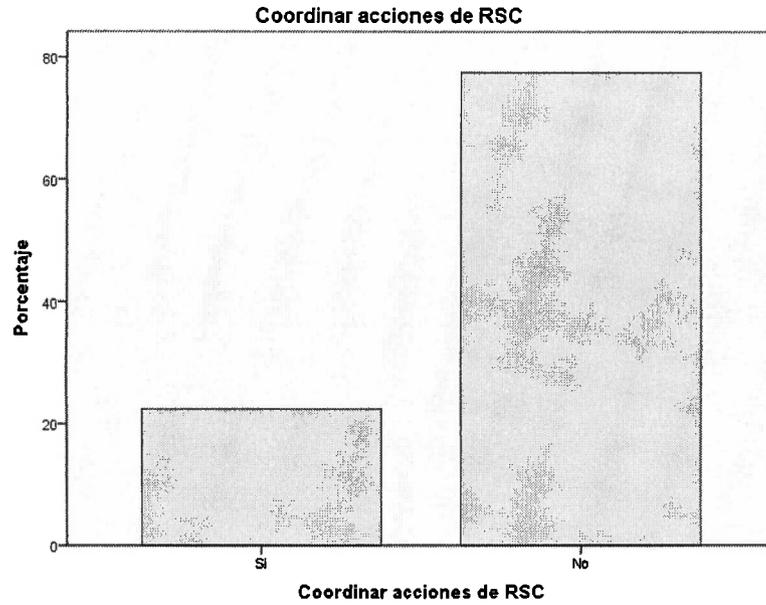


Figura 19: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Coordinar acciones de RSC"
Elaboración Propia

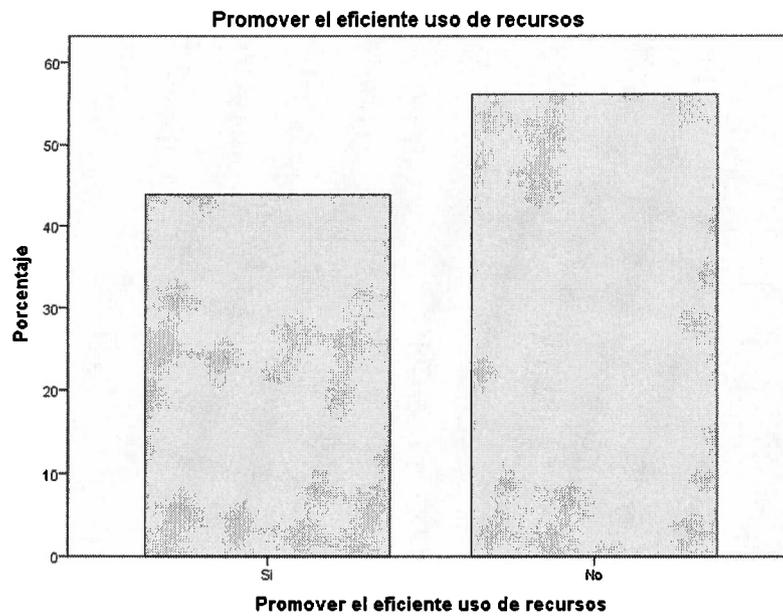


Figura 20: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Promover el eficiente uso de recursos"
Elaboración Propia

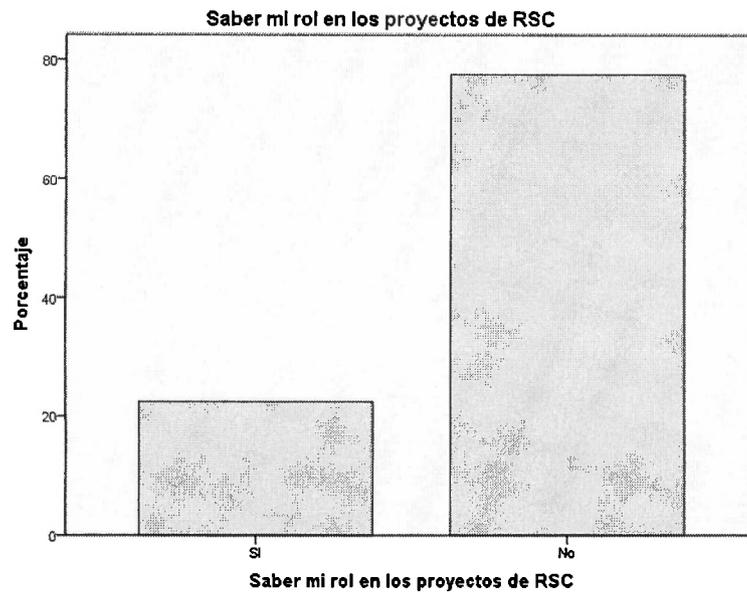


Figura 21: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Saber mi rol en los proyectos de RSC"
Elaboración Propia

Un 38.8% de los encuestados considera que la comunicación interna de mercadotecnia le ayuda a sentirse identificado con la empresa; un porcentaje igual piensa que esta le ayudará para sentirse motivado. El 19.4% de los colaboradores y socios encuestados piensa que esta actividad ayuda a promover las acciones que realizan no miembros de la firma en el campo de la RSC.

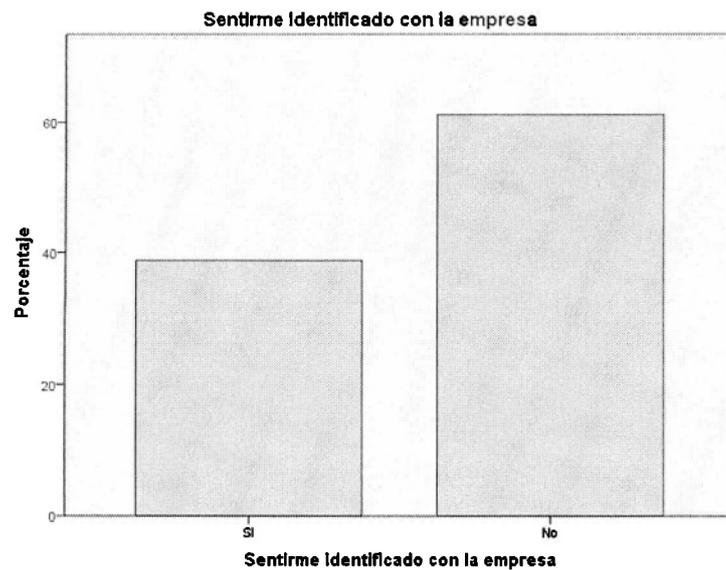


Figura 22: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Sentirme identificado con la empresa"
Elaboración Propia

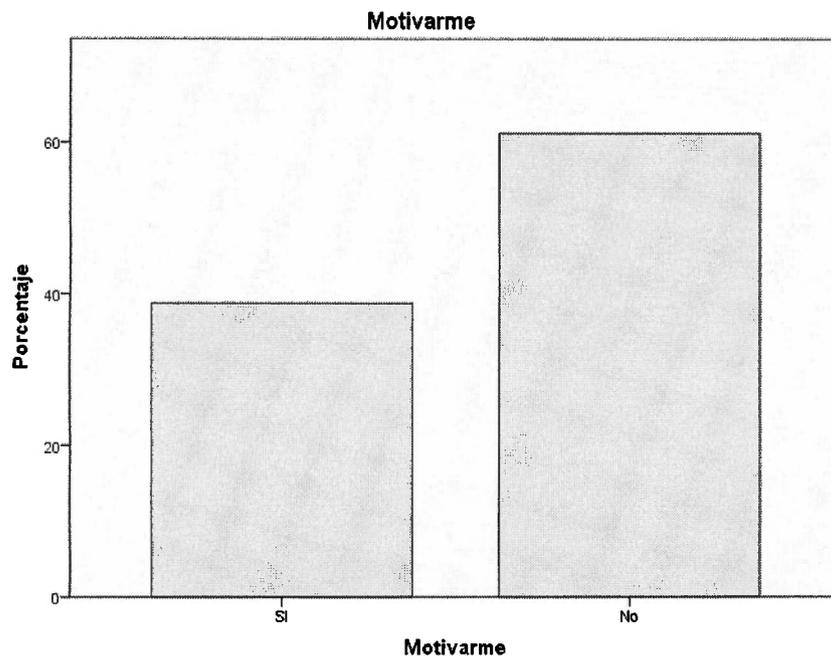


Figura 23: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Motivarne"
Elaboración Propia

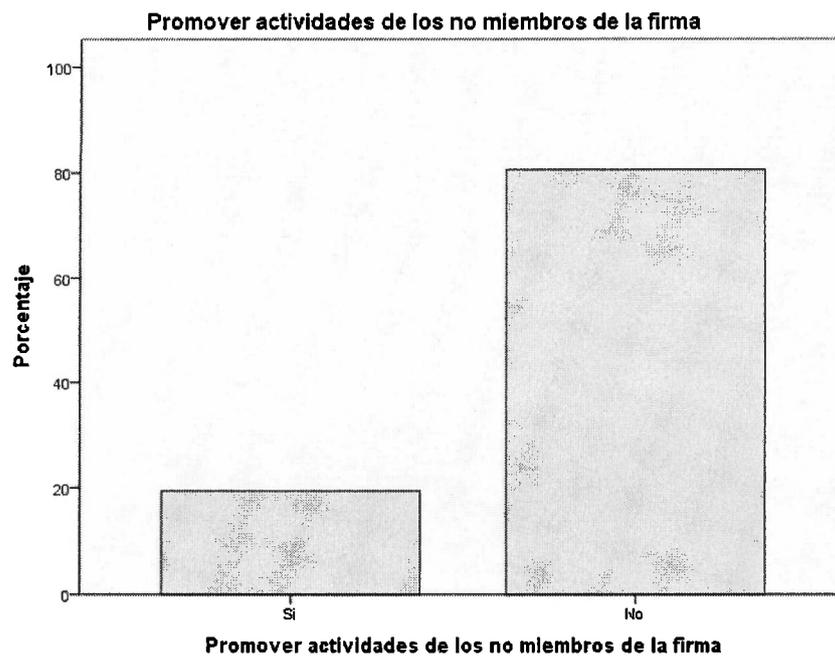


Figura 24: Roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia - Respuesta "Promover actividades de los no miembros"
Elaboración Propia

ANÁLISIS

Del análisis de los descrito anteriormente resulta muy claro que no se están cumpliendo a cabalidad de los roles de la comunicación interna de mercadotecnia, ya que el único aspecto que la mayoría de los encuestados identificó es el de informar. En los otros aspectos, los porcentajes que los reconocieron como roles de la comunicación interna fueron muy por debajo del 50%.

Es probable que la dirección esté tratando de cumplir con dichos roles, sin embargo, es claro también que el público interno no lo percibe así, por lo que habría que buscar las razones en la estrategia de comunicación interna de mercadotecnia que se ha venido aplicando.

5.1.5. Elementos de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

La información que el departamento de RSC desea comunicar a sus públicos internos debe ser sometida a un análisis y evaluación previa por parte del departamento de comunicación interna. Este se encarga de modificar el mensaje y ajustarlo a los requerimientos y lineamientos generales que impone la firma, de tal forma que refleje los valores organizacionales.

Por lo tanto, en el proceso de comunicación interna de mercadotecnia de RSC, pese a que el emisor del mensaje es el departamento de Responsabilidad Social, el codificador del mismo es el departamento de comunicación interna.

El contexto de proceso de comunicación está dado por el entorno en el que se difunde el mensaje. En este caso, este estaría dado por el lugar y momento de trabajo de los colaboradores y socios de la firma en la sede de Ciudad de México. Un aspecto importante dentro del contexto tienen que ver con la saturación de información.



Tabla 6: Entorno laboral saturado de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	17.3	50.0	50.0
	No	17	17.3	50.0	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

De acuerdo con la información de la encuesta, del total de colaboradores y socios que consideraron que el mensaje de RSC no llegaba correctamente a los empleados, el 50% dijo que el entorno laboral se encuentra saturado de información y un 29% dijo que la carga interna de trabajo es muy alta, por lo que no lee los mensajes.

Tabla 7: Carga interna de mensajes muy alta, no los leo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	10.2	29.4	29.4
	No	24	24.5	70.6	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

El canal es el medio a través del cual llega la información al receptor, los mismos que se describirán y analizarán en el siguiente apartado. Para este efecto, el receptor está representado por el público interno de la firma, es decir, los colaboradores y socios, y el referente del proceso de comunicación son las actividades y estrategias de RSC.

El análisis de lo escrito muestra que pese a ser el emisor, el departamento de RSC tiene un control parcial sobre el contenido del mensaje que finalmente llega al público interno, lo que puede generar que durante la codificación del mismo, este sufra distorsiones importantes.

Otro problema grave en el proceso de comunicación interna de mercadotecnia de RSC se da en el contexto, es decir, en la cantidad de información de distintas áreas que reciben los empleados a través de los diferentes medios y que logran un efecto adverso, ya que perjudican su capacidad de captar y asimilar la información que reciben.

5.1.6. Canales para la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

De acuerdo con las políticas de la empresa, los medios a través de los cuales los colaboradores y socios pueden recibir mensajes son los siguientes:

- **Correos electrónicos:** Enviados a una localidad o al total de la firma a través de las cuentas corporativas, o como socios de la firma a título personal.
- **Impresos:** Carteles, posters, folletos (trípticos, dípticos, etc.), manuales para campañas, entre otros, dirigidos de forma masiva al personal de la firma.
 - Boletín “La Firma”: Publicación de artículos, notas y reportajes.
- **Audiovisuales:** Medios en video y sonido producidos para su lanzamiento a personal de una localidad o a nivel nacional.
- **Pantallas de comunicación:** Información publicada en las pantallas de plasma ubicadas en las instalaciones de KPMG en la Ciudad de México. La actualización y programación de la información es semanal. Este contenido se clasifica de la siguiente manera:
 - Alto impacto: Contenidos de estrategia de áreas o prácticas con impacto directo en el negocio, operación o personal. Permanecerá publicada hasta por un período de dos semanas.

- Impacto medio: Contenidos relacionados con programas, proyectos temporales o permanentes que involucren a una localidad o a toda la República.
- Bajo impacto: Contenidos relacionados con temas básicamente informativos y temporales para señalar datos, fechas o procesos breves. Su vigencia será de dos a cuatro días.
- **Noticiero interno:** Información publicada en el noticiero interno de la firma a nivel nacional.
- **Campañas internas:** Son aquellos programas de comunicación derivados en distintas etapas y que incluyen un período de lanzamiento de mensajes para generar un mayor impacto y entendimiento en el personal.
- **Portal de servicios de KPMG:** La página principal del portal de servicios permite la publicación de las noticias más importantes de la empresa a nivel nacional o por localidades y áreas.

De acuerdo con los resultados de la encuesta el correo electrónico fue evaluado como el medio más común para recibir información de RSC, un 60.2% de los encuestados calificó a este medio como muy común. En segundo lugar, el boletín La Firma fue considerado por el 19.4% de los encuestados como un medio muy común para recibir información.

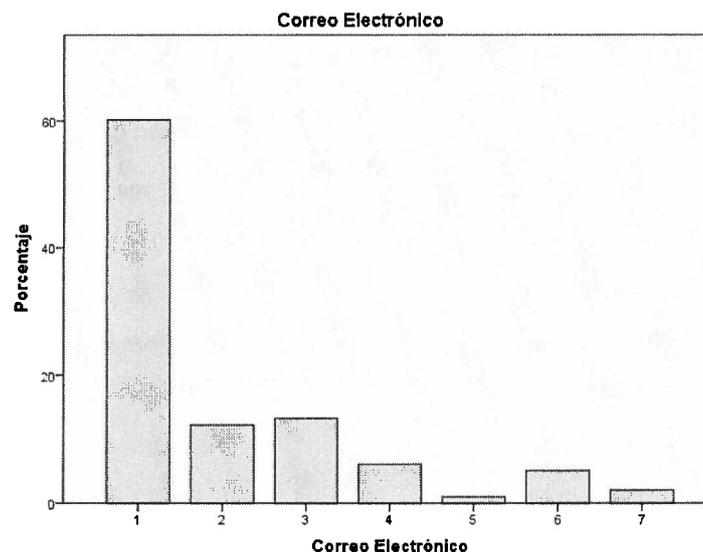


Figura 25: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta "Correo electrónico"
Elaboración Propia

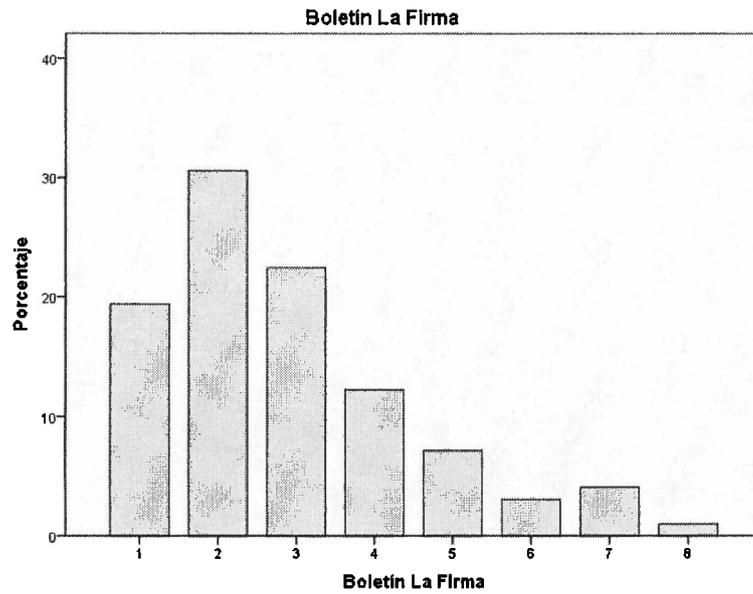


Figura 26: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta "Boletín La Firma"
Elaboración Propia

Por el contrario, las conversaciones informales, juntas y el Noticiero fueron los evaluados por un mayor porcentaje como medios muy poco comunes para recibir información. Los encuestados evaluaron estos medios como muy poco comunes en porcentajes del 34.7%, 22.4% y 28.6%, respectivamente.

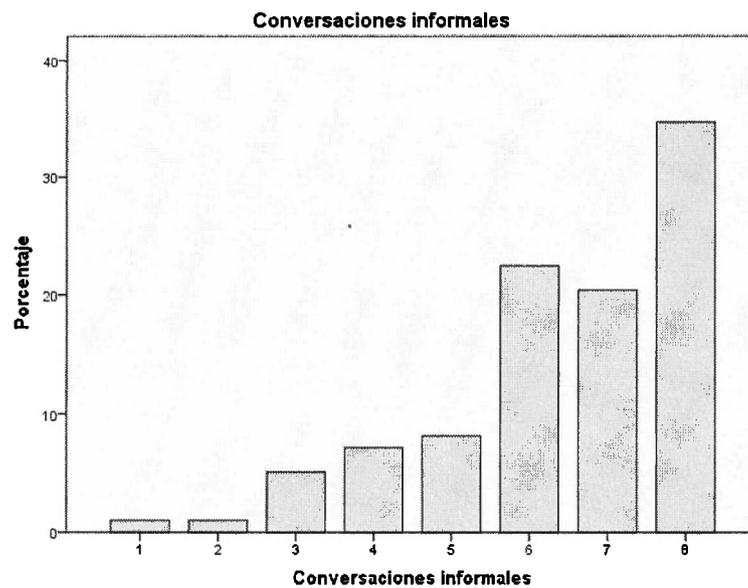


Figura 27: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta "Conversaciones informales"
Elaboración Propia

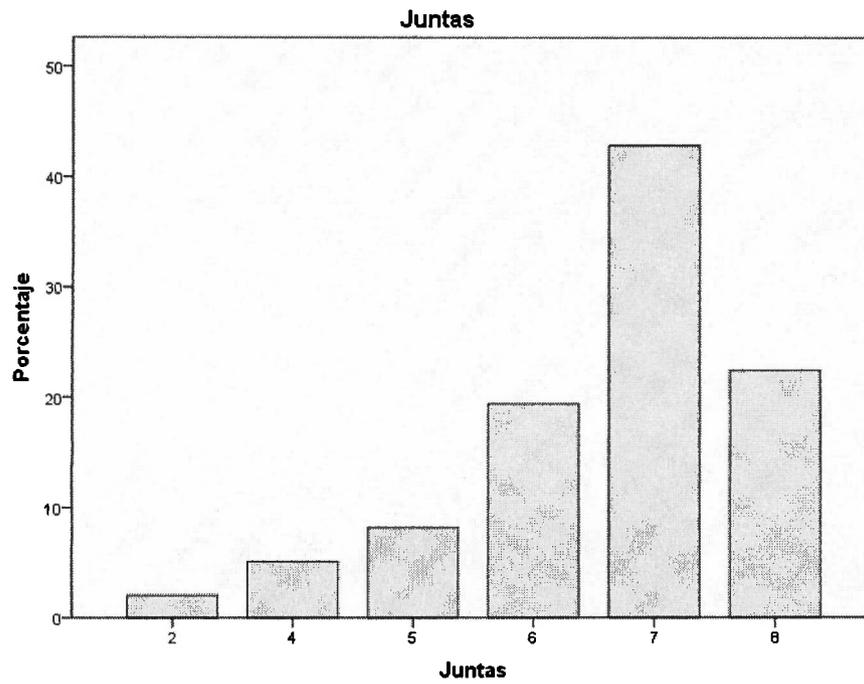


Figura 28: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta "Juntas"
Elaboración Propia

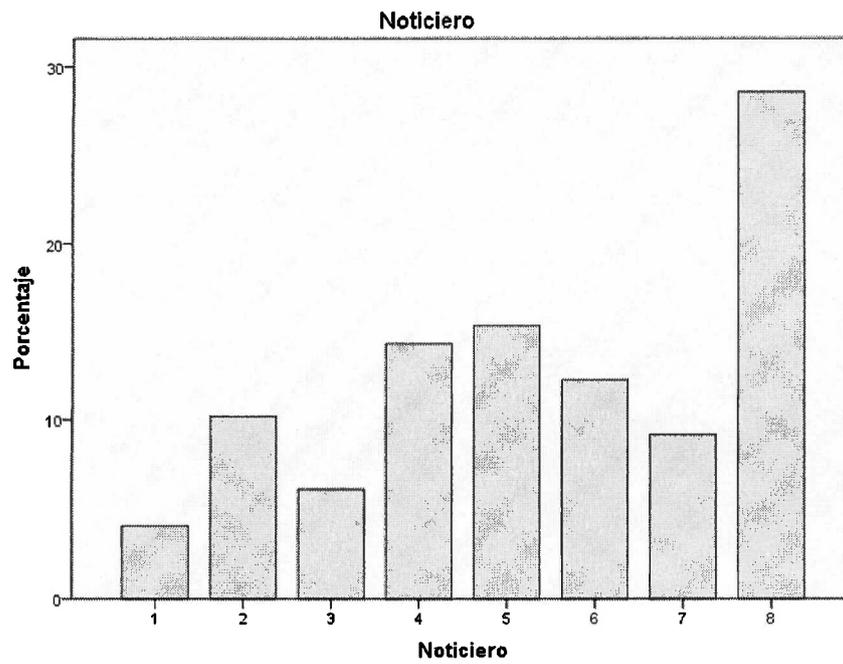


Figura 29: Medios de información (valoración 1-muy común- a 8-muy poco común-) - Respuesta "Noticiero"
Elaboración Propia

ANÁLISIS

La firma ha desarrollado una gama importante de canales para llegar a sus públicos internos, lo cual es muy bueno y demuestra su interés por mantener un contacto con los colaboradores y socios.

Sin embargo, se hace clara la existencia la sobreexplotación de ciertos medios o canales de comunicación interna de la firma y de una subutilización de otros. Es posible que los departamentos no tengan el acceso adecuado a todos los medios o que estos no están al alcance de la mayoría de los trabajadores.

5.1.7. Políticas y estrategias de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

Las actividades de Comunicación Interna de KPMG son normadas por los lineamientos y políticas que se presentan en el **Anexo 3** del presente trabajo, cuyo alcance se aplica de manera general como a los proyectos que competen a la misma.

En este documento, se describen entre otras cosas, el tipo de datos que deben contener los mensajes, los procesos de autorización de envío, validación y publicación de mensajes, tiempos de emisión, comunicados urgentes, horarios de emisión de los comunicados, y el manejo de situaciones especiales.

ANÁLISIS

Las políticas de comunicación interna de la firma pueden resultar algo restrictivas para los demás departamentos, especialmente el de RSC. El hecho de que todos los mensajes deban ser filtrados por este departamento es bueno en el sentido de que crea homogeneidad en la información, sin embargo, es importante que este proceso sea hecho de manera consensuada por miembros de ambos departamentos como un medio para garantizar que el

contenido del mensaje que se pretende transmitir no sea modificado de manera importante o que pierda su sentido original.

Trabajar con un órgano que regule la totalidad de las actividades de comunicación interna de la empresa puede convertirse en un arma de doble filo cuando no existe un trabajo conjunto con el emisor del mensaje.

5.1.8. Diferencias entre la comunicación formal e informal dentro de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

Las conversaciones informales con otros miembros de la firma son uno de los medios menos comunes a través de los cuales los colaboradores y socios tienen acceso a información de las actividades y estrategia de RSC. Tal como se mostró en el apartado anterior, la mayoría de los encuestados valoró a este medio como muy poco común.

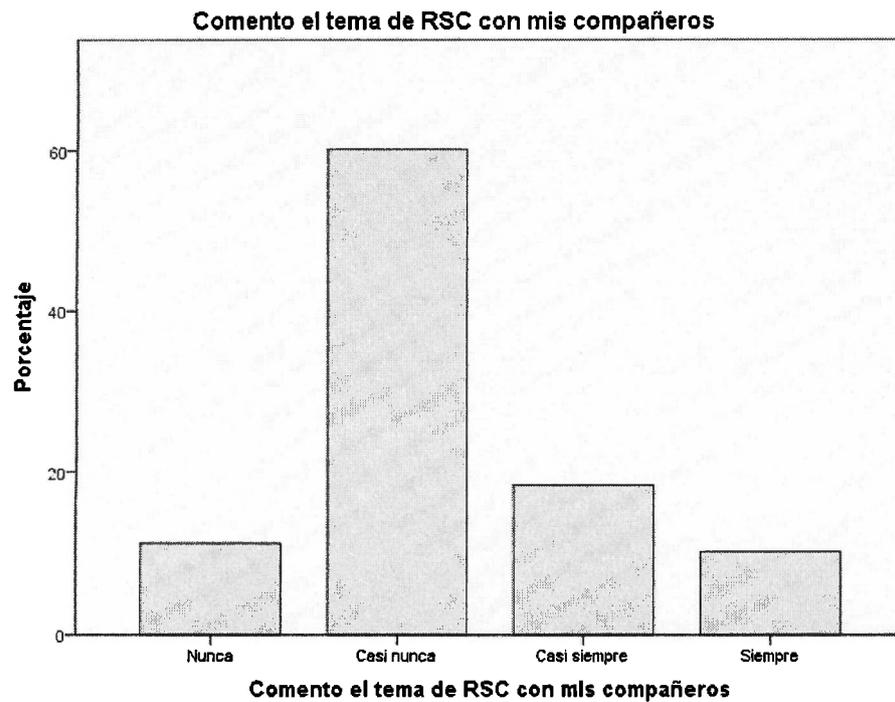


Figura 30: Pregunta "Comento el tema de RSC con mis compañeros"
Elaboración Propia

De acuerdo con la encuesta, el 60.2% de los encuestados casi nunca comenta los temas de RSC con sus compañeros de trabajo y un 11.2% nunca lo hace. Así también, un 45.9% casi nunca comenta estos temas con sus familiares y amigos.

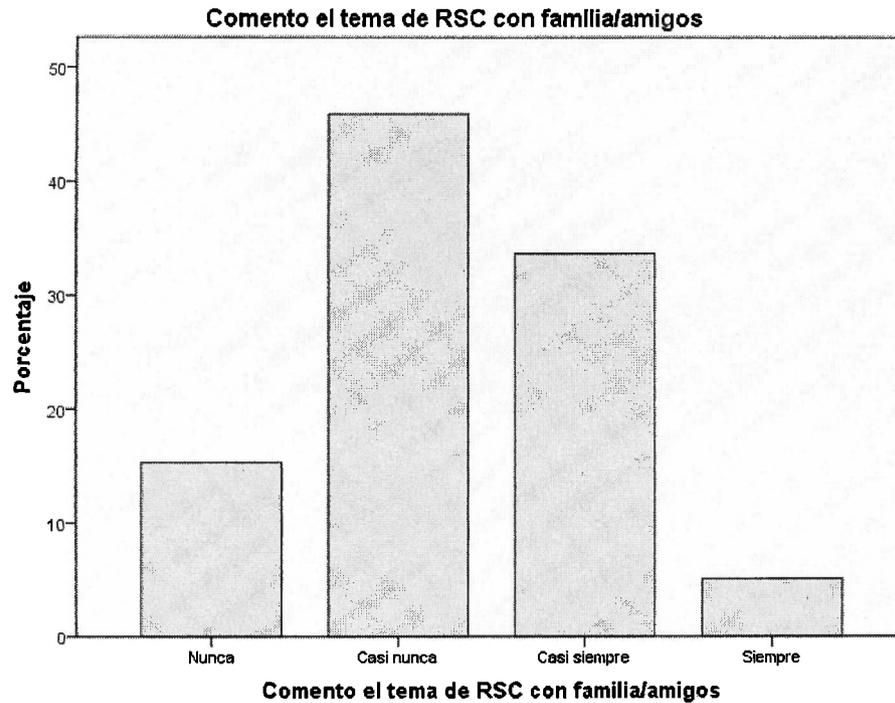


Figura 31: Pregunta “Comento el tema de RSC con mis familia/amigos”
Elaboración Propia

ANÁLISIS

En base a lo descrito anteriormente se hace evidente que en lo que se refiere a comunicación interna de mercadotecnia de RSC los medios informales de difusión del mensaje son muy bajos, y que la mayoría de la información llega a través de los medios formales que establece la firma.

Esto demuestra además que las personas no están internalizando el mensaje y no lo integran como parte de sus temas de conversación, por lo cual, es probable que el mensaje se esté quedando en los medio y no esté llegando correctamente al receptor.

5.1.9. Problemas que limitan la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC

DESCRIPCIÓN

Tal como se describió anteriormente, uno de los mayores impedimentos o barreras para la comunicación interna de mercadotecnia de RSC está dado por la saturación de información que sienten los empleados y que no les permita leer y analizar toda la información que reciben al respecto.

La encuesta demuestra además que otro impedimento importante es el hecho de que los empleados consideran que las acciones de RSC no son relevantes para la firma. Un 41.28% de las personas que dicen que los mensajes de RSC no llegan a los empleados piensa que esta es una de las razones para que esto ocurra.

Tabla 8: Las acciones de RSC no son relevantes para la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	14.3	41.2	41.2
	No	20	20.4	58.8	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

Un muy bajo porcentaje de los encuestados afirman que no les interesan los mensajes de RSC, es más, un 87.8% de los encuestados considera que los mensajes de RSC son confiables y creíbles, y un 94.9% dice que le gusta estar informado al respecto. No obstante, un 24.5% de los encuestados está muy en desacuerdo con el hecho de que se involucren voluntariamente en las actividades de RSC.



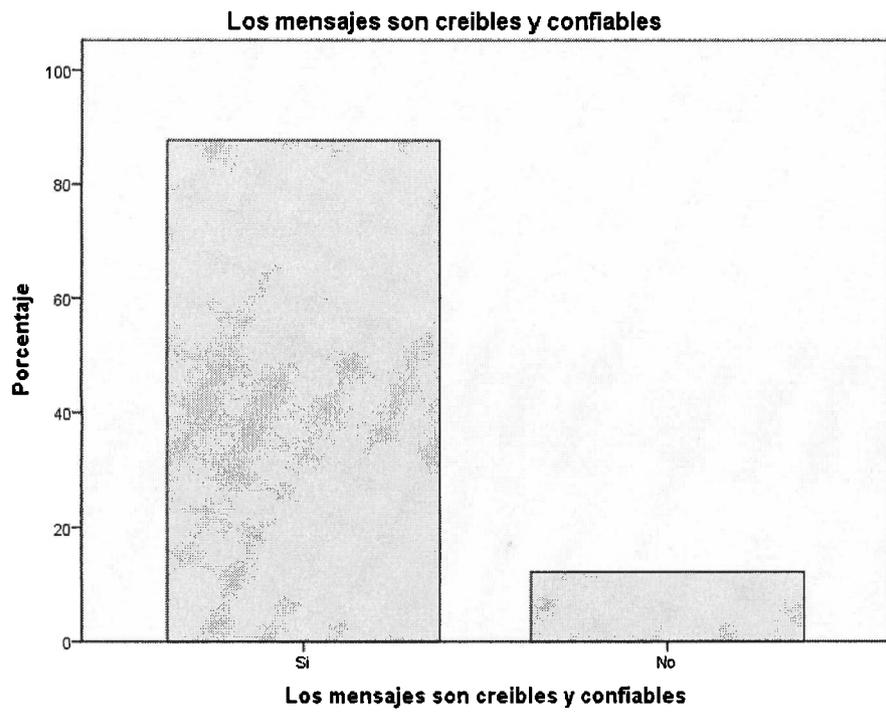


Figura 32: Pregunta "Los mensajes son confiables y creibles"
Elaboración Propia

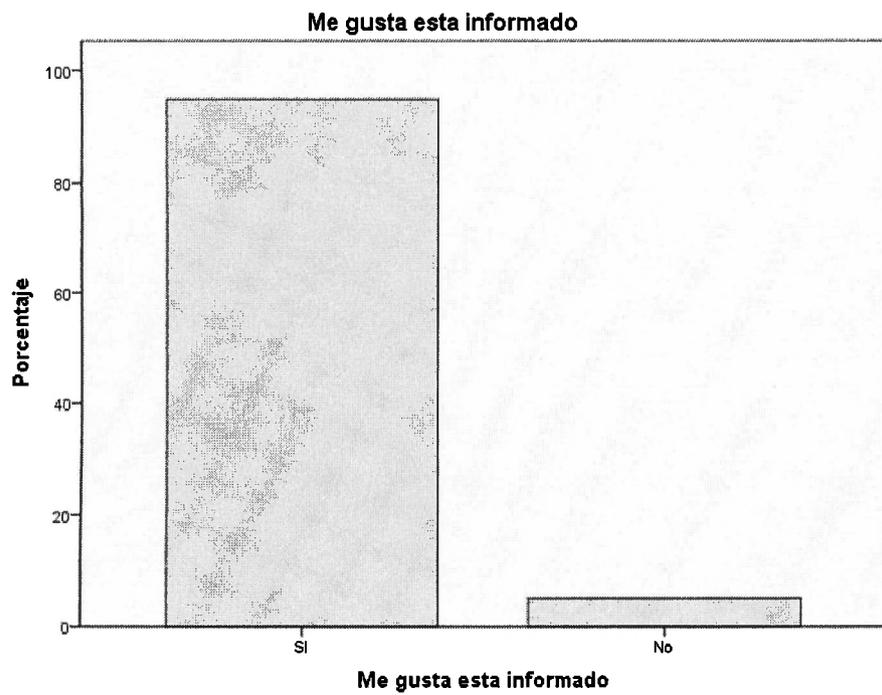


Figura 33: Pregunta "Me gusta estar informado"
Elaboración Propia



Figura 34: Pregunta "Me involucro voluntariamente en las acciones de RSC"
Elaboración Propia

Un problema en este sentido es que una gran porcentaje de los encuestados (48%) considera que la organización no le permite tomar tiempo de su jornada laboral para involucrarse en actividades de RSC. Un 45.9% de los encuestados considera además que no se promueven sugerencias en el tema de RSC.

Un aspecto importante que debe destacarse es el hecho de que un porcentaje muy alto de los encuestados piensa que los mensajes que se difunden mediante la publicidad de la RSC nunca o casi nunca demuestra que la organización valora a sus empleados. Así también, un 45.9% de los encuestados piensa que la publicidad interna de RSC casi nunca hace promesas reales, y un 32.7% considera que casi nunca establece roles.

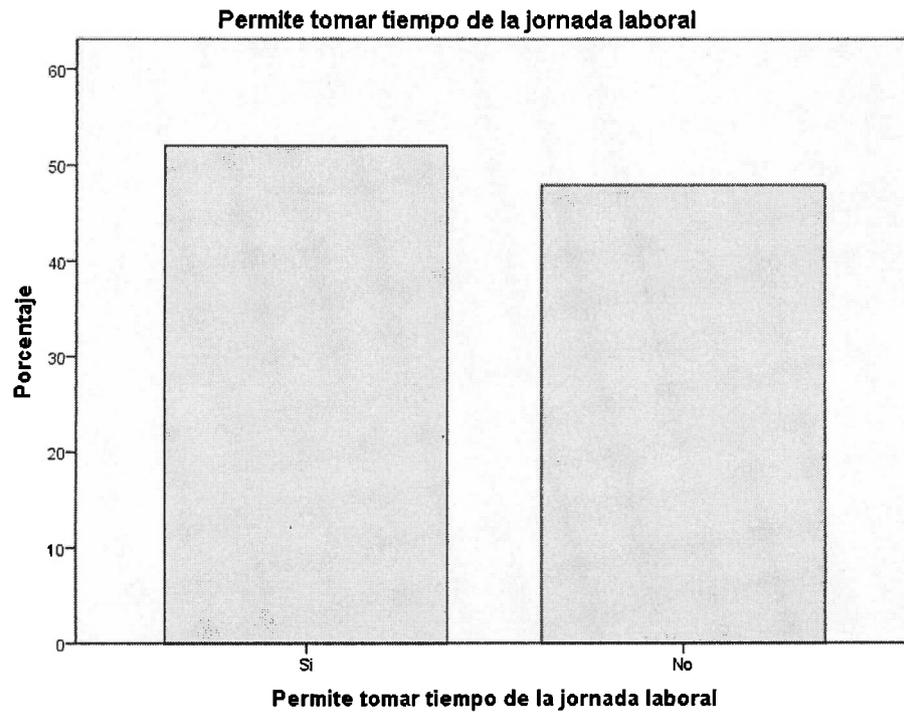


Figura 35: Pregunta "Permite tomar tiempo de la jornada laboral"
Elaboración Propia

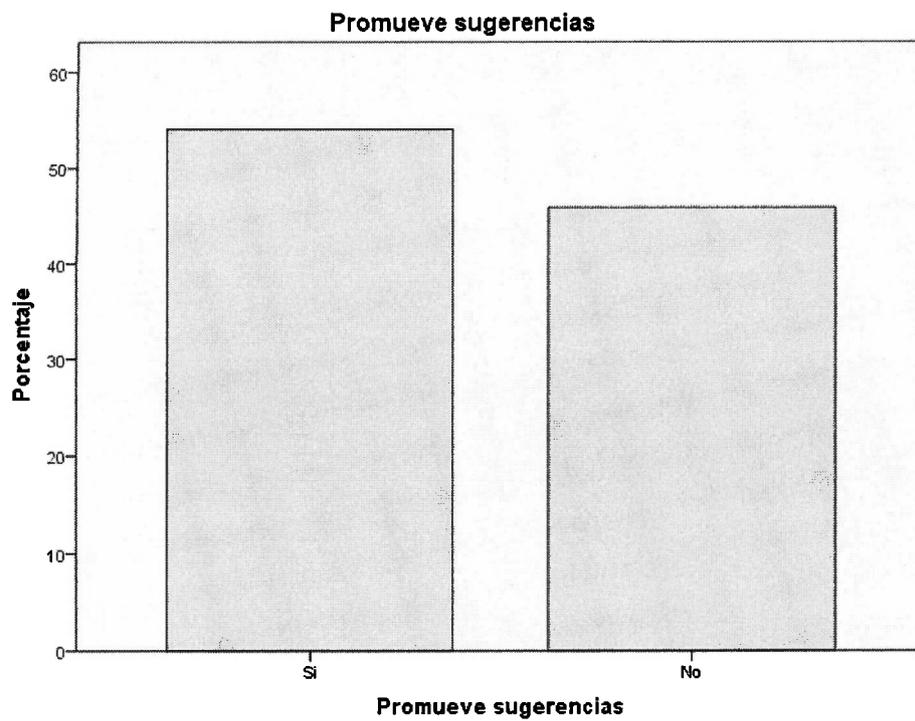


Figura 36: Pregunta "Promueve sugerencias"
Elaboración Propia



Figura 37: Pregunta "Demuestra que la organización valora a sus empleados"
Elaboración Propia

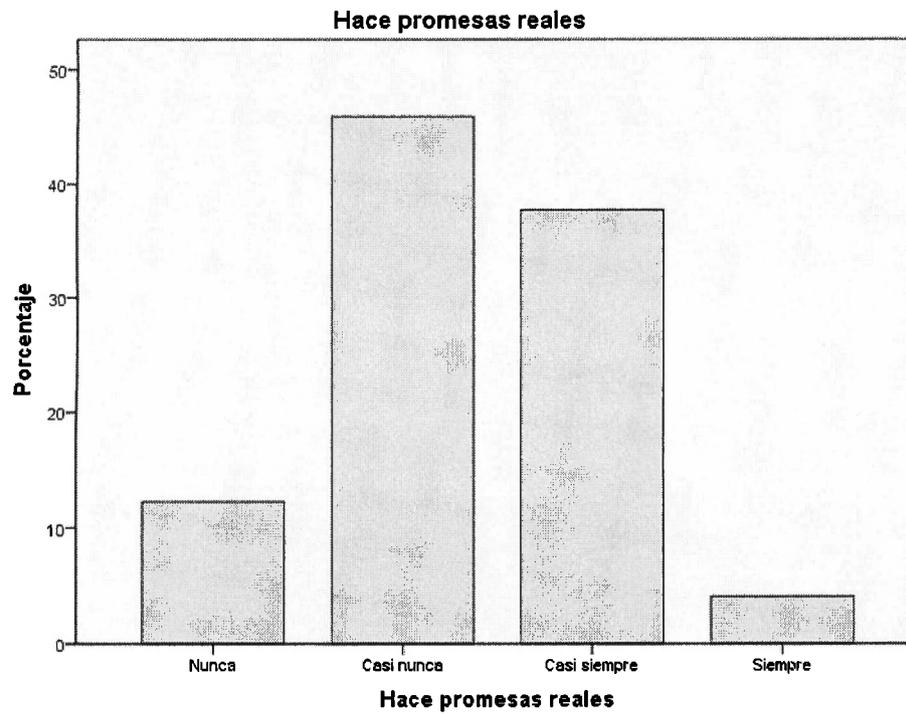


Figura 38: Pregunta "Hace promesas reales"
Elaboración Propia

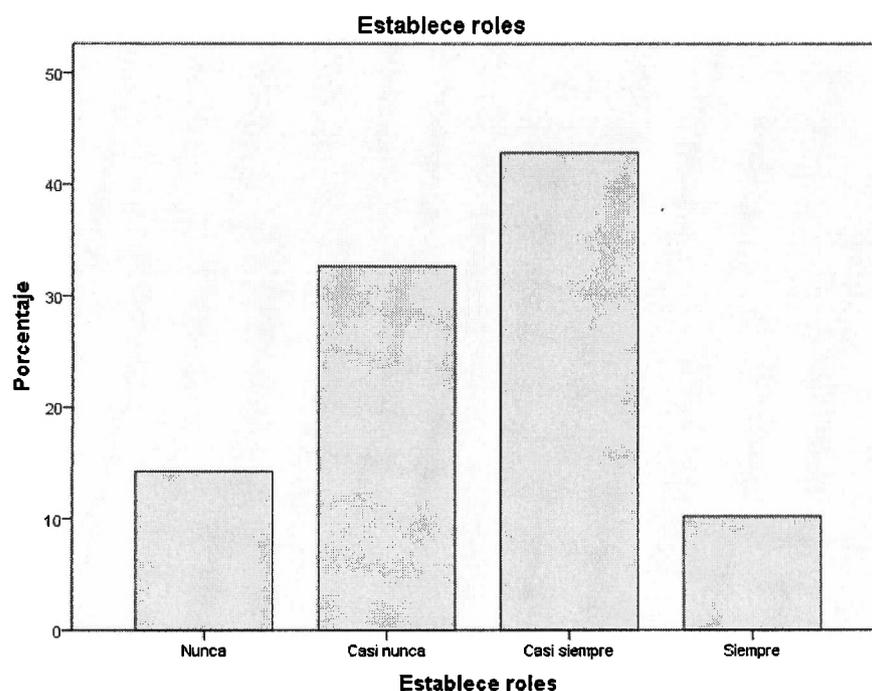


Figura 39: Pregunta "Establece roles"
Elaboración Propia

ANÁLISIS

En base a lo descrito resulta claro que uno de los mayores problemas de la comunicación interna de mercadotecnia de RSC es la saturación de información que obtiene el colaborador o socio. Además, existe discordancia entre lo que busca difundir el mensaje y el hecho de que los empleados no perciben una apertura por parte de la organización para tomar parte de su tiempo en involucrarse en tareas de RSC.

En este sentido se crea un claro conflicto de roles, en el que el colaborador recibe una información, pero esta no establece claramente lo que se espera de él en cuanto a las acciones de RSC.

Además, los empleados sienten que la publicidad hecha mediante la comunicación interna de mercadotecnia de la RSC no demuestra un aprecio por sus empleados, lo que es una forma de desincentivar su involucramiento en las acciones emprendidas por esta área.

5.2. Solución

En base al diagnóstico anterior, se ha desarrollado una propuesta que se sustenta en la internalización y difusión de las estrategias, actividades y motivaciones de la Responsabilidad Social Corporativa como parte esencial de la cultura organizacional de KPMG. La propuesta se bases en siete diferentes acciones, cada una con una estrategia acorde. Estas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 9: Acciones y estrategias propuestas

ACCIONES	ESTRATEGIA
Taller de sensibilización	Internalización de conceptos e importancia de las actividades de RSC para la firma y su relación con los colaboradores y socios
Campaña Interna de RSC	Difusión de actividades e importancia de las actividades de RSC
Comunicación en Redes Sociales	Nuevos medios y uso de tecnología externa a la firma como medio de difusión del mensaje de RSC
Contacto Directo	Sensibilización de los públicos internos ante la realidad y la necesidad de acciones de RSC
Participación en convocatorias externas	Sensibilización, involucramiento y desarrollo de aportaciones de los públicos internos al área de RSC
Pizarrón	Creación de medios nuevos e interactivos
Campaña de medidas cotidianas a favor de la conservación del medio ambiente	Involucramiento e integración de las actividades de RSC a las actividades cotidianas de los empleados y socios

PROPUESTA 1: Taller de sensibilización

Objetivos

- Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que realiza la empresa.
- Permear la RSC como parte de la cultura organizacional.
- Inducir a la participación de los colaboradores y accionistas en los programas de RSC.

Problemas a solucionar

El análisis de los resultados derivados del cuestionario hecho a una muestra de empleados de la firma demostraron que un número importante de empleados ven las acciones de RSC de la firma como un estrategia para que los proveedores quieran trabajar con la firma, un capricho de los accionistas y un requisito para complacer al gobierno; esto implica que no todos los empleados logran visualizar los alcances de la labor hecha hasta el momento y no la relacionan con una necesidad o beneficio propios.

Más de la cuarta parte de los empleados que respondieron el cuestionario no consideran que el mensaje, acciones y compromisos que transmite el área de RSC llega adecuadamente a los ellos; más de la mitad de éstos creen que se debe a que las acciones de RSC no parecen relevantes en la firma y el setenta por ciento de los mismos se siente saturado de *información*.

Aunque en general, la percepción de las acciones de RSC entre los empleados es la deseada y los empleados están conscientes de que reciben información sobre RSC de la firma por medios masivos internos, no lo reflejan como parte de la cultura ni lo comunican en ningún nivel; 34 de los 98 encuestados ni siquiera leen detenidamente los comunicados o la información de RSC que reciben (comunicación intrapersonal), 70 no comentan con sus compañeros de trabajo el tema de RSC de la firma, 60 no lo llevan al plano familiar y/o social (comunicación interpersonal), 43 no lo perciben públicamente (comunicación pública) y 69 no lo ven en medios externos (comunicación de masas y de medios).

Por último, más de la cuarta parte de los encuestados no se involucran voluntariamente con las acciones de RSC. Por lo anterior, es importante no saturar más al empleado de información sino llegar a él por un canal directo e impactante.

Acciones a desarrollar

A continuación se hace una propuesta de diseño del taller de sensibilización que es necesario que tomen todos los empleados de la firma en todos los niveles. Sin embargo, es importante configurar grupos heterogéneos (respecto a los niveles jerárquicos y áreas de la empresa) de aproximadamente 15 participantes para que cada uno se involucre y se fomente una comunicación directa en una atmósfera de confianza.

Contenido sugerido:

Modulo 1. Qué es Responsabilidad social

- 1.1. Definición de RS
- 1.2. Necesidad de tomar acción
- 1.3. Líneas de acción

Modulo 2.Cuál es la labor de Responsabilidad Social de KPMG

- 2.1. Programas y acciones de RS
- 2.2. Recursos utilizados
- 2.3. Resultados y beneficios de los programas
- 2.4. Beneficios para la firma y sus empleados
- 2.5. Cómo participar activamente

Modulo 3. Cómo incorporar acciones a la vida cotidiana del empleado

- 3.3. Acciones para ser responsable socialmente en el trabajo y en casa



Responsables

Rocío Canal, Gerente de Responsabilidad Social, será la responsable de designar quién se hará cargo de la planeación de los talleres, con la consigna de que éstos deben ser impecables, pues esto reflejará la importancia y seriedad que se le da al compromiso con los empleados y con el tema.

Es necesaria la colaboración del área de comunicación interna para la difusión de los eventos y crear interés en éstos.

Recursos

- *Capacitador:* Es muy importante designar a un capacitador que esté totalmente involucrado con la labor de RS, que sea capaz de transmitir motivación y entusiasmo a los colaboradores y sea capaz de resolver los cuestionamientos de los participantes.
- *Material didáctico:* Se debe entregar material impreso a los participantes para poderlo estudiar y compartir. Es de suma importancia el uso de audiovisuales y dinámicas que conmuevan a los participantes en cada tema. En este punto no se debe perder de vista que los participantes son clientes, internos, a los que se debe persuadir, cumplir con sus expectativas y entregar resultados con valor agregado.
- *Espacio:* Se debe tomar en cuenta una sala confortable donde todos los participantes se sientan involucrados.

Inversión requerida

Tabla 10: Inversión requerida Propuesta 1

Concepto	Núm. de talleres	Horas de capacitación	Costo por hora	Costo por capacitación	Costo total
Instructor	81	4	200	\$800	\$64.800
Material Impreso	81			\$700	\$56.700
				TOTAL	\$121.500

Tiempos de ejecución

Se propone que los talleres tengan una duración de cuatro horas, con un receso de 20 minutos. A continuación se presenta una tabla para la ejecución de la estrategia, se propone impartir tres talleres por semana, en días y horarios establecidos, que con 15 participantes cada uno cubrirían el total de 1214 colaboradores de la firma en aproximadamente 28 semanas o siete meses. Se han tomado en cuenta, tres semanas de enero a partir de la presentación de esta propuesta para la planeación logística de los eventos, con el fin de ofrecerlos a partir de febrero 2011.

Tabla 11: Tiempos de ejecución Propuesta 1

Mes	Semana	Nº de Talleres	Nº acum. Participantes	Planeación	Impartición de talleres	Seguimiento y control
Enero	1	0	0			
	2	0	0			
	3	0	0			
Febrero	4	3	45			
	5	3	90			
	6	3	135			
Marzo	7	3	180			
	8	3	225			
	9	3	270			
Abril	10	3	315			
	11	3	360			
	12	3	405			
Mayo	13	3	450			
	14	3	495			
	15	3	540			
Junio	16	3	585			
	17	3	630			
	18	3	675			
Julio	19	3	720			
	20	3	765			
	21	3	810			
Agosto	22	3	855			
	23	3	900			
	24	3	945			
	25	3	990			
	26	3	1035			
	27	3	1080			
	28	3	1125			
	29	3	1170			
	30	3	1215			
	31	0	1215			

Sep.	32	0	1215	
	33	0	1215	
	34	0	1215	

Seguimiento y control

Se propone realizar a los participantes una encuesta de salida, y otra más luego de cuatro meses de haber tomado el taller. Ésta permitirá conocer el efecto en los empleados, tener un control de calidad de cada taller y tomar medidas para la mejora en su diseño. A continuación se presentan los cuestionarios sugeridos.

ENCUESTA DE SALIDA

Fecha: _____

Área: _____

Posición: _____

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Me pareció interesante el contenido del taller					
2. El taller me proporcionó nueva información					
3. El taller me hizo reflexionar sobre temas que ya sabía					
4. La información me quedó clara					
5. Me pareció adecuada la dinámica del grupo					
6. Me pareció adecuada la intervención del instructor					
7. Me parecieron adecuados los apoyos que se usaron en el manejo de cada tema					
8. Las acciones de Responsabilidad Social de la firma me parecen relevantes					
9. Seguramente comentaré el tema con mis compañeros de trabajo					
10. Seguramente comentaré el tema con mis amigos y/o familia					
11. A partir del taller, participaré más en las acciones de Responsabilidad Social de la firma					
12. A partir del taller, tomaré acciones en mi vida diaria					
13. Me parece importante difundir más la información que he recibido					

14. ¿Cuáles son tus sugerencias?, ¿Qué te gustó? O ¿Qué mejorarías del taller?

ENCUESTA DE CONTROL (Cuatro meses después)

Fecha: _____

¿Hace cuanto tomaste el taller de Responsabilidad Social? _____

Área: _____

Posición:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. A partir del taller de Responsabilidad Social, he sido más atento a la comunicación sobre el tema y las acciones de la firma					
2. A partir del taller, he comentado más el tema con mis compañeros de trabajo					
3. He notado que se toca el tema públicamente (juntas, eventos, etc.)					
4. He notado que información de responsabilidad social de la firma en medios externos					
5. A partir del taller, he comentado más el tema con mis amigos y/o familiares					
6. A partir del taller, participé más en las acciones de Responsabilidad Social de la firma					
7. A partir del taller, tomé acciones en mi vida diaria					
8. Me parece importante difundir más la información que recibí en aquella ocasión					
9. Me parece útil que se planeen más talleres sobre temas relacionados					

10. ¿Qué propuestas tienes para el área de Responsabilidad Social?

PROPUESTA 2: Campaña interna de RSC

Objetivos

- Crear recordatorios constantes del compromiso de la firma en el tema de RSC.
- Permear la RSC como parte de la cultura en todos los niveles de la organización.
- Inducir a la participación de los colaboradores y socios en los programas de RSC.

Problema a solucionar

La saturación de información es una barrera constante para lograr eficacia en los mensajes que se emiten al interior de la firma y en general en la sociedad moderna. Por ello, mensajes cortos y persistentes son más efectivos para ser percibidos consciente e inconscientemente.

Los colaboradores de la firma han manifestado no visualizar el compromiso de RSC de la firma en su vida cotidiana, por lo que es importante permeare los mensajes en todos los niveles jerárquicos día a día y momento a momento.

Por último, la falta de participación voluntaria en la labor de RSC puede deberse a la falta de motivación, a la que se puede inducir por medio de recordatorios y refuerzos psicológicos positivos.

Acciones a desarrollar

Se propone una campaña de publicidad a nivel interno, a través de material gráfico, mensajes discretos en lugares públicos (pasillos, baños, etc.) y en todas las oficinas, además de material publicitario para todos los empleados de la firma: tazas para los socios, directores y gerentes senior; agendas para gerentes, supervisores y coordinadores; plumas para staff, asistentes y administrativos y camisetas para los operativos que puedan portarla. A continuación se presentan algunas ideas de mensajes cortos que pueden emplearse y que están relacionados con las actividades de RSC que ha venido implementando la firma.

- ¿y si mañana no hay agua?
- ¡Este fin de semana me toca plantar un árbol!



- Si nadie la usa... apago la luz
- Yo estaré en el día de ayuda KPMG
- ¡Salud para to2!
- ¡Soy KPMG's Green!
- ¡Soy mamá KPMG!
- ¡Es verano KPMG!
- KPMG tiene un compromiso... ¡yo también!
- ¡Soy gente KPMG!

Responsables

Rocío Canal, Gerente de Responsabilidad Social, es la responsable de la implementación de todas las estrategias del área de RS.

Es importante que para ejecutar esta estrategia solicite la colaboración del área de comunicación y posiblemente también del área de mercadotecnia.

Inversión requerida

Tabla 12: Inversión requerida Propuesta 2

Materiales	Unidades	Costo unitario	Costo total
Impresos			\$20.000
Tasas	172	\$30	\$5.160
Agendas	440	\$60	\$26.400
Plumas	593	\$10	\$5.930
Camisetas	9	\$25	\$225
		TOTAL	\$57.715

Tiempos de ejecución

Tabla 13: Tiempos de ejecución Propuesta 2

Mes	Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo				
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
Cotización y aprobación de prototipos																									
Fabricación y entrega de materiales																									
Distribución de material																									
Seguimiento y control																									

Seguimiento y control

Para el seguimiento y control de esta propuesta la herramienta específica, a manera de *checklist*, estarán a cargo de una persona que vigile persistentemente los siguientes estándares, haciendo una evaluación cualitativa semana a semana, acompañada de un reporte que justifique tal, proponga mejoras a implementarse en la siguiente semana y los resultados de las medidas ya tomadas.

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Se mantiene visible el material en toda la empresa												
Aumentó el número de colaboradores que se involucran en las actividades de RS												
Se comenta informalmente el tema de RS de la firma entre los empleados												
Los empleados han tomado y/o mantenido acciones de RS												
Ha habido un ahorro de recursos en la empresa												

PROPUESTA 3: Comunicación en Redes Sociales

Objetivos

- Introducir los medios electrónicos como medios informales internos
- Hacer visible el compromiso de la firma en el tema de RSC para los colaboradores y socios de la firma en su vida cotidiana
- Permear la RSC como parte de la cultura en todos los niveles de la organización
- Inducir a la participación en los programas de RSC
- Abrir la posibilidad de permear la información a públicos externos

Problema a solucionar

Se percibe una ausencia de comunicación de RSC a través de medios informales y de manera interpersonal, lo puede sugerirse como posible causa de que los empleados no perciban la labor de la firma en esta materia en su vida cotidiana. Las redes sociales son de uso cotidiano para una gran parte de nuestra sociedad y en muchos casos han resultado una gran herramienta de mercadotecnia, no incluirse en ellas puede generar una desventaja al atacar los públicos internos que se sienten saturados de información.

Acciones a desarrollar

Se recomienda al área de RSC abrir una cuenta en Facebook y Twitter que incorpore a los colaboradores de la firma. La idea de estas acciones es mantener una participación activa en estas redes, posteando eventos próximos, sugerencias de medidas a favor de la protección del ambiente en la vida diaria, recordatorios de los beneficios que ofrece la firma a sus empleados, convocatorias, difusión de resultados, transparencia de recursos, etc.; se pueden añadir fotos y videos de los eventos que se lleven a cabo. Es muy importante mantener actualizada la comunicación pero ser puntual, clara y creativa.

Responsables

Rocío Canal, Gerente de Responsabilidad Social, designará a la persona encargada de administrar ambas cuentas, aunque todo el equipo de RS será responsable de su contenido por lo que es importante promover la participación.

Recursos e inversión

No se requiere de una inversión específica.

Tiempos de ejecución

Se sugiere implementar la medida en corto plazo y mantenerla permanentemente.

Seguimiento y control

El éxito y áreas de oportunidad de la implementación de la estrategia se pueden medir por el número de seguidores que se mantengan en la red, su participación y sugerencias.

PROPUESTA 4: Contacto Directo

Objetivos

- Incentivas la participación de los colaboradores y socios de la firma
- Persuadir y señalar la importancia de la RSC a través de la impresión de los empleados.

Problema a solucionar

Con esta medida se pretende atacar la falta de participación y la falta de identificación que perciben los empleados con las medidas de RSC de la firma.

Acciones a desarrollar

Se sugiere acercar a los colaboradores de la firma a grupos vulnerables o de choque. A parte de involucrarlos en actividades de cuidado al medio ambiente, se pueden hacer actividades como visitas o donaciones a casas hogar, asilos, niños de la calle, basureros, etc., como estrategia para sensibilizar, motivar y responsabilizar a los empleados en necesidades sociales reales.

Responsables

Rocío Canal, Gerente de Responsabilidad Social.

Recursos e inversión

No se requiere alguna inversión específica de la empresa. Los recursos a ser donados pueden provenir de un presupuesto que la empresa destine para estas actividades y donaciones que los empleados deseen hacer a título personal.

Tiempos de ejecución

Se propone una visita mensual, durante un fin de semana establecido, a un “entorno de choque”. Esta medida debe realizarse de manera permanente.

Seguimiento y control

El control más eficaz de esta medida es a través del número de colaboradores voluntarios que decidan participar en estas actividades. A largo plazo se pueden medir los alcances de estas actividades y su difusión en medios internos y externos.

Se sugiere la elaboración de un informe de cada visita en la que se detalle el lugar visitado, los colaboradores que asistieron, las actividades que desarrollaron, fecha y objetivo de la próxima visita.

PROPUESTA 5: Participación en convocatorias externas

Objetivos

- Incentivar la participación de los colaboradores y socios en los programas de RSC de la firma
- Crear presencia de la firma en eventos de RSC externos.

Problema a solucionar

A través del estudio se notó la subutilización de medios internos tales como el noticiero, los boletines y las juntas; en cambio los empleados se sienten saturados de información y muchos no están involucrados con las acciones de RSC.

Acciones a desarrollar

A nivel nacional e internacional existen un sin número de convocatorias a nuevas propuestas. Informarse e involucrar a los empleados en convocatorias tales como el Premio Nacional en Comunicación Empresarial en la categoría de RSC, el Premio Nacional de Calidad, la Cumbre sobre Cambio Climático, etc., motivará a la participación y dará presencia a la firma ante públicos externos. La idea es convocar a los empleados a generar propuestas en grupos de trabajo, seleccionar la mejor o mejores a nivel interno, premiarlas y presentarlas a nombre de la firma.

Responsables

Rocío Canal, Gerente de Responsabilidad Social, con el apoyo del área de comunicación y mercadotecnia.

Recursos

- *Material impreso:* Para realizar la convocatoria se puede crear posters informativos con un diseño llamativo, los cuales pueden ubicarse en distintos lugares de las instalaciones físicas.

- *Premio:* El ganador o ganadores pueden recibir un premio, que podría manejarse como un bono sobre su sueldo.

Inversión requerida por convocatoria

Tabla 14: Inversión requerida Propuesta 5

Concepto	Costo
Material impreso	\$2.000
Premio	\$15.000
TOTAL	\$17.000

Tiempos de ejecución

El tiempo de ejecución va a depender de cada convocatoria. No obstante, se recomienda empezar la convocatoria internamente al menos dos meses antes del plazo.

Seguimiento y control

Medir la participación de los empleados y los alcances de las propuestas.

PROPUESTA 6: Pizarrón

Objetivos

- Distinguir la información del área de RSC.
- Informar a los colaboradores y socios sobre las actividades y resultados de las acciones de RSC.
- Utilizar nuevos medios de información y descongestionar el uso de otros

Problema a solucionar

Los empleados están saturados de información, requieren de nuevos medios para recibir la información referente a la RSC. Estos expresaron su interés por poseer información sobre las actividades que desarrolla la firma en esta área, los resultados obtenidos y la posibilidad de involucrarse y participar de manera activa.

Acciones a desarrollar

Presentar de manera creativa y atractiva los mensajes de RSC por medio de imágenes. Crear un pizarrón como canal de participación, que sea flexible, donde los empleados puedan postear mensajes que sean recordatorio de la importancia de la labor de la firma.

Responsables

El área de RSC, a través de su gerente, Rocío Canal.

Recursos

- *Pizarrón:* Adquirir e instalar un pizarrón en algún lugar visible y transitado de las oficinas de la sede. Las dimensiones sugeridas son de 1.5 metros de alto y 2 metros de largo.

Inversión requerida

Pizarrón: precio aproximado de \$1.000

Tiempos de ejecución

La implantación de esta medida es de manera permanente. Se requiere únicamente la adquisición y colocación del pizarrón y el diseño de la información que va a ser colocada, lo cual se puede desarrollar en un plazo máximo de una semana.

Seguimiento y control

Se puede medir el éxito de la propuesta observando la rotación de los mensajes e información en el pizarrón. Así también, un indicador del desempeño de esta medida es el grado de involucramiento y participación de los empleados.

PROPUESTA 7: Campaña de medidas cotidianas a favor de la conservación del medio ambiente

Objetivos

- Apoyar los objetivos de las propuestas anteriores.
- Fomentar que el empleado se sienta identificado con las acciones de RSC de la firma.
- Promover el ahorro de recursos en el lugar de trabajo.
- Hacer que los empleados perciban el tema de RSC como cotidiano.

Problema a solucionar

Los principales problemas que se atacan con esta propuesta es el de los empleados que ven las acciones de RSC de la firma sólo como una estrategia para que los proveedores quieran trabajar con la firma o como un capricho de los accionistas y como requisito para complacer al gobierno. En conclusión que las acciones de RSC no parecen relevantes en la firma para algunos colaboradores porque no los ven reflejadas en su vida diaria. La firma debe notar el compromiso de sus empleados también por el ahorro de recursos.

Acciones a desarrollar

Por medio del taller de sensibilización, de la campaña interna de RSC, de las redes sociales, del pizarrón y nuevas propuestas se debe contagiar de tomar medidas para el ahorro de recursos y la conservación del medio ambiente. Como parte de esta estrategia es importante recordar hábitos conocidos que se deben llevar a cabo como cerrar la llave del lavabo, apagar las luces que no se usan, usar menos el auto, reciclar envases, imprimir sólo los documentos necesarios, desconectar los eléctricos que no estén en uso, cómo desechar basura tóxica, el uso de focos ahorradores, etc.; pero se deben investigar prácticas ecológicas innovadoras como el desuso de vestimenta muy formal y acalorada (trajes) en época de calor para evitar el uso del aire acondicionado o la donación de cabello para filtrar el agua.

Responsables

Las áreas de RSC y comunicación interna

Recursos e inversión

No son necesarios recursos extras ni una inversión adicional.

Tiempos de ejecución

Se sugiere la emisión de mensajes permanentemente. Para cada emisión se requiere una fase previa de investigación y recopilación de información, la cual debe ser codificada para ser enviada a los receptores. Este proceso debe tomar aproximadamente una semana.

Seguimiento y control

Se sugiere tomar medidas iniciales y establecer los estándares deseados, a partir de los cuales las mediciones periódicas determinarán los mensajes que se deben enfatizar, por ejemplo la cantidad de papel que se gasta por quincena, el consumo energético, el consumo de papelería o el número de anomalías (gastos de recursos innecesarios) detectados mensualmente.

6. Análisis

En base a los resultados del estudio, a continuación se realiza un análisis en el que se detallan las ventajas y desventajas que tiene para el departamento de RSC de KPMG la aplicación de las propuestas planteadas. Adicionalmente, se hace una descripción de las limitaciones de estas propuestas en cuanto a su desarrollo y aplicabilidad y se consideran los aspectos que no fueron incluidos en el estudio.

6.1. Ventajas y desventajas de sus resultados

La siguiente tabla resume y liga los tres aspectos más relevantes del estudio, partiendo del marco teórico que sirvió como delimitación, el diagnóstico resultado del contraste de la base teórica y la información colectada, y las propuestas que hacen para cada uno de los problemas encontrados.

Tabla 15: Síntesis del Estudio

MODELO TEÓRICO PROPUESTO	DIAGNÓSTICO	ACCIONES PROPUESTAS
<i>La gestión de la Comunicación Interna de Mercadotecnia:</i> García Jiménez sostiene que la CIM tiene la finalidad de dar a conocer y explicar los objetivos y estrategias e implicar a todos en su consecución, así como informar sobre resultados. El autor añade que esta sirve para sensibilizar al activo humano, desarrollar actitudes personales y repartir adecuadamente el trabajo.	La gestión de CIM está en manos del departamento de Comunicación Interna de la firma. Los resultados de la encuesta demuestran que su gestión no ha logrado comunicar los objetivos, acciones y resultados del área de RSC. No ha existido una sensibilización de los empleados, quienes desconocen en su mayoría la forma de participar en estas acciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de Sensibilización • Campaña interna de RSC • Comunicación en Redes Sociales • Pizarrón
<i>Importancia de la percepción en la Comunicación Interna de Mercadotecnia:</i> Anderson y Rubin afirman que una percepción selectiva puede interferir en el mensaje y distorsionar el balance entre este y las creencias del receptor	Existe una incorrecta percepción, la mayoría de los empleados vinculan a las acciones de RSC únicamente con las relacionadas con la conservación de medio ambiente. La gran carga de información hace que no le presten mayor atención a los mensajes de RSC que reciben	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de Sensibilización • Campaña Interna de RSC • Contacto Directo • Participación en Convocatorias Externas
<i>Importancia de la demarcación entre públicos internos y externos:</i> Morgan indica que al redefinir las barreras entre sus públicos las organizaciones son más capaces de crear una nueva identidad y de usar comunicaciones de mercadotecnia interna de una mejor manera.	Existe una demarcación clara de públicos externos e internos, de tal manera que se manejan las políticas y gestión de comunicación interna por separado de la comunicación externa. Esto demuestra un interés especial en desarrollar este vínculo con los públicos internos.	No existen propuestas

<p>Los roles de la Comunicación Interna de Mercadotecnia: Fill indica que los roles de la CIM incluyen los factores DRIP (differentiate, remind, inform, persuade), así como la eficiencia transaccional y las necesidades de afiliación.</p>	<p>No se están cumpliendo a cabalidad de los roles de la comunicación interna de mercadotecnia, ya que el único aspecto que la mayoría de los encuestados identificó es el de informar. Es probable que la dirección busque cumplirlos, pero el público interno no lo percibe así.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en Redes Sociales • Pizarrón • Contacto Directo • Campaña de medidas cotidianas
<p>Elementos de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC: Libaert indica que para lograr una comunicación efectiva de RSC, es importante que exista una adecuación entre medios, destinatarios y mensajes. Si no existe el medio óptimo para todos los casos, entonces cada medio debe elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un destinatario meta.</p>	<p>Pese a que el emisor de los mensajes es el departamento de RSC, la codificación se realiza de manera conjunta con el departamento de Comunicación Interna. Existe un problema en el contexto en el que se difunde el mensaje, ya que debido a las carga de información, se logra un efecto adverso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de Redes Sociales • Pizarrón
<p>Canales de Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC: Adler y Elmhurst indican que el decidir cuál canal de comunicación emplear para transmitir un mensaje de RSC no es un asunto trivial, ya que en ocasiones un canal puede resultar efectivo mientras que en otro momento puede no serlo. Por esta razón es importante conocer los canales de comunicación para transmitir RSC y mejorar su efectividad.</p>	<p>Existe un sobreutilización de medios como el correo electrónico y una subutilización de otros medios a los cuales los empleados y socios identifican como poco comunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de Redes Sociales • Pizarrón
<p>Políticas y Estrategias de Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC: Adler y Elmhurst dicen que las políticas de comunicación interna de RSC no pueden aplicarse al azar, basándose únicamente en la intuición; ni siquiera en la experiencia. Es preciso hacer una evaluación previa que permita hacer un diagnóstico correcto de la situación comunicacional, para poder establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna de mercadotecnia de RSC.</p>	<p>La firma tiene políticas muy claras en cuanto a al desarrollo de la comunicación interna de la firma. Poseen un documento formal en el que se describen entre otras cosas, el tipo de datos que deben contener los mensajes, los procesos de autorización de envío, validación y publicación de mensajes, tiempos de emisión, comunicados urgentes, horarios de emisión de los comunicados, y el manejo de situaciones especiales.</p>	<p>No existen propuestas</p>
<p>Diferencias entre la comunicación formal e informal dentro de la Comunicación Interna de Mercadotecnia de RSC: Adler y Elmhurst indican que además de la comunicación formal, toda organización tiene procesos de comunicación informal que no tienen mucho que ver con la formalidad establecida en los organigramas. No todos los mensajes informales deben ser percibidos como rumores huecos ya que la comunicación informal puede cumplir con funciones</p>	<p>Los medios informales de difusión del mensaje son muy bajos, ya que la mayoría de la información llega a través de los medios formales que establece la firma. Esto demuestra además que las personas no están internalizando el mensaje y no lo integran como parte de sus temas de conversación, por lo cual, es probable que el mensaje se esté quedando en los medio y no esté llegando correctamente al receptor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo • Campaña de medidas cotidianas • Campaña interna de RSC

importantes y útiles dentro de la organización.		
<p>Problemas que limitan la Comunicación Interna de RSC: O'Hair indica que existen 10 problemas: Información inadecuada, sobrecarga de información, información de poca calidad, inoportunidad, falta de retroalimentación o seguimiento, problemas con los canales, comunicación incompetente, ineficiente establecimiento de objetivos, ansiedad comunicacional, barreras culturales</p>	<p>Uno de los mayores problemas de la comunicación interna de mercadotecnia de RSC es la saturación de información. Existe discordancia entre lo que busca difundir el mensaje y el hecho de que los empleados no perciben una apertura por parte de la organización para tomar parte de su tiempo en involucrarse en tareas de RSC. En este sentido se crea un claro conflicto de roles, en el que el colaborador recibe una información, pero esta no establece claramente lo que se espera de él en cuanto a las acciones de RSC. Además, los empleados sienten que la publicidad hecha mediante la comunicación interna de mercadotecnia de la RSC no demuestra un aprecio por sus empleados, lo que es una forma de desincentivar su involucramiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de Redes Sociales • Pizarrón • Campaña Interna de RSC • Taller de Sensibilización

El resultado del estudio es una estrategia de comunicación interna de mercadotecnia para el departamento de RSC de la firma. Sus ventajas son claras, pues su desarrollo se basó en un proceso de análisis y contraste en base a un marco teórico claramente demarcado en los aspectos relevantes de la problemática planteada. Esto garantiza, o al menos reduce el riesgo de que su implementación no resulte efectiva.

Si el plan se sigue según lo establecido en la propuesta, la firma será capaz de superar los problemas y debilidades de su actual estrategia de comunicación de marketing interna. Pese a que existen métricas particulares para cada acción propuesta, el resultado global debe verse reflejado en una mejor evaluación de la firma en las encuestas de percepción, colocándola por delante de sus competidores en la industria y dándole la oportunidad de mejorar su imagen corporativa y lograr un desarrollo sustentable en el mediano y largo plazo, con los beneficios económicos que esto conlleva.

Un aspecto fundamental que debe considerarse como una ventaja de la solución es el hecho de que esta fue desarrollada por un agente externo a la firma, lo que permitió una visión distinta de la problemática y reduce la posibilidad de que existan vicios o sesgos en el análisis desarrollado y consecuentemente en la propuesta hecha.

Sin embargo, es importante recalcar que parte del éxito de la propuesta se debe a la intervención, apertura y trabajo conjunto que se emprendió con los encargados de área de RSC de la firma. Esto supone una ventaja importante, pues permitió incorporar la experiencia al análisis.

En cuanto a las desventajas de los resultados, se debe señalar que para el departamento de RSC el decidir implementar nuestra propuesta supone un riesgo, ya que finalmente serán ellos quienes deban responder ante los altos directivos en caso de que los resultados no sean los esperados.

6.2. Limitaciones de la solución

La propuesta planteada incluye un esquema detallado de la implementación, evaluación y seguimiento del mismo, sin embargo, este proceso es responsabilidad absoluta del departamento de RSC de la firma y el equipo consultor no tiene responsabilidad alguna si por el no seguimiento del plan, no se obtienen los resultados esperados.

A lo largo del desarrollo del estudio existieron también ciertos eventos que suponen una limitación para la solución planteada. Dadas las limitaciones de tiempo, la aplicación de la encuesta se hizo a una muestra menor a lo requerido para tener un índice de confianza aceptable, sin embargo, se tomaron las precauciones necesarias para que esta sea representativa de la organización en cuanto a las proporciones de colaboradores de cada puesto.

La información en bruto recolectada a través de la encuesta puede ser analizada a mayor detalle, lo cual podría permitir incorporar ciertas acciones o estrategias que pudieran haber sido omitidas por la premura del estudio.

Es importante señalar que al tratarse de un estudio elaborado específicamente para la sede de Ciudad de México, su aplicabilidad se limita para ésta. Por lo tanto, si se pretende aplicar la solución en otras sedes nacionales o internacionales, se corre el riesgo de que estas no resulten convenientes. En caso de que la firma decida tomar este paso, se debe hacer una evaluación previa de las características particulares de los empleados en cada

sede, ya que su comportamiento y modo de pensar pueden verse influenciados por aspectos culturales, económicos o sociales de cada región.

6.3. Aspectos no incluidos

Dentro del planteamiento teórico del proyecto se omitieron aspectos relacionados con cultura y clima organizacional como factores que determinan la eficiencia y eficacia de los procesos de comunicación interna de mercadotecnia. La exclusión de estos temas se debió a una evaluación de los aspectos más relevantes del proyecto y una definición más puntual de la problemática para ajustarla a los tiempos y plazos de entrega.

Así también y por las mismas razones, fueron excluidos del análisis los aspectos generales de la comunicación y de la comunicación integrada de mercadotecnia, enfocándonos directamente en la comunicación interna con el objetivo de lograr resultados más específicos para el problema objeto de estudio.

De igual manera, no se realizaron entrevistas personales. La razón para omitir esta herramienta fue el tiempo, pues su análisis hubiera requerido más esfuerzo y tiempo para cernir la información en bruto y obtener datos concretos y aplicables. En su lugar se optó por la aplicación de encuestas, lo que permitió abarcar una muestra más grande y obtener resultados de más fácil análisis.

6.4. Experiencias y Observaciones

Luego de haber realizado este estudio, son varias las experiencias y observaciones que pueden ser recogidas y que podrían contribuir a mejorar o facilitar el trabajo en el futuro.

En primer lugar, el trabajar bajo la presión del tiempo puede derivar en dos resultados opuestos, o se busca cumplir con el trabajo sacrificando la calidad del mismo, o se encuentran las herramientas y el ingenio para acelerar los procesos y optimizar el uso de los recursos. En este segundo caso, se requiere de una gran capacidad de organización y una correcta delegación de responsabilidades entre los miembros del grupo, principalmente cuando resulta complicada la coordinación de los horarios.



En cuanto al proceso, es importante saber que no siempre se puede seguir un orden secuencial, especialmente cuando se trabaja con limitaciones de tiempo. En determinados casos se pueden hacer avances en ciertos puntos; y aunque a veces estos deban ser modificados posteriormente, al menos se cuenta con una base inicial que facilita el trabajo.

El manejo de una herramienta como una encuesta requiere de la determinación de una muestra que sea representativa del universo objeto de estudio. Así también, la elaboración del cuestionario debe ser congruente con el modelo teórico planteado, a fin de que los resultados aporten significativamente al diagnóstico. El no diseñar apropiadamente un cuestionario puede generar problemas mayores en las siguientes etapas del estudio y puede significar una pérdida importante de tiempo.

El uso de esta herramienta implica enfrentar muchos retos, pues dependes en gran medida de la disposición de las personas a colaborar, y más aún, en hacerlo concienzudamente. De esto puede depender el éxito o fracaso del estudio, pues si los datos están muy sesgados o no reflejan la realidad, la propuesta que se presente no va a ser buena. En este caso, es importante saber en qué momento y cómo acercarse a las personas, así como brindar una explicación clara del tema de la encuesta y de su finalidad.

7. Conclusiones

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de evaluar la situación de la estrategia de comunicación interna de mercadotecnia de RSC de la empresa KPMG sede Ciudad de México. A través de la metodología del caso de estudio se hizo un análisis que permitió la generación de varias propuestas en base a una estrategia acorde a las necesidades de dicho departamento.

7.1. Reflexiones Teóricas

La comunicación interna de mercadotecnia es un tema relativamente nuevo en el mundo de la administración de negocios. La bibliografía existente es aún limitada, sin embargo, cada vez resulta más sencillo encontrar casos prácticos y papers que tratan el tema de una perspectiva teórico-práctica.

La aplicación de un plan de comunicación interna de mercadotecnia es un elemento básico para cualquier empresa y para cualquier departamento dentro de esta. La creación de un vínculo con los empleados, socios y accionistas de la firma ayuda a la construcción de una identidad o cultura organizacional fuerte y genera compromiso e identificación. Al final, una empresa que sabe comunicarse es más eficiente; este “saber comunicarse” comprende un control de la calidad del proceso en cada aspecto, desde la identificación clara de los actores del proceso (emisor y receptor), la codificación adecuada del mensaje, la elección de medios apropiados para su envío y la selección del entorno que facilite el entendimiento de lo que se quiere comunicar.

Muchas empresas manejan el proceso de comunicación interna de mercadotecnia como si fuera de una vía, es decir, que se limitan a enviar el mensaje sin esperar una confirmación o *Feedback* del mismo. Este es el mayor error al momento de crear un plan de comunicación interna, pues este debe tener resultados medibles y por lo tanto debe ser factible de evaluación.

En determinadas ocasiones, pese a manejar correctamente los elementos de la comunicación interna de mercadotecnia, las empresas no son capaces de lograr una



internalización del mensaje en su público interno. Esto sucede cuando el mensaje que está enviando la organización no es congruente con sus valores y acciones.

Cuando hablamos específicamente de las acciones en Responsabilidad Social Corporativa, es necesario que exista una congruencia entre lo que la empresa informa a los públicos internos y las acciones que se están llevando a cabo.

El evaluar un tema de comunicación interna de mercadotecnia, requiere el análisis de conjunto de otros puntos teóricos, como es el caso del clima laboral. El evaluar las condiciones del trabajo es un elemento clave que va a facilitar o poner barreras al flujo de información al interior de la organización.

Una organización es un ente complejo y como tal, debemos estar conscientes de la existencia de vínculos y entramados complejos en muchos aspectos. Por lo tanto, un buen administrador o conjunto de administradores, deben ser capaces de coordinar sus actividades de tal manera que la organización en su conjunto funcione eficientemente. Es absurdo pensar que cada departamento de una organización es un ente independiente, por el contrario, las acciones que se tomen inevitablemente tendrán un efecto en otras áreas de la organización.

7.2. Reflexiones Prácticas

El desarrollo de un plan de comunicación interna de mercadotecnia no es una garantía de que el problema va a ser resuelto. Su correcta aplicación es la que finalmente va a determinar su éxito o fracaso, para lo cual hacemos las siguientes recomendaciones prácticas:

- El compromiso con el proyecto debe hacerse evidente desde los niveles más altos de la organización, pues esto sienta un precedente de que existe seriedad y que consiguientemente va a haber un seguimiento y evaluación real de los resultados.
- El público interno debe ser informado de las generalidades del proyecto, estableciéndose los objetivos y líneas de acción que se van a seguir.

- El departamento de RSC y sus directivos deben mostrar gran apertura con sus públicos internos y mantener un contacto más cercano (formal e informal) con estos.
- Parte del éxito del plan va a depender del grado de compromiso que se genere en los trabajadores, por lo que las acciones no debe ser percibidas como una imposición, sino que estos deben entender los beneficios que van a traer para la organización y para ellos como parte de ella.
- Se debe mantener un orden en el proceso y cumplir con los plazos. El omitir pasos puede hacer que se pierda efectividad y puede poner en riesgo el éxito de los resultados.
- Una evaluación previa de las habilidades y competencias de las personas que va a asumir responsabilidades específicas dentro del proyecto permitirá detectar deficiencias y elaborar programas de capacitación para suplirlas.
- El control de calidad durante el desarrollo del plan permitirá detectar deficiencias y errores y tomar medidas correctivas oportunamente. En cualquier momento se pueden hacer evaluaciones, ya sean formales o informales.
- Es necesaria la documentación de las acciones y resultados obtenidos a través de informes. Estos pueden constituir una base importante para futuros proyectos, ya sea dentro de la sede o en otras.

7.3. Investigación a futuro

El desarrollo de este estudio brinda un antecedente para futuras investigaciones que pueden emprenderse como complemento de esta. En base a los resultados obtenidos a través de este proyecto, se abren las puertas para indagar más a fondo dentro del tema de la comunicación interna de mercadotecnia, por lo que sugerimos la realización de una investigación que busque la relación que existe entre esta y el clima laboral, a fin de detectar específicamente como el grado de satisfacción de los trabajadores influye en su grado de interés e involucramiento en temas paralelos a las obligaciones normales de su cargo.

8. Bibliografía

- Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J.(2008). Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Madrid: Mc Graw Hill.
- Thorson, E. & Moore, J. (1996). Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fill, C. (2002). Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications. Inglaterra: Prentice Hall
- García, J. (1998) La Comunicación Interna. Díaz de Santos. España.
- Anderson, P. & Rubin, L. (1986). Marketing Communications: Advertising, sales promotion, public relations, display and personal selling. New Jersey: Prentice-Hall
- O’Hair, D., Friedrich, G. & Dixon, L. (2008). Strategic Communication in Business and the Professions. Sexta Edición. EE.UU.: Pearson Education.
- Tomasini, A. (2001). Planeación estratégica y control total de calidad. México DF: Editorial Grijalbo, S.A.
- García, C. (1985). Planeación estratégica y control de gestión. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- KPMG (2009). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2007-2008. México DF.
- Comunicarse (2007). Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial. Buenos Aires.
- Northwestern University. Internal Marketing best practices. Evanston, Illinois.

9. Anexos

ANEXO 1: Cuestionario de la Encuesta

ANEXO 2: Resultados de la Encuesta

ANEXO 3: Políticas de Comunicación Interna de KPMG

ANEXO 1

Cuestionario de la Encuesta

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

La encuesta que tienes en tus manos está investigando el impacto de las actividades de comunicación y mercadotecnia interna en el área específica de responsabilidad social corporativa. Te agradeceré si me regalas 15 minutos de tu tiempo. En la encuesta responsabilidad social corporativa se abrevia RSC.

PARTE 1: COMUNICACIÓN INTERNA DE RSC

1. Por favor marca en las casillas que correspondan como ves la labor de responsabilidad social de la firma:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Una ventaja competitiva real para la firma					
b. Un incentivo para trabajar en la firma					
c. Un compromiso real de la firma					
d. Un requisito que tiene que cumplir la firma para competir en el mercado					
e. Una estrategia para atraer más clientes					
f. Un obligación con la sociedad civil					
g. Un estrategia para que los proveedores quieran trabajar con la firma					
h. Un capricho de los accionistas					
i. Un requisito para complacer al gobierno					
j. Un diferenciador para atraer gente					

2. ¿Consideras que el mensaje, acciones y compromisos que transmite el área de RS llega adecuadamente a los empleados?

SI ___ NO ___

(Sí la respuesta es SI pasa a la pregunta 4)

3. ¿Por qué crees que el mensaje no llega adecuadamente a los empleados? (puedes marcar varias opciones)

- a) Las acciones de RSC no parecen relevantes en la firma
- b) El entorno laboral está saturado de información
- c) La comunicación de RSC no está dada por los medios adecuados
- d) Los mensajes de RSC no son claros o están incompletos
- e) No me interesan los mensajes de RSC
- f) Los mensajes de RSC no están alineados a la estrategia general de la empresa
- g) Los mensajes de RSC son acciones emergentes más que parte de una estrategia elaborada
- h) La carga de mensajes internos es demasiada y casi no los leo

PARTE 2: FIGURANDO EMPLEADOS EN LA RSC

4. Para ti, la RSC es: (puedes marcar todas las que aplican)

- a) los donativos que hace una empresa a los grupos vulnerables
- b) las acciones por el medio ambiente
- c) los trabajos pro bono o sin costo a instituciones de beneficencia
- d) las iniciativas para mejorar la calidad de vida del personal
- e) las iniciativas para ser un buen ciudadano corporativo

5. Marca el espacio que corresponda

	1)Nunca	2)Casi nunca	3)Casi siempre	4)Siempre
a) Leo detenidamente los comunicados o la información de responsabilidad social que recibo				
b) Comento con mis compañeros de trabajo el tema de responsabilidad social de la firma				
c) Comento con mi familia y/o amigos el tema de responsabilidad social de la firma				
d) Recibo públicamente mensajes de responsabilidad social de la firma (juntas, eventos, etc.)				
e) Recibo información de responsabilidad social de la firma en medios masivos internos				
f) Recibo información de responsabilidad social de la firma en medios masivos externos				

6. Crees que la participación en iniciativas de responsabilidad social en KPMG...

	SÍ	NO
a) Está abierta a las opiniones de todos los empleados		
b) Promueve las sugerencias		
c) Da respuesta en un tiempo razonable		
d) Te permite tomar tiempo de tu jornada laboral		

7. Según tu opinión marca el espacio correspondiente

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a) La labor de RSC me parece congruente con los valores de la empresa				
b) La labor de RSC me parece que tiende a perdurar				
c) Los cambios ambientes de negocios, sociales, tecnológicos, políticos y culturales genera las necesidades de acciones de RSC				
d) El valor de tener un mensaje, imagen y sentir de RSC es consistente de la organización				
e) Me involucro voluntariamente con las acciones de RSC				
f) La cooperación en el desarrollo del programa de RSC es importante				
g) Las acciones de RSC son importantes para la imagen que proyecta la firma al exterior				
h) Las acciones de RSC generan sentido de orgullo en los empleados de la firma				
i) Las acciones de RSC son valoradas como parte de la identidad de la firma y nos involucran a todos los empleados				

PARTE 3: CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD DE RSC

8. El medio por el que me entero de las actividades y acciones de Responsabilidad Social es (ordena de acuerdo a su importancia del 1 al 8, donde 1 es la más común y 8 la menos usual):

- Noticiero
- Boletín La Firma
- Intranet
- Correo electrónico
- Boletín Advisory People
- Campañas internas
- Juntas
- Conversaciones informales con otros miembros de la organización

9. ¿Qué tipo de información es la que recibes del área de RS? (ordena, 1 la que más recibes, 6 la que menos)

- Qué hacer y cómo hacer para colaborar en RS
- Explicaciones de la pertinencia y beneficios de la labor de RS
- Reglas, reglamentos, políticas de RS
- Información sobre la eficiencia del desempeño de RS
- Información que busca motivar a los empleados en materia de RS

10. ¿Qué tipo de información es la que te gustaría recibir?

PARTE 4: CONFLICTO DE ROLES

11. La publicidad de RS dentro de la empresa:

	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
a) Establece roles				
b) Hace promesas reales				
c) Demuestra que la organización valora a sus empleados				

12. La información que recibo del área de RS me sirve para: (puedes marcar varias opciones)

- a) Estar informado
- b) Convencerme
- c) Recordar/reafirmar
- d) Diferenciar a los empleados/grupos
- e) Coordinar acciones de RS
- f) Promover el eficiente uso de recursos
- g) Saber mi rol en los nuevos proyectos de RS
- h) Sentirme identificado con la empresa
- i) Motivarme
- j) Promover y coordinar actividades con los no-miembros de la firma
- k) Otro _____

13. Según tu opinión

	SI	NO
a) Los mensajes de RSC son creíbles y confiables para mí		
b) Los mensajes de RSC son coherentes con la identidad de la firma		
c) Los mensajes de RSC son coherentes con las actividades que realizo en mi trabajo		
d) Me gusta estar informado de lo que hace la firma en términos de RSC		

DATOS DEL ENCUESTADO:

Tiempo Completo	Masculino	
		Femenino
Medio Tiempo		
Departamento	Auditoría	Un año o menos
	Impuestos y legal	Más de un año a tres años
	Consultoría	Más de tres años a siete años
	Infraestructura	Más de siete años a diez años
	Externo	Más de 10 años a 15 años
		Más de 15 años a 20 años
	Más de 20 años	
Puesto	Socio	Hasta \$3.000
	Director	De \$3.001 a \$5.000
	Gerente Senior	De \$5.001 a \$10.000
	Gerente	De \$10.001 a \$15.000
	Supervisor	De \$15.001 a \$20.000
	Coordinador	De \$20.001 a \$30.000
	Staff	De \$30.001 a \$40.000
	Asistente	De \$40.001 a \$50.000
	Administrativo	De \$50.001 a \$60.000
	Operativo	De \$60.001 a \$70.000
	Más de \$70.000	
Especialización	Primaria	De 18 a 22 años
	Secundaria	De 23 a 29 años
	Bachillerato/Técnico/Preparatoria	De 30 a 35 años
	Carrera Profesional	De 36 a 40 años
	Especialidad/Diplomado	De 41 a 50 años
	Maestría	De 51 a 60 años
	Doctorado	De 61 a 70 años
	Otro	De 70 años en adelante

ANEXO 2

Resultados de la Encuesta

PREGUNTA 1:

Ventaja competitiva real para la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	44	44.9	44.9	44.9
	Parcialmente de acuerdo	39	39.8	39.8	84.7
	Indiferente	6	6.1	6.1	90.8
	Parcialmente en desacuerdo	3	3.1	3.1	93.9
	Totalmente en desacuerdo	6	6.1	6.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Incentivo para trabajar en la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	21	21.4	21.4	21.4
	Parcialmente de acuerdo	48	49.0	49.0	70.4
	Indiferente	22	22.4	22.4	92.9
	Parcialmente en desacuerdo	3	3.1	3.1	95.9
	Totalmente en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Compromiso real de la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	47	48.0	48.0	48.0
	Parcialmente de acuerdo	37	37.8	37.8	85.7
	Indiferente	6	6.1	6.1	91.8
	Parcialmente en desacuerdo	3	3.1	3.1	94.9
	Totalmente en desacuerdo	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Requisito para competir en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	41	41.8	41.8	41.8
	Parcialmente de acuerdo	38	38.8	38.8	80.6
	Indiferente	10	10.2	10.2	90.8
	Parcialmente en desacuerdo	5	5.1	5.1	95.9
	Totalmente en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Estrategia para atraer clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	34	34.7	34.7	34.7
	Parcialmente de acuerdo	40	40.8	40.8	75.5
	Indiferente	14	14.3	14.3	89.8
	Parcialmente en desacuerdo	9	9.2	9.2	99.0
	Totalmente en desacuerdo	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Obligación civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	51	52.0	52.0	52.0
	Parcialmente de acuerdo	29	29.6	29.6	81.6
	Indiferente	6	6.1	6.1	87.8
	Parcialmente en desacuerdo	6	6.1	6.1	93.9
	Totalmente en desacuerdo	6	6.1	6.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Estrategia para atraer proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	24	24.5	24.5	24.5
	Parcialmente de acuerdo	37	37.8	37.8	62.2
	Indiferente	24	24.5	24.5	86.7
	Parcialmente en desacuerdo	10	10.2	10.2	96.9
	Totalmente en desacuerdo	3	3.1	3.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Capricho de accionistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	13	13.3	13.3	13.3
	Parcialmente de acuerdo	13	13.3	13.3	26.5
	Indiferente	24	24.5	24.5	51.0
	Parcialmente en desacuerdo	17	17.3	17.3	68.4
	Totalmente en desacuerdo	31	31.6	31.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Requisito del gobierno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	20	20.4	20.4	20.4
	Parcialmente de acuerdo	15	15.3	15.3	35.7
	Indiferente	21	21.4	21.4	57.1
	Parcialmente en desacuerdo	15	15.3	15.3	72.4
	Totalmente en desacuerdo	27	27.6	27.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Estrategia para atraer gente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	24	24.5	24.5	24.5
	Parcialmente de acuerdo	41	41.8	41.8	66.3
	Indiferente	20	20.4	20.4	86.7
	Parcialmente en desacuerdo	9	9.2	9.2	95.9
	Totalmente en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



PREGUNTA 2:

El mensaje de RSC llega a los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	64	65.3	65.3	65.3
	No	34	34.7	34.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 3:

Las acciones de RSC no son relevantes para la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	14.3	41.2	41.2
	No	20	20.4	58.8	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

Entorno laboral saturado de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	17.3	50.0	50.0
	No	17	17.3	50.0	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

Medios no adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	8.2	23.5	23.5
	No	26	26.5	76.5	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		



Mensajes no claros e incompletos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	4.1	11.8	11.8
	No	30	30.6	88.2	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

No me interesan los mensajes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	3.1	8.8	8.8
	No	31	31.6	91.2	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		



Mensajes no alineados con la estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	3.1	8.8	8.8
	No	31	31.6	91.2	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

Son acciones emergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	5.1	14.7	14.7
	No	29	29.6	85.3	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		



Carga interna de mensajes muy alta, no los leo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	10.2	29.4	29.4
	No	24	24.5	70.6	100.0
	Total	34	34.7	100.0	
Perdidos	Sistema	64	65.3		
Total		98	100.0		

PREGUNTA 4:

Donativos a grupos vulnerables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	64	65.3	65.3	65.3
	No	34	34.7	34.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Acciones por el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	78	79.6	79.6	79.6
	No	20	20.4	20.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Trabajos pro bono

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	37	37.8	37.8	37.8
	No	61	62.2	62.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Mejora de la calidad de vida del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	53	54.1	54.1	54.1
	No	45	45.9	45.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Ser buen ciudadano corporativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	59	60.2	60.2	60.2
	No	39	39.8	39.8	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 5:

Leo los comunicados o información de RSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	4.1	4.1	4.1
	Casi nunca	27	27.6	27.6	31.6
	Casi siempre	50	51.0	51.0	82.7
	Siempre	15	15.3	15.3	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Comento el tema de RSC con mis compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	11.2	11.2	11.2
	Casi nunca	59	60.2	60.2	71.4
	Casi siempre	18	18.4	18.4	89.8
	Siempre	10	10.2	10.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Comento el tema de RSC con familia/amigos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	15	15.3	15.3	15.3
	Casi nunca	45	45.9	45.9	61.2
	Casi siempre	33	33.7	33.7	94.9
	Siempre	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Recibo mensajes de RSC publicamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	14.3	14.3	14.3
	Casi nunca	29	29.6	29.6	43.9
	Casi siempre	36	36.7	36.7	80.6
	Siempre	18	18.4	18.4	99.0
	5	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Recibo mensajes de RSC por medios masivos internos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	5.1	5.1	5.1
	Casi nunca	12	12.2	12.2	17.3
	Casi siempre	46	46.9	46.9	64.3
	Siempre	33	33.7	33.7	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Recibo mensajes de RSC por medios masivos externos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	33.7	33.7	33.7
	Casi nunca	36	36.7	36.7	70.4
	Casi siempre	16	16.3	16.3	86.7
	Siempre	12	12.2	12.2	99.0
	5	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 6:

Abierta a opiniones de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	71	72.4	72.4	72.4
	No	27	27.6	27.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Promueve sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	53	54.1	54.1	54.1
	No	45	45.9	45.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Da respuesta en tiempo razonable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	67	68.4	68.4	68.4
	No	31	31.6	31.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Permite tomar tiempo de la jornada laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	52.0	52.0	52.0
	No	47	48.0	48.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 7:

Labor de RSC congruente con los valores de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	27	27.6	27.6	27.6
	De acuerdo	61	62.2	62.2	89.8
	En desacuerdo	5	5.1	5.1	94.9
	Muy en desacuerdo	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Labor de RSC tiende a perdurar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	29	29.6	29.6	29.6
	De acuerdo	61	62.2	62.2	91.8
	En desacuerdo	3	3.1	3.1	94.9
	Muy en desacuerdo	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Los cambios ambientales generan necesidad de acciones de RSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	27	27.6	27.6	27.6
	De acuerdo	56	57.1	57.1	84.7
	En desacuerdo	11	11.2	11.2	95.9
	Muy en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Valor de imagen, mensaje y sentir de RSC es consistente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	38	38.8	38.8	38.8
	De acuerdo	51	52.0	52.0	90.8
	En desacuerdo	4	4.1	4.1	94.9
	Muy en desacuerdo	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Me involucro voluntariamente en las acciones de RSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	17	17.3	17.3	17.3
	De acuerdo	54	55.1	55.1	72.4
	En desacuerdo	24	24.5	24.5	96.9
	Muy en desacuerdo	3	3.1	3.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Cooperación en desarrollo de programa de RSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	43	43.9	43.9	43.9
	De acuerdo	47	48.0	48.0	91.8
	En desacuerdo	4	4.1	4.1	95.9
	Muy en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Las acciones de RSC son importantes para la imagen de la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	50	51.0	51.0	51.0
	De acuerdo	40	40.8	40.8	91.8
	En desacuerdo	3	3.1	3.1	94.9
	Muy en desacuerdo	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Las acciones de RSC generan sentido de orgullo en los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	27	27.6	27.6	27.6
	De acuerdo	54	55.1	55.1	82.7
	En desacuerdo	13	13.3	13.3	95.9
	Muy en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Las acciones de RSC son parte de la identidad de la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	34	34.7	34.7	34.7
	De acuerdo	49	50.0	50.0	84.7
	En desacuerdo	11	11.2	11.2	95.9
	Muy en desacuerdo	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 8:

Noticiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4.1	4.1	4.1
	2	10	10.2	10.2	14.3
	3	6	6.1	6.1	20.4
	4	14	14.3	14.3	34.7
	5	15	15.3	15.3	50.0
	6	12	12.2	12.2	62.2
	7	9	9.2	9.2	71.4
	8	28	28.6	28.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Boletín La Firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	19	19.4	19.4	19.4
	2	30	30.6	30.6	50.0
	3	22	22.4	22.4	72.4
	4	12	12.2	12.2	84.7
	5	7	7.1	7.1	91.8
	6	3	3.1	3.1	94.9
	7	4	4.1	4.1	99.0
	8	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Intranet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	8.2	8.2	8.2
	2	26	26.5	26.5	34.7
	3	19	19.4	19.4	54.1
	4	16	16.3	16.3	70.4
	5	19	19.4	19.4	89.8
	6	5	5.1	5.1	94.9
	7	3	3.1	3.1	98.0
	8	2	2.0	2.0	100.0

Intranet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	8.2	8.2	8.2
	2	26	26.5	26.5	34.7
	3	19	19.4	19.4	54.1
	4	16	16.3	16.3	70.4
	5	19	19.4	19.4	89.8
	6	5	5.1	5.1	94.9
	7	3	3.1	3.1	98.0
	8	2	2.0	2.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Correo Electrónico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	59	60.2	60.2	60.2
	2	12	12.2	12.2	72.4
	3	13	13.3	13.3	85.7
	4	6	6.1	6.1	91.8
	5	1	1.0	1.0	92.9
	6	5	5.1	5.1	98.0
	7	2	2.0	2.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Boletín Advisory People

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	9	9.2	9.2	9.2
	3	16	16.3	16.3	25.5
	4	13	13.3	13.3	38.8
	5	27	27.6	27.6	66.3
	6	13	13.3	13.3	79.6
	7	11	11.2	11.2	90.8
	8	9	9.2	9.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Campañas internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	7.1	7.1	7.1
	2	8	8.2	8.2	15.3
	3	17	17.3	17.3	32.7
	4	25	25.5	25.5	58.2
	5	14	14.3	14.3	72.4
	6	17	17.3	17.3	89.8
	7	7	7.1	7.1	96.9
	8	3	3.1	3.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Juntas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	2.0	2.0	2.0
	4	5	5.1	5.1	7.1
	5	8	8.2	8.2	15.3
	6	19	19.4	19.4	34.7
	7	42	42.9	42.9	77.6
	8	22	22.4	22.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Conversaciones informales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	5	5.1	5.1	7.1
	4	7	7.1	7.1	14.3
	5	8	8.2	8.2	22.4
	6	22	22.4	22.4	44.9
	7	20	20.4	20.4	65.3
	8	34	34.7	34.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 9:

Qué hacer y cómo hacerlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	37	37.8	37.8	37.8
	2	8	8.2	8.2	45.9
	3	15	15.3	15.3	61.2
	4	21	21.4	21.4	82.7
	5	17	17.3	17.3	100.0



Qué hacer y cómo hacerlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	37	37.8	37.8	37.8
	2	8	8.2	8.2	45.9
	3	15	15.3	15.3	61.2
	4	21	21.4	21.4	82.7
	5	17	17.3	17.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Explicación de pertinencia y beneficios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	8.2	8.2	8.2
	2	28	28.6	28.6	36.7
	3	20	20.4	20.4	57.1
	4	29	29.6	29.6	86.7
	5	13	13.3	13.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Reglas, reglamentos, políticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	20.4	20.4	20.4
	2	17	17.3	17.3	37.8
	3	17	17.3	17.3	55.1
	4	20	20.4	20.4	75.5
	5	24	24.5	24.5	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Información de eficiencia de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	15	15.3	15.3	15.3
	2	24	24.5	24.5	39.8
	3	27	27.6	27.6	67.3
	4	12	12.2	12.2	79.6
	5	20	20.4	20.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Información motivacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	18.4	18.4	18.4
	2	21	21.4	21.4	39.8
	3	19	19.4	19.4	59.2
	4	16	16.3	16.3	75.5
	5	24	24.5	24.5	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 10:

Las respuestas dadas por los encuestados fueron clasificadas y distribuidas por frecuencias y porcentajes. El número total es de 45 ya que no todos contestaron esta pregunta.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Información de los acciones emprendidas por la empresa en el campo de la RSC, los resultados y los beneficios de estas	8	17.78%
Los planes de trabajo, proyectos y calendario de actividades de RSC	13	28.89%
Invitaciones e información de cómo participar en las actividades de RSC	16	35.56%
Información motivacional para los empleados y tips relacionados con acciones que se puedan implementar personalmente para colaborar en la RSC	7	15.56%
Presupuestos y cifras financieras	1	2.22%
	45	100.00%



PREGUNTA 11:

Establece roles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	14.3	14.3	14.3
	Casi nunca	32	32.7	32.7	46.9
	Casi siempre	42	42.9	42.9	89.8
	Siempre	10	10.2	10.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Hace promesas reales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	12.2	12.2	12.2
	Casi nunca	45	45.9	45.9	58.2
	Casi siempre	37	37.8	37.8	95.9
	Siempre	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Demuestra que la organización valora a sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	13.3	13.3	13.3
	Casi nunca	35	35.7	35.7	49.0
	Casi siempre	42	42.9	42.9	91.8
	Siempre	8	8.2	8.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

PREGUNTA 12:

Estar informado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	91	92.9	92.9	92.9
	No	7	7.1	7.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Convencerme

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	20.4	20.4	20.4
	No	78	79.6	79.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Recordar/reafirmar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	36.7	36.7	36.7
	No	62	63.3	63.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Diferenciar a los empleados/grupos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	7.1	7.1	7.1
	No	91	92.9	92.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Coordinar acciones de RSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	22.4	22.4	22.4
	No	76	77.6	77.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Promover el eficiente uso de recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	43	43.9	43.9	43.9
	No	55	56.1	56.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Saber mi rol en los proyectos de RSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	22.4	22.4	22.4
	No	76	77.6	77.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Sentirme identificado con la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	38.8	38.8	38.8
	No	60	61.2	61.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Motivarme

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	38.8	38.8	38.8
	No	60	61.2	61.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Promover actividades de los no miembros de la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	19.4	19.4	19.4
	No	79	80.6	80.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Otro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	98	100.0	100.0	100.0

PREGUNTA 13:

Los mensajes son creíbles y confiables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	86	87.8	87.8	87.8
	No	12	12.2	12.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Los mensajes son coherentes con la identidad de la firma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	1.0	1.0	1.0
	Si	88	89.8	89.8	90.8
	No	9	9.2	9.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Los mensajes son coherentes con las actividades que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	70	71.4	71.4	71.4
	No	28	28.6	28.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Me gusta esta informado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	93	94.9	94.9	94.9
	No	5	5.1	5.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

DATOS GENERALES:

Jornada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tiempo completo	89	90.8	90.8	90.8
	Medio tiempo	9	9.2	9.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	60	61.2	61.2	61.2
	Femenino	38	38.8	38.8	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Auditoría	66	67.3	67.3	67.3
	Impuestos y legal	24	24.5	24.5	91.8
	Consultoría	4	4.1	4.1	95.9
	Infraestructura	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un año o menos	20	20.4	20.4	20.4
	Mas de 1 año a 3 años	29	29.6	29.6	50.0
	Más de 3 años a 7 años	28	28.6	28.6	78.6
	Más de 7 años a 10 años	6	6.1	6.1	84.7
	Mas de 10 años a 15 años	6	6.1	6.1	90.8
	Mas de 15 años a 20 años	6	6.1	6.1	96.9
	Mas de 20 años	3	3.1	3.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Socio	6	6.1	6.1	6.1
	Director	4	4.1	4.1	10.2
	Gerente Senior	6	6.1	6.1	16.3
	Gerente	7	7.1	7.1	23.5
	Supervisor	11	11.2	11.2	34.7
	Coordinador	10	10.2	10.2	44.9
	Staff	22	22.4	22.4	67.3
	Asistente	26	26.5	26.5	93.9
	Administrativo	5	5.1	5.1	99.0
	Operativo	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	



Ingresos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 3001 a 5000	5	5.1	5.1	5.1
De 5001 a 10000	25	25.5	25.5	30.6
De 10001 a 15000	26	26.5	26.5	57.1
De 15001 a 20000	16	16.3	16.3	73.5
De 20001 a 30000	7	7.1	7.1	80.6
De 30001 a 40000	3	3.1	3.1	83.7
De 40001 a 50000	2	2.0	2.0	85.7
De 50001 a 60000	3	3.1	3.1	88.8
De 60001 a 70000	4	4.1	4.1	92.9
Más de 70000	7	7.1	7.1	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	1	1.0	1.0	1.0
	Secundaria	2	2.0	2.0	3.1
	Bachillerato/Técnico/Preparatoria	2	2.0	2.0	5.1
	Carrera Profesional	67	68.4	68.4	73.5
	Especialidad/Diplomado	17	17.3	17.3	90.8
	Maestría	8	8.2	8.2	99.0
	Otro	1	1.0	1.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 18 a 22 años	14	14.3	14.3	14.3
	De 23 a 29 años	54	55.1	55.1	69.4
	De 30 a 35 años	14	14.3	14.3	83.7
	De 36 a 40 años	12	12.2	12.2	95.9
	De 41 a 50 años	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

ANEXO 3

Políticas de Comunicación Interna de KPMG



RECURSOS HUMANOS

Política de Comunicación Organizacional

No. de Versión: 2

Fecha de Emisión: Mayo de 2008

Clave: P-060000-08

KPMG EN MÉXICO

Contenido

Nº	SECCIÓN	PÁG.
I.	OBJETIVO	3
II.	ALCANCE	3
III.	DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA	3
IV.	TARIFAS Y CANTIDADES	8
V.	INFORMACIÓN RELACIONADA A LA POLÍTICA	8
VI.	SITUACIONES ESPECIALES	8
VII.	FACULTADES Y RESPONSABILIDADES	8
VIII.	CONTACTOS	9
IX.	DEFINICIONES	9
X.	HISTORIA	9
XI.	ANEXOS	9

Dirección Nacional de Recursos Humanos

No. de Versión: 2

Fecha de Emisión: Mayo de 2008

Responsable de Revisión Final: Gerente de Comunicación Organizacional

Responsable de Aprobación: Director Nacional de Recursos Humanos

Clave: P-060000-08



OBJETIVO

Establecer lineamientos para la ejecución y manejo de las acciones, mensajes y medios de Comunicación Interna de la Firma a fin de que ésta se realice de forma óptima y en beneficio de la organización.

ALCANCE

Esta política es de observancia para todo el personal de la Firma a Nivel Nacional.

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA

Las actividades de Comunicación Interna de KPMG son normadas por los lineamientos y políticas que a continuación se exponen tanto de manera general como a los proyectos que competen a la misma.

Correos electrónicos masivos internos

Las áreas internas de la Firma deberán solicitar el envío de mensajes internos a la Gerencia de Comunicación Organizacional perteneciente al área de Recursos Humanos, dejando en claro los siguientes datos:

- Objetivo del mensaje.
- Contenido general del mismo donde se defina: ¿qué se desea comunicar?, ¿cuáles son las fechas, procedimientos o condiciones a seguir? y Área, Socio o Director que firma el comunicado.
- Audiencia a la que va dirigida (Oficinas particulares, áreas o a nivel Nacional).
- Contacto en caso de dudas.
- Archivos o ligas anexos (en su caso).
- Fotografías (en su caso).
- Fecha ideal de lanzamiento.

Comunicación Organizacional está facultada para realizar los cambios de contenido necesarios a la información enviada por las áreas a fin de preservar el estilo, la redacción y sentido de los comunicados de la Firma.

El envío de mensajes corporativos internos a una parte o al total de los empleados de KPMG está a cargo del área de Comunicación Organizacional de Recursos Humanos de la Firma.



Las necesidades de comunicación por este medio de las áreas internas de KPMG deben ser canalizadas y autorizadas para su lanzamiento por el área de Comunicación Organizacional a fin de tener una ejecución óptima de los mensajes y evitar la saturación de correos electrónicos.

Dicha área es la responsable de autorizar qué buzones electrónicos pueden emitir comunicados vía e-mail y en qué momento.

Los Socios de la Firma podrán hacer estos envíos a título personal.

Los comunicados internos deben cumplir con los lineamientos de contenido e imagen de la Firma.

A excepción de lo anterior, ningún otro integrante de la Firma estará autorizado para enviar un comunicado a un grupo masivo de empleados o a toda la organización.

Tiempos para emisión de comunicados

Las áreas deben hacer su solicitud de envío de comunicados al área de Comunicación Organizacional **por lo menos con un día de anticipación a su lanzamiento.**

Previo a su publicación, los comunicados se entregarán al área solicitante para revisión final al día siguiente de su solicitud, como tiempo máximo.

Aquellos comunicados que requieran un diseño más elaborado como fotogalerías o condiciones multimedia requerirán de uno a tres días de elaboración previo a su lanzamiento.

La elaboración de materiales multimedia como animaciones, banners, entre otros deberán ajustarse a los tiempos de entrega determinados por el área de Mercadotecnia.

Comunicados urgentes

Los comunicados considerados como urgentes, se entregarán a la brevedad considerando los tiempos básicos de elaboración de contenido e imagen de este tipo de productos, así como los horarios laborales correspondientes.

*Máximo 4 horas después de su solicitud.



Horario de emisión de comunicados

Los comunicados serán enviados de 8:30 a 17:20 hrs. de lunes a viernes, a fin de que todo el personal reciba la información oportunamente. Para el caso de las localidades se evaluará el horario vigente.

En caso de encontrarse en horario de verano, el envío de mensajes corporativos los días viernes será hasta las 14:00 hrs. para la Ciudad de México y según sea el caso, para las localidades foráneas.

Titulares para emisión de comunicados

Comunicación Organizacional determinará bajo qué cuenta de correo electrónico y bajo qué template de identificación se lanzará el comunicado.

Los comunicados no podrán ir firmados de manera personal a excepción de Directores y Socios o por el área correspondiente y autorizada.

Los Departamentos o Gerencias no pueden firmar comunicados masivos internos.

Pantallas de comunicación

Para la publicación de información en las pantallas de plasma ubicadas en las distintas oficinas de KPMG, las áreas deberán realizar la solicitud correspondiente al área de Comunicación Organizacional para la inclusión de su información por este medio, a más tardar los días miércoles de cada semana; para su publicación a partir del lunes siguiente.

Comunicación Organizacional realizará los cambios de contenido correspondientes y coordinará el diseño y publicación de la información.

Previo a su lanzamiento, Comunicación Organizacional validará con el área solicitante el contenido final a publicar.

Publicaciones urgentes

La información considerada como urgente que se publicará en las pantallas debe solicitarse por la mañana para su aparición en la tarde del día correspondiente o en su caso, para el día siguiente a su solicitud, esto de acuerdo con tiempos de programación.



Boletín "La Firma"

La publicación de artículos, notas y reportajes contemplados en el Boletín electrónico mensual "La Firma", así como la corrección de estilo y la edición de los mismos están a cargo del área de Comunicación Organizacional.

1. Para aprobar el contenido de los textos informativos que aquí aparecen, es necesario contar con el visto bueno del responsable del área correspondiente de acuerdo al tema de cada uno de los comunicados.

2. Comunicación Organizacional es la única área facultada para realizar las modificaciones pertinentes a los textos recibidos por las distintas áreas en cuanto a estilo, calidad y redacción de los mismos, para después confirmar la autorización correspondiente y proceder a su publicación.

3. La extensión y la asignación de los espacios dentro del boletín para cada texto se designarán de acuerdo a los criterios editoriales que requiere "La Firma" y según lo estipule el área de Comunicación Organizacional.

4. En el caso de los colaboradores de área que hagan llegar sus escritos para su publicación en "La Firma", Comunicación Organizacional determinará a cuáles se les asignará el crédito correspondiente.

5. La asignación y selección de imágenes, fotografías y gráficos para ilustrar los textos de la revista son responsabilidad del editor/diseñador a cargo de la misma.

6. El área de Comunicación Organizacional puede reajustar el contenido del boletín aún cuando se hayan programado fechas especiales de publicación de los artículos, si así lo considera pertinente.

Noticiero

Las áreas deberán solicitar su participación para la emisión siguiente de cada noticiero dentro de los últimos 5 días de cada mes para su programación.

Comunicación Organizacional coordinará con el área solicitante, los contenidos para las entrevistas correspondientes y una vez con el texto final acordado se realizará la grabación de las mismas.



La revisión del material en video de cada nota, será sólo responsabilidad de Comunicación Organizacional.

En caso de que el área solicitante cancele su participación en el o los llamados correspondientes, Comunicación Organizacional está facultada para eliminar de la programación del Noticiero, la nota acordada con el área solicitante.

Portal de Servicios KPMG

La página principal del portal de servicios está enfocada en la publicación de las noticias más importantes de KPMG a nivel nacional o por localidades y áreas.

El área de Comunicación Organizacional es la única facultada para publicar o eliminar la información contenida en dicho medio.

Las áreas internas que requieran publicar información en este medio deberán solicitarlo a Comunicación Organizacional con por lo menos un día de anticipación.

Los contenidos podrán ser editados y diseñados conforme a los lineamientos establecidos para los mismos.

Campañas internas

El área de Comunicación Organizacional será responsable de coordinar las campañas internas generadas por los proyectos y programas de Recursos Humanos o de las áreas solicitantes.

Asimismo, aquellas campañas internas generadas por las áreas o localidades de la Firma deben ser validadas en contenido por Comunicación Organizacional a fin de coordinar, unificar y alinear mensajes, fechas de lanzamiento y audiencias (ya sea a nivel foráneo o Nacional) con objeto de llevar un orden y efectividad en estos esfuerzos.

Los tiempos de entrega de las mismas serán definidos y acordados por las áreas según el tipo de productos de comunicación requeridos. Pueden ser de una a dos semanas de desarrollo.

Validación de productos de comunicación interna

Todos los productos generados para cubrir las necesidades de comunicación interna de las áreas de KPMG deberán ser validados en su versión final por el líder del área correspondiente. Ningún producto



podrá ser publicado o emitido a una parte o al total de la Firma sin dicha autorización.

Publicación de productos y mensajes de comunicación interna

De igual manera ningún producto o mensaje dirigido al personal de KPMG puede ser publicado en los medios internos de comunicación de la Firma sin la autorización del área de Comunicación Organizacional perteneciente a Recursos Humanos.

TARIFAS Y CANTIDADES

N/A

INFORMACIÓN RELACIONADA A LA POLÍTICA

Referencias Internas

- Informativo de Comunicación Organizacional, clave IN-06000-02.

SITUACIONES ESPECIALES

Para el caso de los mensajes solicitados por las áreas en su clasificación de urgentes, el área de Comunicación Organizacional determinará el medio, tipo de mensaje y tiempo de respuesta para el mismo.

Cabe señalar que dicho envío debe estar considerado dentro de los horarios laborales correspondientes con objeto de que la información sea efectiva y oportuna para los usuarios.

De no estar dentro del horario, el comunicado será adaptado para su envío al día siguiente, siempre y cuando la información aplique.

FACULTADES Y RESPONSABILIDADES

- **Gerencia de Comunicación Organizacional:** será responsable de desarrollar y consolidar la estrategia de comunicación interna para KPMG, enfocando acciones hacia la difusión, activación y apoyo de la estrategia y proyectos de Recursos Humanos con el personal de la Firma.



Asimismo, esta área es responsable del funcionamiento e impacto de los medios internos de comunicación, con objeto de fomentar la identificación de los colaboradores con la Firma y facilitar una comunicación efectiva entre los integrantes de KPMG con la propia Firma, así como dentro de las áreas y entre éstas.

Las acciones del área de Comunicación Organizacional se sustentan en la misión, visión y valores de KPMG.

CONTACTOS

- Gerente de Comunicación Organizacional, a la ext. 8601.

DEFINICIONES

N/A

HISTORIA

Fecha	Responsable	Actividad
Mayo 2008	Gerencia de Comunicación Organizacional	Actualización

ANEXOS

- Hoja de Control de Revisión y Aprobación.

kpmg.com.mx

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

D.R. © 2008 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza. Boulevard Manuel Avila Camacho No. 176, México, 11650, D.F.
Impreso en México.
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa suiza.