

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TESINA

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO PARTE DE
LA ESTRATEGIA DE IMAGEN CORPORATIVA**

Plan de Comunicación para una empresa de Transporte Público de Pasajeros

Guadalupe María Pregal

Aurora Verónica Romero

Profesor: Lic. Javier Zarzavilla

Mendoza, Agosto de 2007

DEDICATORIA GENERAL

A Mabel, por el constante apoyo y por movilizar el más allá
Al Petiso, por los aportes culturales del transporte
A Cristina Salles Tatie, por su aporte de buen gusto
Al Doctor Pregal, por su milagrosa medicina
A Javier, por su buen humor y asistencia perfecta a las 7 am (ñoño)
A Néstor y Liliana por su incomparable paciencia
A Emi, por sus dibujitos

DEDICATORIA VEL

Fabiana = por este orden de ideas
Rosita
Dra. Varela / Dr. Bigueti
Paula, Agustina, Juan y Raúl (son mi luz)

DEDICATORIA GUADA

A Mili, por mover el rabo sin cansarse (mi velvet Mouse)
A Carmines y Panchisco que me alegran e inspiran
A mi flia. en general, por sus aportes
A Robotito por llevarme a todas partes
Y a todas las personas que de alguna manera aportaron algo a mi carrera.

En las ciudades se constituyen complejos sistemas a partir de los que se desarrollan un gran número de funciones fundamentales para la vida en el mundo moderno. A su vez, el proceso de urbanización es consustancial al desarrollo socioeconómico de los pueblos, haciendo que cada día un mayor porcentaje de la población viva en áreas urbanas, lo que plantea importantes problemas en la implementación de los sistemas básicos de la ciudad.

Uno de los más importantes es el **sistema de transporte urbano**, que posibilita el movimiento de personas y bienes imprescindibles para mantener el desarrollo de las actividades socioeconómicas. La operación de tal sistema se torna más difícil y conflictiva en la medida en que el desarrollo económico hace crecer el nivel de ingreso de la población y con ello la complejidad y sofisticación de las interrelaciones urbanas. Signos de este proceso lo constituyen, el incremento de la tasa de motorización y de la cantidad de viajes que cada persona realiza, lo que a su vez trae aparejado los problemas de congestión, contaminación ambiental y accidentes, característicos de las urbes actuales.

En la Ciudad de Mendoza (especialmente el Gran Mendoza y alrededores) el sistema de Transporte Público de Pasajeros (TPP) se caracteriza por tener consonancias altamente negativas, siendo objeto de ataques por parte de muchos sectores de la sociedad.

La comunicación, por su parte, es el fundamento de toda la vida social. Es un proceso que funciona como momento organizador y como escenario de expresión de la subjetividad, en el que se intercambian significados y sentidos de sujetos concretos, y además, cobra gran relevancia en las instituciones tanto privadas como

públicas, en el marco de su relación con la sociedad y dentro de las mismas. A través de diversas estrategias -algunas acertadas y otras no-, las instituciones buscan ser visibles en el medio donde desarrollan sus actividades.

La búsqueda de estrategias para la comunicación organizacional es un área en constante crecimiento y cambio, con un dinamismo abrumador. El logro del impacto deseado de un Plan de Comunicación ha hecho que se indaguen nuevas alternativas a razón de obtener una mayor visibilidad en un mar de sobre-información, saturación de imágenes y de productos o servicios iguales o parecidos.

Por otra parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está despertando, en los últimos años, un enorme interés por parte del sector especializado en la identidad corporativa y la comunicación, en los empresarios, las escuelas de negocio, los inversores e incluso gobiernos.

Desde finales de los noventa, han ido apareciendo en el panorama internacional diferentes iniciativas, códigos y normas encaminados a promover un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso por parte de las organizaciones, para con la sociedad y el medioambiente en el que desarrollan sus actividades. La mayoría de estas recomendaciones, de carácter voluntario, pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que incorporen estos criterios, argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos, ecológicos, sanitarios y sociales entre otros. El viejo modelo de gestión empresarial basado en la maximización del beneficio para el accionista, con

una visión cortoplacista, ha demostrado ser no sólo perjudicial para la sociedad en general, sino también para los propios accionistas en particular.

Además, no puede olvidarse que “la empresa” existe como **organización, coalición o asociación de agentes económicos**, compuesta por individuos que hablan de ella, que transmiten una gran cantidad de información, no muchas veces controlable o deseada. Sumado a esto, el público se interesa cada vez más por la relación de las compañías con la sociedad; preocupados no sólo en la calidad y el precio final de los productos o servicios, sino también en el proceso de producción de los mismos, en la ética que rige a las organizaciones y en el aporte que éstas realizan al medio en el que se desenvuelven.

La aplicación de políticas de RSC, aumenta el compromiso de los integrantes de la organización entre ellos y para con la organización. Busca mejorar el clima interno y el clima externo, entendiéndolo este último como la relación y la valoración que los clientes y posibles clientes tienen de la compañía. Además, transforma en positivo cualquier mensaje negativo que podría haberse estado filtrando, y mejora la relación de la compañía con su entorno. La organización tiene que vivir en relación, no sólo con sus propietarios, sino también con las personas que trabajan para la compañía y sus familias, sus clientes y acreedores, sus proveedores, la comunidad local y el gobierno. De hecho, se podría hablar de cierta “sociedad” con y entre diversos detentadores de interés con respecto a la organización.

Entonces, por un lado se encuentran las compañías de Transpor-

te Público de Pasajeros mendocinas, con un diagnóstico inicial de crisis y en un proceso de recuperación tras la definición de las licitaciones; y por otro, una gama de estrategias comunicativas pendientes de uso para el mejoramiento de la imagen corporativa de cualquier organización.

Estas estrategias de comunicación requieren de planificación, coordinación y control de las actividades a realizar. Debido a la improvisación generalizada en el área de la comunicación de las compañías, el papel del comunicador es muy poco conocido y las potencialidades que la creación y aplicación que un pertinente Plan de Comunicación tienen en las organizaciones (tanto privadas como públicas o civiles), tampoco. La presencia del comunicador, es una pieza clave para el desarrollo integral de las instituciones, logrando establecer además, una sólida identidad corporativa.

Por ello es que nos planteamos el desafío de analizar la potencialidad de una consultora de comunicación especializada en Transporte Público de Pasajeros, observar la comunicación de las compañías de transporte en general, indagar en las falencias y diagnosticar el estado actual de las mismas, para luego buscar las herramientas que nos permitan plantear estrategias para una de ellas en particular, la compañía **General Bartolomé Mitre**.

Por lo crítico de la situación actual del transporte, también nos planteamos la necesidad de aplicar estrategias especialmente impactantes, como lo son las políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

OBJETIVOS GENERALES

- Analizar la imagen corporativa actual de las empresas de transporte público de pasajeros en la provincia de Mendoza.
- Comprender el papel comunicacional que la imagen corporativa tiene en las empresas de transporte público de pasajeros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual, comunicacional y de imagen corporativa de la compañía General Bartolomé Mitre.
- Definir el perfil corporativo de la organización General Bartolomé Mitre.
- Realizar un detallado diagnóstico de la compañía General Bartolomé Mitre.
- Analizar la pertinencia de las diferentes acciones de Responsabilidad Social Corporativa en el transporte.
- Realizar una estrategia de comunicación pertinente al caso seleccionado.
- Proyectar la imagen de la empresa, acorde a sus características.
- Promover la creación de una Consultora de Comunicación especializada en Transporte Público de Pasajeros.
- Realizar un Plan Estratégico de Comunicación para el funcionamiento interno y externo la compañía de transporte General Bartolomé Mitre.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Las organizaciones contemporáneas

Desde 1780 se produjo una transformación que dio origen a la moderna sociedad industrial. Esta inflexión se caracterizó por una aceleración de la producción y un aumento constante de las inversiones que, unido al desarrollo tecnológico, provocó un crecimiento continuo de las economías y de la importancia que las organizaciones significan en la sociedad.

Teniendo en cuenta las consideraciones aportadas por Ader al ubicar históricamente el inicio y la formación de este nuevo orden, es que se describirá brevemente el motor impulsor del gran cambio social y cultural que revolucionó al escenario mundial contemporáneo: “**la organización**”¹. Es pertinente señalar, que si bien es la organización industrial la que movilizó esta “segunda ola”, en este apartado se referirá a ésta atendiendo a su alcance conceptual general.

Según apunta el autor, “las organizaciones son **sistemas sociales** compuestos por **individuos y grupos de individuos** que, mediante la utilización de **recursos**, desarrollan un sistema de **actividades** interrelacionadas para el logro de un **objetivo común**, dentro de un contexto con el que se establecen influencias recíprocas”²

Como puede verse, éstas se caracterizan por tener un propósito

¹ Ader, José Jorge, y otros, *Organizaciones*, Ed. Paidós, Bs. As., 1996. Pág. 34.

² *Ibidem*. Pág. 37.

distintivo, y por estar formadas por personas, desarrollando una determinada estructura jerárquica en forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. Además, la organización se encuentra socialmente situada en un contexto, que puede variar de la estabilidad hasta la turbulencia³, donde se relaciona con otras y se generan influencias multilaterales.

Claro que la historia de la organización no fue siempre igual. Es lógico que luego de casi doscientos años de crecimiento, ésta se vea modificada de acuerdo a las transformaciones que sufre el contexto, presentándose como un **espejo** de éste.

El escenario de las sociedades contemporáneas está avanzando hacia el fin de una prolongada crisis mundial, y a la vez esta aproximándose al umbral de transiciones sociales, políticas y económicas de gran envergadura. Es por ello que estas evoluciones no sólo afectan a una parte de la población, sino que además, dicha “metamorfosis” va modelando los cambios simultáneamente en todos y cada uno de los sectores que conforman la sociedad.

Por ello es que Robbins explica cómo aquella organización tradicional, que se consolidó durante un largo período, se caracterizó por ser estable, inflexible, focalizada en los empleos, definida por estratos, por tener empleos y puestos permanentes, orientada al mando, donde los gerentes tomaban las decisiones, orientada hacia reglas, con fuerza de trabajo homogénea, relaciones jerárquicas, trabajo en instalaciones de la organización, en horarios

³ *Ibidem*. Pág. 37.

específicos; han pasado a ser en la actualidad, algo que luce bien diferente, debido a los cambios sociales y culturales, productos de avances científicos y tecnológicos¹.

La organización contemporánea, se presenta como más dinámica, flexible, enfocada en las habilidades, valorada por los trabajos realizados, orientada hacia el equipo, apoyada en relaciones de empleos temporales, estimuladora de la participación, enfocada en los clientes, en fuerzas de trabajo de diversa índole, buscando relaciones de trabajo laterales y de red, trabajando en forma real en un lugar común o virtual, desde cualquier lugar del mundo.

Se señalan estas diferencias que se han marcado en el devenir de su historia, con el objeto de advertir que las organizaciones contemporáneas presentan una mayor complejidad, al “ser sistemas abiertos” y cuyas partes están interrelacionadas y son interdependientes.

Las organizaciones ya no tienen que interrumpir sus operaciones en las fronteras nacionales a raíz de que, como advertía con acierto Marshall McLuhan en 1964, el mundo se ha convertido en una aldea global. En todo el mundo los gerentes de organizaciones de cualquier tipo y tamaños se enfrentan a las oportunidades y desafíos que implica operar en el mercado mundial.

Esta realidad dinámica y cambiante, que se puso en marcha con la “tercera ola”, es decir, con los progresos de la comunicación como Internet, las comunicaciones satelitales, entre las más co-

nocidas; permitió a las organizaciones establecer innovadores cambios en su modalidad de acción: desde la capacidad de hacer descubrimientos, llevar rápidamente sus productos al mercado y responder sin demora los pedidos de sus clientes, hasta llegar a producir un impacto considerable en el modo de administrar las organizaciones. Esto llevará a aumentar los requisitos y las habilidades tanto para empleados como empleadores.

1.1. Entorno organizacional

Muchas organizaciones hoy están preocupadas por su “contexto”. Generalmente, lo que las motiva a preguntarse por el entorno es la necesidad de conocerlo, para obtener ventajas respecto de la competencia, descubrir nuevas necesidades para concentrar y conquistar más nichos de mercado, a favor de obtener nuevas ventajas competitivas.

Dentro de este orden de ideas, desde las mismas organizaciones se implementan políticas de conocimiento y de estudio del medio. De este razonamiento simplista y funcional, surgen análisis, estudios, encuestas y estrategias de mercadotecnia, de corto alcance empírico y limitado compromiso social, por lo que terminan teniendo una utilidad netamente operativa. Dichas investigaciones tienen como objeto estudiar necesidades del mercado en corto plazo, sondear clientes y competencias, y echar un vistazo, muchas veces superficial, a los medios de comunicación del momento.

Lo anterior no posee el menor sustento académico, por ello es necesario abandonar y erradicar prácticas tan livianas. Por el contrario, se propone en esta tesis abordar el contexto de las orga-

¹ Robbins, Stephen, *Administración*, Ed. Prentice Hall, México, 2000. Pág. 5.

nizaciones desde una nueva mirada, más dedicada, más comprometida.

Para esta tarea se referirá a una de las metáforas que ofrece Gareth Morgan en su libro “Imágenes de la organización”, en el cual compara el actuar y el acontecer de las organizaciones como si fuesen “organismos vivos”. Esta similitud se fundamenta en la capacidad que tienen estas entidades vivientes de satisfacer sus necesidades a través de diversas interrelaciones que establecen con otros organismos, en el mismo ámbito donde crecen y se desarrollan.

Así pues, teniendo en cuenta lo ya expresado cuando se hablaba de “organización” como sistemas abiertos, esta metáfora da una idea del intercambio esencial y “simbiótico” que se produce con el medio: los procesos de adaptación de éstas al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en la salud y el desarrollo de las organizaciones y las relaciones entre las especies y su ecología¹.

El autor destaca además las ventajas de ver la organización desde esta perspectiva, que varía de aquella mirada simplista y funcional que ya se mencionó, refiriéndose al concepto de **homeostasis**, como la capacidad de autorregulación y de mantener una estabilidad. Ello se logra a través de una “retroacción negativa”, donde las desviaciones del estado normal inician una serie de reacciones destinadas a corregir tal desviación.

Por lo tanto, la capacidad de evolución de un sistema depende de

la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración. Ello no sólo aventajará a la organización, sino que la diferenciará del resto de las organizaciones que subestiman al entorno a una “vidriera de exposición de productos”.

2. Identidad e imagen organizacional

2.1. Sistema de identidad corporativa

Joan Costa define la **identidad corporativa**, como aquel sistema de signos que tiene por objeto distinguir la organización de las demás. Su misión y objetivo no es sólo diferenciar sino también describir, mostrar, asociar ciertos signos a la organización, llenarlos de significado, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones plásticas, etc.

Como puede verse, la identidad corporativa es un aspecto intrínseco de la organización, que desde una perspectiva dinámica, surge de la intersección de tres ejes: **la historia de la organización, el proyecto empresarial y la cultura corporativa.**

En relación a la **historia de la organización**, ésta posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria, su carácter permanente, asociada a productos o servicios pioneros, a los prototipos o a las patentes conseguidas a lo largo del tiempo, a las pequeñas o grandes transformaciones introducidas a sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a la evolución de su accionario, a sus éxitos o fracasos o a las personas que han trabajado en la empresa, desde sus líderes

¹ Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Ed. Alfaomega, México, 1998. Pág. 30.

fundadores hasta los más anónimos y jóvenes empleados¹.

Con respecto al **proyecto empresarial**, por el contrario, no sólo es mutable sino que por naturaleza y definición debe cambiar, para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía. Al proyecto empresarial lo definen tres hechos principales: la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión².

Por último, la **cultura corporativa** es el tercer componente de la identidad de una organización. Paul Capriotti define la **cultura** como “aquellos principios básicos que la mayor parte de las personas comparten y aceptan, y que rigen la forma de comportarse dentro de esta sociedad”³. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales a las que, dentro de la compañía, damos el nombre de “cultura de la organización” o “cultura corporativa”.

Podemos definir la **cultura corporativa** siguiendo al autor como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos”⁴.

La cultura corporativa es un elemento fundamental de la imagen

corporativa de una organización, debido a que diariamente lo que se denota de esta institución está influido y determinado por su cultura. Si la filosofía corporativa representa “lo que la organización quiere ser” la cultura corporativa “es aquello que la organización realmente es en ese momento”⁵.

En este esquema de ideas, desde la organización surge la necesidad de comunicar socialmente, su carta de identidad corporativa, con el propósito de comunicar a su entorno quién y qué es. Por lo tanto, de esa identidad surge la necesidad de una proyección en su contexto, que es lo que se denomina **imagen corporativa**.

2.2. Imagen corporativa

Como señala Joan Costa, en su obra “Identidad Corporativa”, tener una imagen es tener una imagen mental.⁶ El autor catalán define a la **imagen corporativa** como “la representación mental de una empresa, que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa”⁷.

Tener una imagen mental, supone siempre un proceso que va desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas y la configuración de un estereotipo, el cual rige determinadas conductas.

Se obtiene así, un objeto configurado por una serie de rasgos pro-

1 Villafañe, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999. Pág. 18.

2 *Ibidem*. Pág. 18.

3 Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ediciones Ariel SA, Barcelona, 1999. Págs. 146 y 147.

4 *Ibidem*. Pág. 147.

5 *Ibidem*. Pág. 147.

6 Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, Editorial Sigma, 1999. Pág. 20.

7 *Ibidem*. Pág. 20.

pios que lo distinguen de los demás. Por ello, una condición esencial del objeto percibido es su **pregnancia**, o su fuerza de anclaje visual (impacto). La percepción supone un filtrado o un acceso a las capas profundas de significación, o profundidad psicológica, por lo cual lo percibido concierne en parte al receptor.

Por esta razón, estas percepciones sucesivas ocasionan una reimpregnación en la memoria, en la cual y de un modo esencialmente acumulativo, se construye **la imagen**. Al mismo tiempo, se desarrolla en ella todo un sistema de asociaciones y valoraciones que se estabilizan en la mente de forma regular.

Se puede observar además, que esta impregnación de imágenes mentales en los públicos, en las sociedades y hasta en las culturas, es un proceso que se adapta a la historia del momento. De esta forma, cuando hablamos de identidad de imagen de la corporación, se refiere a la cualidad de ésta como institución, al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio, de sus atributos de solvencia, organización y eficacia. Esto se hace para **identificar y diferenciar** la organización dentro de la “cultura mosaico”.

La **cultura mosaico** es aquella que se conformó a partir del quebrantamiento de los antiguos límites geográficos del mapa mundial, pasando a ser una sociedad multipolar, compuesta de pequeñas piezas diversas. Esta tendencia de borrar fronteras, que coincide con el advenimiento de la globalización, coloca a las organizaciones en un nivel de igualdad, como así también de alta competitividad.

En este momento, cuando es necesario no sólo marcar, sino ade-

más hacer diferencias, se puede observar dos grandes tendencias culturales que las compañías, por diferentes razones de identidad corporativa, se ven tentados u obligados a optar al momento de definir su misión, su visión y sus valores organizacionales. Estas dos grandes directrices pueden ser definidas, al estudiar la bibliografía pertinente, como la megatendencia y la contratendencia.

Por una parte, las **megatendencias** son sistemas egocéntricos que se retroalimentan de sí mismos: la carrera del progreso técnico y lo que éste arrastra, o la carrera del consumo como ideología. Esta tendencia es la que da lugar al desarrollo de **organizaciones egocéntricas**, como señala Gareth Morgan al describir a las organizaciones como un flujo de cambio y transformación. Estas entidades, según señala el autor, tienen una visión rígida de lo que son o de lo que pueden ser, y están decididas a imponer su identidad a toda costa, por la excesiva preocupación en sí misma, ya que restan importancia a las relaciones con el sistema en el cual existen y al que, en muchos casos, llegan a afectar negativamente.¹

Las nuevas **contratendencias** son reacciones al sistema consumista, contra el shopping como finalidad, contra la falsa creación de deseos por la publicidad, contra los excesos de los mass media y la telebasura.

1 Morgan, Gareth. *Op. Cit.* Pág. 231.

3. Nuevas formas de comunicar la identidad corporativa

3.1. Producción de valores de identidad: autopoiesis

En la sociedad, donde todas las organizaciones se hallan y se entremezclan, es donde la imagen corporativa cobra su verdadera importancia para cautivar clientes y fidelizarlos, atraer mejores especialistas, motivar el mercado de capitales, evitar situaciones críticas, impulsar nuevos productos y servicios, relanzar constantemente a la organización, generar opinión pública favorable, entre otros.

Estas diferentes estrategias tienen que ver con el concepto de **autopoiesis** (del griego “*poiesis*” capacidad de producir), término adoptado por Gareth Morgan cuando compara las organizaciones con organismos vivientes. Este concepto alienta a comprender la transformación o evolución de los sistemas vivos como el resultado de cambios generados internamente. La autopoiesis, coloca el acento principal en la forma en que el sistema total de interacciones configura su propio futuro.¹

Tales cuestiones permiten ver cómo se representa la organización, de una forma que ayuda a crear y mantener una identidad deseable. La representación, no es sólo un modelo de percepción por el que se ve o se resalta ciertas cosas, o se ignoran o se infravaloran otras; sino un proceso mucho más activo; es un proyecto de sí misma en su entorno. Es un modo que realmente le permite producirse a sí misma.²

¹ *Ibidem.* Pág. 228.

² *Ibidem.* Pág. 229.

Por ello, no es caprichoso insistir en la necesidad de conocer los factores internos y externos de una organización, para poder saber cuáles son los elementos fuertes con los que se cuenta y aquellos aspectos más débiles donde es necesario mejorar. Como así también, saber con qué soporte humano se trabaja, para predecir los alcances creativos de dicha auto-producción.

Una de las tendencias de este proceso de autoproducción, que posee un sello diferenciador, es la elaboración de un programa de Responsabilidad Social Corporativa, con el objeto de crear así un espacio de producción y reproducción constante de proyectos que definen e identifican la organización como “un organismo comprometido con su medio ambiente”. Es a través de este proyecto que la compañía está en constante construcción de sí misma, buscando definir un perfil corporativo diferente al resto de las organizaciones.

3.2. Imagen corporativa responsable

En la actualidad está aceptada la concepción de que, además de producir bienes y servicios para asegurar la estabilidad, la continuidad y el crecimiento; las compañías deben cumplir **objetivos sociales**. Por ello, la RSC podría ayudar a crear la imagen corporativa de la organización. Ello no significa que las instituciones deban encargarse de resolver problemas comunitarios puntuales, sino que podrían responder como instrumentos sociales para satisfacer algunas necesidades contextuales. Esto implica la introducción de conductas por parte de empleadores y empleados de las organizaciones.

No existe una sanción para aquella organización que no comulgue con estas prácticas, como así tampoco una obligación legal para intimar a las que no estén dispuestas a involucrarse socialmente, con esta modalidad. Pero las instituciones modernas, van ajustándose cada vez a la realidad que les toca vivir. Son compañías pioneras y en crecimiento, aquellas que se adaptan al presente y proyectan hacia el futuro.

Por el contrario, otras quedan ancladas a un recuerdo romántico de “todo pasado fue mejor” y permanecen con una estructura egocéntrica, trazando fronteras alrededor de una estrecha autodefinición e intentando avanzar en interés propio por este reducido dominio. Su destino, como nos dice Morgan, se fundamenta en “a ver qué pasa” más que intentar conformar “lo que pasa”.¹

Las organizaciones, al momento de formar o crear su imagen corporativa responsable, confunde el alcance de la RSC con otro tipo de acciones y prácticas de otra naturaleza. A diferencia de esta modalidad, existen otras maneras de comprometerse con la sociedad que oscilan desde la espontánea y ocasional ayuda (filantropía), hasta el continuo y planificado compromiso social (RSC), pasando por una escala intermedia, llamada sensibilidad social. Por lo tanto, es oportuno señalar las diferencias de alcance de estos comportamientos, que a simple vista parecen semejantes.

Se entiende por **filantropía**, según nos indica el diccionario de la Real Academia Española, al “amor al género humano, y toda

1 *Ibidem*. Pág. 232.

actividad realizada para otros”². Como se aprecia, este concepto enviste un carácter de caridad y compasión hacia el prójimo. Se subrayan las palabras caridad y compasión, queriendo entender como un acto voluntario de humanismo el “dar” desde un lugar espiritual como la misericordia, sin que esto conlleve, en absoluto, rédito económico. Como ejemplo se pueden mencionar, las ayuda que se realizan a entidades o a personas carenciadas, y se definen por su “espontaneidad”³.

Harold Koontz y Heinz Wehrich señalan que, por su parte, la **sensibilidad social** “es la capacidad de una empresa de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica, para ella misma y la sociedad”⁴. Y cuando hablan de la **RSC** hacen referencia a “la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones y de las compañías”⁵. Pero si bien, estos conceptos están relacionados, el autor no delimita sus diferencias y alcances, y muestra un uso indistinto de ambos términos.

Por su parte, el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil brinda una definición más completa del concepto de **Responsabilidad Social Corporativa** como “una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y

2 *Gran Enciclopedia Universal, Espasa Calpe, Tomo 16. Pág. 4913.*

3 *www.valos.org.ar*

4 *Ibidem.*

5 *Koontz y Wehrich, Administración, una perspectiva global, Ed Ultra, 1998. Pág. 62.*

culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”¹.

En este trabajo, se establecen claros límites y se demuestran diferencias. La **filantropía** trata básicamente de la acción social externa a la empresa, teniendo como beneficiario principal a la comunidad en sus diversas formas (consejos comunitarios, organizaciones, ONGs, asociaciones barriales, etc.) y organizaciones.

La **sensibilidad social** emerge como toda relación que una organización socialmente sensible genera de manera sistemática con los objetivos de su entorno. Ejemplo de ello pueden ser las acciones socialmente vinculadas, que se identifican por su carácter “temporal”.

Por su parte, la **Responsabilidad Social Corporativa** engloba preocupaciones con un público mayor, los stakeholders (accionistas, funcionarios, prestadores de servicios, empleados, consumidores, comunidad, gobierno y medio-ambiente), cuyas demandas y necesidades hacia la empresa se deben entender e incorporar en sus negocios a través de establecer, promover y practicar los valores compartidos por la organización. Responsabilidad Social trata directamente la forma de hacer negocios de la corporación.

Podemos advertir que la RSC forma parte de la identidad corporativa, como así también ayuda a crear una imagen de la organización, ya que hoy está aceptada la concepción de que, además de producir

bienes y servicios, las empresas cumplen con objetivos sociales. Como es posible apreciar la gama del compromiso social se torna más intensa a medida que la organización decide involucrarse de manera más seria con la sociedad.

Compromiso Social	Filantropía	Sensibilidad Social	Responsabilidad Social
Consideración principal	Solidaridad	Pragmatismo	Ética
Enfoque	Valores	Medios	Fines
Énfasis	Necesidad	Respuesta	Compelido
Marco de decisión	Plazo inmediato	Mediano y corto plazo	Largo plazo

Una **corporación** puede ser un ayuntamiento, una universidad, una iglesia, una Organización No Gubernamental (ONG), una empresa, un gremio, un sindicato u otro **tipo de persona colectiva**. Por su parte, la **empresa** es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Así es que el término **empresa** hace referencia a un tipo de corporación, organización o institución.

Si bien, algunos autores hablan de **responsabilidad social empresarial**, en este trabajo se hará referencia a Responsabilidad Social Corporativa. Aun así, se respetará el termino ‘empresa’ en las citas bibliográficas.

¹ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Pág. 5.

4. Responsabilidad Social Corporativa

Como todo paradigma social, no existe una única forma de definirlo. Al contrario, un concepto tan ambiguo como éste puede ser analizado desde distintas aristas y perspectivas sociales.

En este estudio se analizará la **Responsabilidad Social Corporativa** por su perfil funcional, puesto que resulta más claro observar y definir “cómo se comporta una organización responsable”, que analizar si el término responsabilidad social es correcto o incorrecto de acuerdo a la ciencia o disciplina que lo analice.

Ahora bien, las organizaciones llevan a cabo innumerables acciones tangibles y no tangibles. Dentro de las primeras, que pueden percibirse sensorial y cognitivamente en las organizaciones, son las acciones productivas, comerciales, políticas, jurídicas, sociales, comunicacionales, creativas, etcétera. Éstas están incorporadas y mecanizadas en el imaginario social, incluidas y regularizadas en un sistema mayor que es la sociedad.

En relación a las acciones no tangibles, por ser de naturaleza más sutil y dispersa, dificultan la tarea de investigación y definición de estas prácticas.

Lo detallado, sirve para situar el lugar de la RSC. Y es precisamente en las acciones no tangibles de las organizaciones donde se la observa esparcida, y no en una acción determinada. Entonces, puede definirse a la Responsabilidad Social Corporativa, como un conjunto de acciones no tangibles, intrínsecas a la organización, en sus innumerables actividades. Esta tiene como objetivo inte-

grar valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas.

4.1. El presente de la Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social de las empresas se remonta a siglos pasados, y se encuentra en el propio origen de la organización. Este sistema que conjugó capital y trabajo, para generar riqueza y beneficio, también fue terreno propicio para abusar de empleados y del medio circundante.

La revolución industrial, no sólo fue el proceso social a partir del cual nacieron las compañías y sus excesos; sino también que desde esta época comenzaron a gestarse ciertas inquietudes que simbolizaron muchos de los hilos conductores del pensamiento del siglo XIX y XX sobre el impacto que producirían fábricas, industrias y empresas, demostrando que la producción podía ser eficiente y responsable.

Y aunque la RSC no tiene un punto de partida determinado en el tiempo, algunos autores concuerdan en señalar su inicio en la década del treinta. Otros, por su parte, en la década del sesenta cuando los activistas sociales comenzaron a cuestionar el objetivo económico único (la obtención de ganancias) de las firmas comerciales. Lo mismo ocurre con su alcance terminológico, que sigue siendo tema de discusión y debate, entre las voces a favor o en contra de éste.

Pero lo cierto es que desde los años noventa este paradigma social ha cobrado mayor fuerza y ha evolucionado constantemente.

Tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica, el desarrollo de la tecnología de menor impacto ambiental y la primacía del conocimiento como uno de los capitales más importantes de las organizaciones, es que se promueve una nueva mirada de la realidad que rodea a cualquier organización. En general, el rol de las empresas en la actualidad se sintetiza en estos aspectos:¹

- Generar riquezas
- Crear puestos de trabajo
- Ser eficiente
- Innovar
- Ser competitivo

Estas funciones constituyen características innatas de las empresas. Pero dentro del escenario globalizado, deben incorporar **valor** para ser más humana. La organización, por ser parte de la estructura social a la que tiene que ofrecer lo que produce, debe credibilidad y confianza a través de códigos de buen gobierno, para que los inversores conozcan cómo se desenvuelve la institución, cómo se toman las decisiones, cómo se trabaja dentro de ella.²

1 Almagro García, Juan, *Responsabilidad Social Empresaria*, Conferencia ofrecida en el CICUNC. Mendoza, 16 de abril de 2005.

2 *Ibidem*.

Desde esta perspectiva, entendemos por **Responsabilidad Social Corporativa** como “el compromiso voluntario de la empresa basado en la solidaridad, posibilitando el desarrollo humano en valores éticos sustentados”³. La RSC no es una respuesta jurídica, es una respuesta frente la sociedad, basado en los valores y principios que constituyen su cultura, para definir su estrategia competitiva.⁴

Por otra parte, es importante destacar que la RSC no debería estar regulada por ley, para no limitarla o condicionarla. Si hipotéticamente existiera una normativa, las empresas tenderían a cumplir estrictamente lo que dice la ley en materia de responsabilidad social y se desvirtuaría la base de la misma. Por eso, la RSC se vincula directamente con la ética: si la empresa actúa libre y voluntariamente en esta materia, las leyes sobran para que marquen que se debe hacer.⁵

Sobre la base de lo descripto, se puede observar que, desde un tiempo atrás hasta la actualidad, la RSC ha dejado de ser un tema de algunos empresarios interesados, para pasar a ser una temática que está cada vez más presente en la agenda de programas organizacionales, como así también en instituciones públicas, en organizaciones no gubernamentales y hasta en organismos de gobierno.

En general, el objetivo de un programa de RSC apunta a involucrar al empresariado y a la cúpula de cualquier organización, a un

3 *Ibidem*.

4 *Ibidem*.

5 *Ibidem*.

cambio de rumbo en la visión de **cómo se deben hacer las cosas**, es decir, un cambio cultural, teniendo como horizonte el largo plazo y no el corto y mediano que caracteriza el **modus operandi** de la mayoría de los grupos de decisión organizacional en la actualidad.

Esta nueva forma de operar, permitirá al nivel político de la entidad incorporar en su definición estratégica su entorno mediato e inmediato, en un proceso de **autopoiesis** de su nueva imagen corporativa: el contexto no es algo ajeno de la organización, sino que es su realidad circundante donde puede explorar las posibles identidades y las condiciones bajo las cuales puede realizarse, a través de una auto-revisión de su rol y significado dentro del conjunto, generando modelos de cambio y desarrollo que permitan que su identidad evolucione junto al sistema.¹

4.2 Programa de Responsabilidad Social Corporativa

Como ya se señaló, no existe una forma o un único método de llevar a cabo políticas de RSC. También es posible deducir de lo anterior que, a la hora de llevarlo a cabo, no es una tarea sencilla establecer los valores corporativos. Existen por lo menos cuatro enfoques que las organizaciones pueden adoptar en relación a cuestiones éticas:

- **El enfoque jurídico:** las organizaciones cumplen con lo que la ley exige; demostrando poca sensibilidad. Obedecen de buena gana las leyes, reglas y reglamentos sin necesidad de requerimien-

¹ Morgan, Gareth. *Op cit.* Pág. 233.

tos legales, e incluso pueden tratar de utilizar la ley en su propio provecho.

- **El enfoque de mercado:** responden a las preferencias de sus propios clientes. Todo lo que su clientela demande, será ofrecido por la organización.
- **El enfoque de la parte interesada:** la organización opta por responder a las múltiples demandas de las partes involucradas, trabajando así, para satisfacer las peticiones de diversos grupos: empleados, proveedores o inversionistas, o las de la comunidad.
- **El enfoque activista:** es la mirada más comprometida. Busca respetar y proteger el entorno y todo lo que en él habita. Denota el más alto grado de sensibilidad y responsabilidad social.²

Una vez que las organizaciones, aceptan el grado de responsabilidad para con su sociedad, desde el punto de vista analítico, es conveniente saber la causalidad de tal compromiso y, para ello, “la perspectiva de la ética en los negocios” es fundamental. Según Robbins, existen cuatro puntos de vista a cerca de la ética en los negocios:

- **El punto de vista utilitario de la ética:** son aquellas decisiones que se toman únicamente sobre la base de sus respectivos resultados o consecuencias.
- **El punto de vista de la ética basada en los derechos:** en las de-

² Robbins, Stephen. *Op. Cit.* Pág. 157.

cisiones se intenta respetar los derechos fundamentales de los individuos.

- **El punto de vista de la teoría de la justicia:** las personas toman decisiones, e intentan imponer y aplicar las reglas con justicia e imparcialidad.
- **El punto de vista de la teoría integradora de los contratos sociales:** según el cual las decisiones se deben tomar sobre la base de factores empíricos (lo que es) y normativos (lo que debería ser).¹

En general, determinados estudios han demostrado que la mayoría de las personas dedicadas a los negocios siguen manteniendo actitudes **utilitarias** en relación al comportamiento ético, como así también, cumplen sólo lo que **las leyes les exigen**, en cuanto al medio que las rodea.

La propuesta aquí es distinta. La consigna es la creación de un espacio dentro de la organización, que se comprometa de **manera activa** con su entorno, con un objetivo claro: el de tomar decisiones sobre la base de factores empíricos y normativos.

Dentro de este orden de ideas, la alta gerencia, al momento de diseñar o redefinir la estrategia corporativa, deberá fundamentarse en códigos y reglas éticas. Para tal fin, será de gran importancia tener en cuenta los siguientes aspectos operativos:

1. **Estudio del medio:** con el objeto de detectar necesidades, falen-

cias, amenazas, deterioros, oportunidades. Y en base a este informe, establecer prioridades de acción.

2. **Afianzamiento de productos:** productos y servicios deben ser seguros y deben responder ante cualquier problema que atente contra los principios del proyecto de RSC.
3. **Establecimiento de compatibilidades:** sobre la base de lo recabado con los informes anteriores, se establecen compatibilidades entre las necesidades del medio y las de la organización. Estas compatibilidades operarán a favor de las políticas que se apliquen en el plan de comunicación.
4. **Promoción de la comunicación interna:** establecer el compromiso de todos los integrantes de la organización, incluyendo las esferas más cercanas a estos (familiares).
5. **Divulgación de la comunicación externa:** incentivar el diálogo e interactuar con los públicos directos, como usuarios y proveedores y también con otras organizaciones que adopten este tipo de dinámica empresarial.
6. **Publicaciones periódicas de directivas y prácticas importantes:** esta estrategia comunicacional tiene como fin la permanente retroalimentación de acciones que se llevan a cabo en los distintos lugares de dicho organismo.

¹ *Ibidem.* Pág. 159.

5. Comunicación social corporativa

La comunicación es especialmente relevante dentro de las acciones de RSC, y entre los aspectos que justifican tal importancia, se pueden resaltar los siguientes:

- En primer lugar, existe una tendencia en el entorno empresarial de progresivo interés en esta temática, y una consecuente difusión de las acciones de RSC de la organización en la sociedad. Y por otro lado, porque todavía **preexisten espacios de desconfianza**, de duda, de escepticismo que provocan prejuicios en la opinión pública.
- En segundo lugar, persiste la confusión entre los conceptos y las prácticas de **márketing social** (esta última apunta a mejorar la posición competitiva de la empresa y generar más beneficios a través de proyectos sociales) y Responsabilidad Social Corporativa, estando pendiente la lucha por la transparencia, que la comunicación de lo realizado y las intenciones reales de por qué se ha actuado así converjan.
- Y, en tercero y último lugar, la experiencia indica que la comunicación interna, el propio trabajo cotidiano y la comunicación externa sobre aspectos de la RSC son componentes básicos que pueden mejorar o desmejorar la confianza de la sociedad hacia la empresa.¹

¹ Paladino y Álvarez, Tejeiro, *Comunicación Empresarial Responsable*, Ed. Temas. Bs. As., 2006. Pág. 180.

Por las razones expuestas, es que se hace necesario comunicar las actividades socialmente responsables llevadas a cabo por una organización. Quizás, la comunicación sea la última y más engorrosa tarea de la RSC, ya que en el acto de transmitir información a la sociedad, se puede malinterpretar la intención de dicha comunicación. Entonces, ¿cómo lograr que no se mal interprete?, ¿qué se debe transmitir si la información puede tirar por tierra todo lo trabajado?

El factor principal “consiste en comunicar la verdad”². Y esto no es una cualidad menor. Por el contrario, comunicar la verdad significa comprometerse a decirla desde la coincidencia entre lo actuado y lo informado. La consistencia entre el decir y el actuar, como una exigencia dentro de la misión de la compañía. Esta coherencia será el componente medular para ir delineando a lo largo del tiempo la identidad de la organización, en este caso asociada a su rol y a su proyecto ante la sociedad.

Todo esto, se aleja del campo de los tecnicismos de la comunicación o la publicidad, y lleva a reflexionar que al comunicar acciones de RSC, las instituciones y sus directivos ponen en juego su integridad. El empresario actual, por una parte, debe enfrentarse permanentemente con los dilemas éticos en un entorno por demás competitivo, y por otra parte, se plantea un conflicto de valores aun mayor para los países que, como la Argentina, no poseen regulación en esos temas.

² Pessoa, A, *¿Hacer o parecer? La responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Ed. Ariel, Bs. As., 2004. Pág. 275.

Como especifica Paladino, el hombre de empresa no debe olvidar que el camino más eficaz se encuentra en ubicar a las acciones de responsabilidad social en función del bien común.¹ Y es por ello que a la hora de comunicar, se necesita hacerlo desde un lugar despojado de intenciones comerciales y/o publicitarias; sino muy por el contrario, utilizando los elementos básicos de una comunicación simple: hacer saber, transmitir, extenderse, propagarse, anunciar, informar, etc. Es oportuno resaltar que la persuasión, los distractores, la repetición contagiosa, la comunicación trivial están fuera de esta escena, ya que estos elementos no son compatibles con el tipo de información que será ofrecida a la sociedad.

Esta diferencia no es sólo para señalar el tipo de comunicación (su naturaleza), eso claro está, sino también para detenerse a analizar la respuesta de esa comunicación. En la **comunicación de marketing y publicidad**, no sólo los objetivos son comerciales sino también sus repuestas. Sin embargo, en la **comunicación responsable**, se busca lograr un intercambio fluido entre las organizaciones y su sociedad. Ello, posibilita el crecimiento de la organización, como a la vez el de la cultura en la que está inserta. Abriendo una puerta al diálogo, como así también a la denuncia.

Una de las reglas básicas de la comunicación, es el sentido. La comunicación es lineal de emisor-receptor (y sus múltiples variantes), pero la regla del sentido nos dice que “el que tiene la iniciativa en comunicar propone un sentido al otro, lo cual convierte el diálogo en **propuesta**”.²

¹ Paladino y Álvarez Tejeiro. *Op. Cit.* Pág. 182.

² *Ibidem.* Pág. 191.

Con esta dimensión comunicacional de la RSC, se quiere advertir que aquellos organismos dispuestos a embarcarse en la tarea de llevar a cabo un programa de esta naturaleza, no pueden ignorar que la comunicación es un tema central dentro de la organización y que dicho proceso debe impartir información, seriedad, confianza y sobre todo transparencia.

Por otro lado, tampoco se puede obviar que el ciudadano, no es sólo consumidor de contenidos mediáticos y publicitarios, sino que es parte de un universo de valores más amplios. Por ello, al momento de comunicar, no sólo se ponderará los valores impartidos sino también el entorno desde donde se los comunica.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el abordaje del objeto de estudio, que se centra en el transporte en Mendoza y en la compañía de autotransporte General Bartolomé Mitre, se recurrió a una variedad de métodos de recolección de datos basados en su adecuación al tema. En este análisis no se partió de una hipótesis para validar, sino que se inició a partir de presupuestos en relación al Transporte Público de Pasajeros, que se cotejaron en la sociedad mendocina.

La investigación ha tenido el carácter de **exploratoria**, ya que en la búsqueda de información referente al objeto de estudio, no fue posible encontrar el material pertinente al punto de vista planteado. El único trabajo sobre el transporte en Mendoza que se localizó, y que sirvió de guía y apoyo, fue realizado en 1992 y se trata de una encuesta de opinión titulada “Calidad de los servicios del transporte público de pasajeros, Encuesta de opinión”. La misma fue realizada en el marco del Programa de investigación en Opinión Pública por investigadores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Por ello se debió realizar una indagación focalizada sobre el tema, a fin de lograr una mayor aproximación al fenómeno.

A tal fin, se separó a las unidades de observación en tres grupos principales: empresarios, altos ejecutivos y dueños de empresas de transporte en el primer grupo; los choferes, mecánicos, inspectores y empleados administrativos de las organizaciones del transporte conformaron el segundo grupo; y finalmente el tercer grupo integrado por los usuarios-pasajeros, entendiendo a estos como las personas que están dentro de un colectivo, como a los

individuos que se encuentran en una parada de colectivos.

A cada uno de estos grupos se los abordó desde diferentes estrategias, en base a una encuesta de opinión general que buscaba indagar sobre sus puntos de vista en relación al servicio de transporte público, a los problemas y soluciones, y a otros aspectos de importancia para este trabajo.

De esto se desprende que el muestreo ha tenido diferencias en relación a lo probabilístico o no probabilístico del mismo. Es decir, el primer grupo fue abordado en la totalidad de la empresa y además se entrevistó a un empresario-dueño de otra empresa para obtener un sujeto de control. El segundo grupo fue seleccionado de manera aleatoria, favoreciendo la igual probabilidad de participar y la independencia en la elección de las unidades que conformaron la muestra.

En cambio, el último grupo, el de los usuarios y pasajeros, fue seleccionado bajo la modalidad de **muestreo por cuotas**. A partir de una segmentación por áreas geográficas de interés, relacionadas con el objeto de estudio, se entrevistó a individuos en la Terminal del Sol (Terminal de Ómnibus de la Ciudad de Mendoza), y dentro de los colectivos, en los diferentes recorridos que realiza la compañía General Bartolomé Mitre.

Al momento de escoger el **instrumento de medición**, se seleccionó la encuesta, por el dinamismo que le imprime al abordaje de los individuos, además de simplificar el trabajo en la etapa de vuelco de los resultados en la matriz de datos. Las mismas contenían preguntas cerradas y abiertas (que luego fueron categorizadas),

ya que el propósito principal era realizar un estudio exploratorio, además de obtener el “top of mind”¹ en algunos de los puntos como, por ejemplo, la principal competencia de la empresa, o cuál/es es/son los problemas más destacados para los usuarios. La encuesta fue realizada por entrevista personal, por parte de las dos investigadoras involucradas en este proyecto.

Igualmente, se visitó varias veces las instalaciones de la organización, se realizaron viajes para conocer los recorridos y a los principales usuarios en el marco de sesiones de **observación participante**. Además se efectuaron **entrevistas en profundidad** con algunos de los implicados en la organización, a fin de ahondar en algunos puntos significativos, que no habían sido abordados en las encuestas, o que en el proceso de análisis de datos y de realización del diagnóstico fueron surgiendo.

Por otro lado, se seleccionó al diario Los Andes y las notas sobre el transporte aparecidas desde el 16 de noviembre de 2000 hasta el 3 de febrero de 2007. El fin fue realizar un recorrido por las notas aparecidas en este medio de comunicación para relevar la problemática del TPP, recuperar la visión de los medios mendocinos sobre el objeto de estudio y, además, obtener datos de importancia que de otra manera sería imposible. El análisis de los mensajes aparecidos en los medios de comunicación, reclama seriedad y compromiso con la investigación y el objeto de estudio, a fin de no caer en el error de entender a estas fuentes como poseedoras de verdades “objetivas”. No debe olvidarse que los

medios de comunicación también son detentadores de interés (o de poder). A tal fin, sólo se usó el material a modo de referencia y, en algunos casos puntuales, para reforzar datos obtenidos por otros medios más directos como las entrevistas en profundidad.

A partir del compendio de datos obtenidos, del relleno de la matriz de datos con los resultados de las diferentes encuestas, de la categorización de las preguntas abiertas y de las diferentes observaciones realizadas, se procedió al análisis de la información obtenida.

¹ En este trabajo se entiende como “top of mind” al referente que surge, en la mayoría de los casos, como primera opción elegible para los individuos encuestados.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La temática del transporte es de suma importancia para las sociedades modernas, que dependen de éste para el abastecimiento, el movimiento de los ciudadanos, las comunicaciones, etc. Podría decirse que el transporte es uno de los factores determinantes de la calidad de vida de las ciudades. Parte de este sistema es el **Transporte Público de Pasajeros**. En la actualidad, éste se caracteriza por ser altamente complejo y traer aparejado responsabilidades por parte de varios sectores. Por un lado, es el Estado provincial el responsable primero de garantizar el servicio -público- para que los ciudadanos puedan movilizarse y así llevar adelante sus tareas diarias: como trabajar, asistir a los establecimientos educacionales, etc. Por otro lado, el servicio es tercerizado (o privatizado) a través de concesiones públicas a empresas privadas, para que brinden el servicio por grupos, cubriendo zonas geográficas específicas de la provincia. Éste se diferencia por cuatro tipos de prestaciones: corta distancia (con recorridos que cubren menos de 30 km.), media distancia (con recorridos que cubren de 31km. a 60 km.), larga distancia intrajurisdiccional (con recorridos de cubren más de 61km., pero dentro de los límites geográficos de la provincia) y larga distancia interjurisdiccional (con recorridos de cubren más de 61km., desde una provincia a otra).

Por su parte, en la provincia de Mendoza se ha asistido a un gran incremento poblacional y por lo tanto a la creación de nuevas áreas residenciales, lo que ha cambiado radicalmente el plano de la misma. Este crecimiento, trae aparejado problemáticas diversas como la planeación urbana, distribución de servicios básicos (agua, luz, gas), entre otras. Así mismo, aumentan los problemas

que ya caracterizan al transporte actual, como es la falta de recorridos por los nuevos barrios, dejando a miles de usuarios sin opciones de transporte económico; el aumento de la rentabilidad de los servicios de transporte en algunas áreas y la pérdida en otras, que propicia el abandono de algunos servicios o el deterioro de los mismos; el hacinamiento de los coches en horas de mayor tráfico automovilístico¹ (conocido en el lunfardo como horas pico), lo que conlleva rotura de las unidades, además que genera la imposibilidad de cumplir correctamente con los horarios, generando tardanzas y quejas de los pasajeros; y muchos otros problemas más.

1. Análisis de la encuesta

1.1. Percepción de los usuarios sobre el transporte

Teniendo en cuenta el escenario anteriormente desarrollado, se procedió a encuestar a los usuarios del transporte para poder exponer un panorama aproximado de la percepción actual que los ciudadanos mendocinos tiene del mismo. Los pasajeros seleccionados para la muestra fueron hombres y mujeres, entre 17 a 70 años, que se encontraban en la Terminal del Sol, Terminal de Tupungato y Terminal de Tunuyán, o dentro de las unidades de la compañía analizada en este trabajo.

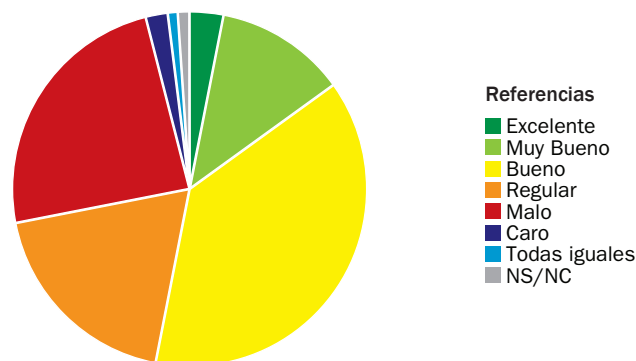
El resultado de dicha encuesta, arroja que el 3% del universo de

¹ En este trabajo se hablará de **horas pico** para referirse a las franjas horarias de mayor circulación del parque automotriz, que se corresponden al ingreso y egreso de los ciudadanos a sus puestos de trabajo, a los colegios y otras actividades. Los horarios son de 7:00 a 9:00, de 11:30 a 14:00, de 15:30 a 15:30, y de 20:00 a 22:30).

análisis evalúa al transporte público de pasajeros como **excelente**; el **12%** lo considera como **muy bueno** y el **38%** como **bueno**. Por su parte, el **19%** lo clasifica de **regular** y el **24%** percibe al servicio como **malo**.

Partiendo de la idea de que el servicio como mínimo debe ser bueno (B), y comparando las otras cuatro clasificaciones (E, MB, R, M), se puede observar en el gráfico siguiente que la balanza de las evaluaciones se vuelca hacia una clasificación que genera preocupación, aunque no sorprende.

Percepción de los usuarios sobre el Transporte Público de Pasajeros



En un recorrido por los diarios de la provincia, la temática del transporte, siempre presente, no ha dejado de ser conflictiva. En una nota fechada el 13 de junio de 2004, se hace referencia a una encuesta realizada por el SIPEC, en el contexto de la intervención de la línea 20, cuyos resultados arrojaron que “el 88% de los mendocinos consultados considera que la prestación es regular,

mala o muy mala”.¹

Frente a la actual situación, la mayoría de los encuestados consideran que los principales responsables son el gobierno y los empresarios, quienes se dividen la suma de las culpas. Esto no difiere de la realidad, donde ambos sectores son los principales responsables de la organización, planificación y ejecución de un sistema efectivo de transporte urbano de pasajero.

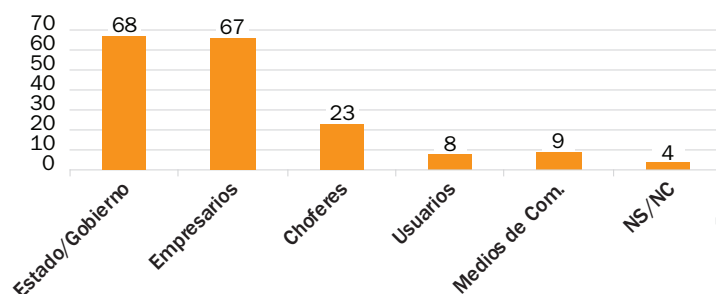
En tercer lugar se encuentran los choferes como los responsables de la imagen negativa que posee el TPP. Aunque muy por detrás del gobierno y los empresarios, reciben críticas que apuntan sobre el trato que reciben los usuarios por parte del sector y el modo en que manejan por las calles mendocinas. Por su parte, cuando se encuestó a los choferes, ellos señalaron que el tráfico es una de las mayores complicaciones a la hora de conducir, sobre todo en las horas pico o de mayor movimiento del parque automotriz, y en algunas partes neurálgicas de las ciudades, como cruces de avenidas o calles altamente transitadas, donde deben “hacer malabares” para poder pasar con las unidades.

Sólo en algunos casos los usuarios se sienten en parte responsables por la actual situación en el transporte. Pero también le acusan parte de esto a los medios de comunicación, a raíz del modo en que presentan la información y en el impacto negativo que tienen las noticias sobre el sector, generando una mala imagen en los ciudadanos mendocinos.

¹ *Diario Los Andes, Marcelo Sivera, Crece el poder regulador del Estado mendocino, 13 de junio de 2004.*

En el siguiente cuadro, se puede ver claramente lo antes explicado, en relación a las responsabilidades que atañen a cada sector relacionado con el transporte público de pasajeros. Esta información no responde a porcentajes, sino que los encuestados tenían la opción de seleccionar más de una variable.

Problemas que los usuarios resaltan en el Transporte Público de Pasajeros



Cuando, para profundizar sobre el tema, se indagó sobre los principales problemas que los usuarios resaltan en relación al servicio de transporte público de pasajeros, se apreció que las responsabilidades son compartidas por los empresarios y el gobierno, aunque los primeros pueden quedar más expuestos ya que las demandas se centran en el estado de los coches y en la necesidad de adquirirse nuevas unidades.

1.2. Factores externos

El deterioro que se le imputa al transporte mendocino, no se debe a una razón en particular, sino a una serie de factores que deben tenerse en cuenta. El sistema público de pasajeros de Mendoza ha sufrido un proceso de licitaciones fallidas desde el año 1999,

cuando venció la concesión llevada adelante por el gobierno de José Octavio Bordón. A partir de este momento, comienzan a gestarse una multiplicidad de proyectos (Proyecto ECOVIAS y Plan Multimodal de Transporte Público de Pasajeros). Este proceso modernizador del transporte, fue obstaculizado por la crisis que atravesó nuestro país a partir diciembre de 2001 y la etapa posterior que transpuso toda la sociedad y de la cual recién podríamos considerar que se está superando.

La situación económica de aquel entonces agravó el panorama tanto para los usuarios, que no podían afrontar los gastos de la canasta básica y los aumentos de los productos; como para los dueños de las empresas, que veían que los insumos necesarios para el funcionamiento de las unidades aumentaban con el dólar (gasoil y repuestos); y la situación del gobierno, que no podía encontrar soluciones que se ajustaran a estos nuevos y cambiantes parámetros.

El proceso licitatorio recién está llegando a su fin, no sin problemas varios. Además, la concesión del servicio de media y larga distancia está actualmente en proceso de conclusión, aunque se estableció que la fecha de conclusión sería en diciembre de 2006. Esto genera que los empresarios no arriesguen capital en sus empresas, en la compra de unidades que rondan los 250.000 pesos, cuando aún brindan el servicio como una prórroga de la concesión realizada en el 1989, lo que resulta en una situación de inestabilidad y de incertidumbre.

Cuando una concesión es cedida a una organización, ésta puede realizar inversiones en unidades, sabiendo que cuentan con diez

años para absorber dicha adquisición. Pero cuando el servicio se brinda fuera del marco regulatorio de una concesión pública, ganada por concurso, se genera un contexto de inseguridad para cualquier inversión, especialmente cuando se refiere a unidades nuevas, o de la refacción de un coche para que funcione como nuevo, siendo que este proceso puede costar entre 30.000 a 35.000 pesos.

1.3. Factores internos

Retomando los datos recolectados en la encuesta, otro de los factores que influye en la situación actual del transporte mendocino, destacado por los encuestados, es en relación al mantenimiento y la limpieza de las unidades que circulan. Por su parte, los usuarios hacen un mea culpa y plantean que deben cuidar más las unidades, en el sentido de no dañarlas, no escribir en los asientos y mantener la limpieza. Además, los mendocinos consultados destacan la necesidad de mejorar el comportamiento hacia los demás pasajeros y hacia los choferes. Aunque la mayoría considera que el usuario no puede hacer nada para mejorar el servicio actual de transporte de pasajeros, muchos consideran que la crisis generalizada, que incluye una declinación de los valores y el consecuente cambio cultural, es un factor determinante.

El siguiente aspecto que los mendocinos encuestados consideran que debe mejorarse está relacionado con el horario. Por una parte las quejas van dirigidas a las frecuencias en las que pasan los colectivos, especialmente en los horarios centrales de ingreso y egreso a los lugares de trabajo o de estudio, cuando muchos usuarios ven pasar las unidades llenas y que no se detienen, con

la consecuente tardanza y enojo, sin contar con unidades de refuerzo. El otro aspecto señalado es el hecho de que en ciertos horarios del día se reduce la frecuencia, al igual que el conocido 'horario de verano', que perjudica a los ciudadanos que trabajan en la temporada vacacional.

Por otro lado, el foco de la crítica está puesto en los atrasos y las incomodidades que se generan en las horas pico, cuando se produce el mayor movimiento de personas y, en la mayoría de los coches, se viaja hacinados. Además esto trae consecuencias en la seguridad a los pasajeros y a los transportistas que circulan por las calles mendocinas.

1.4. Aspectos económicos

Otro de los temas que genera controversias es el precio del viaje. En los últimos años ha sufrido un aumento importante que ronda el 245%, sumando el cambio en los sistemas de pagos, lo que ha acarreado más inconvenientes.

Del sistema de pago directo al chofer, se pasó a un sistema prepago con tarjeta magnética (Mendobus) que proporcionaba seguridad dentro de las unidades y especialmente a los conductores que ya no operaban transacciones con dinero, al tiempo que no se distraían con el cobro del viaje. Esto generó una serie de inconvenientes a los usuarios que requirió de cierto tiempo y predisposición. Superadas las falencias, se cambia nuevamente el sistema, trayendo nuevas complicaciones. En la actualidad, la implementación del sistema de cobro por RedBus –tarjeta magnética recargable– se ha generalizado al 100% del sistema de TPP de corta distancia.

En el caso del aumento del costo del viaje, no deja de ser una controversia más del sistema de TPP. Esta temática está presente en la discusión sobre el transporte desde 1995, cuando algunos empresarios iniciaron acciones legales contra el Estado por 100 millones de pesos, argumentando un “atraso tarifario” basado en el aumento de los costos operativos. “Durante el gobierno de Lafalla se realizó un estudio junto con AUTAM y se estimó que el costo del boleto debía rondar los 62 centavos; para suplir la diferencia se le otorgó un crédito fiscal a las empresas por 9 millones de pesos que en aquel momento tenían una deuda con el Estado de 30 millones de pesos. También incide en su escasa rentabilidad el aumento en el precio del gasoil, la descapitalización a la que han llegado la mayoría de las firmas -con un parque vehicular envejecido- y una demanda cada vez menor”.¹ En aquel momento el boleto mínimo tenía una tarifa de 0,50 pesos. Desde el gobierno de Roberto Iglesias, se emitió un decreto -el N° 361- en el que se expresaba que el desfasaje financiero se debía a un mal desempeño de las compañías de transporte, y que, según diversos estudios realizados, se pudo determinar que el reclamado atraso tarifario constituía riesgo empresario.

Esta disputa entre el Estado y los dueños de las compañías de transporte continuó, opacando proyectos como el Ecovías o el Servicio Multimodal, y obstaculizando el proceso licitatorio iniciado en 1999. El momento más crítico de esta problemática fue durante el 2001 y 2002 cuando, además de la crisis que acusaba a todo el territorio nacional, el proceso licitatorio se declaró desierto. Debido a que el proceso de concesión del servicio de

¹ *Diario Los Andes, Myriam Ruiz, ¿Llegan los trenes urbanos?, 4 de febrero de 2001.*

TPP fue obstaculizado por una serie de deudas cruzadas entre los empresarios y el Estado, es que se llevó adelante una larga negociación –especialmente durante la primera etapa del gobierno del ingeniero Julio Cleto Cobos- cuyo fin fue el proceso licitatorio de 2005 donde las empresa, aún con deudas al Estado, pudieron presentarse para participar de la concesión de los servicios.

Por su parte, el boleto que en 1993 costaba \$0,45, llegó a los \$0,50 en 1994; aumentando a \$0,55 en 1996, a \$0,65 en 2001, en el 2002 alcanzó los \$0,70; y en la actualidad ha llegado al \$1,10 (aumento autorizado en el 2006). Este aumento que fue del 244,5%, responde principalmente al aumento de la cotización del dólar que, luego de la derogación de la ley de convertibilidad sufrió un alza de más 300%, reflejándose en el costo operativo (insumos varios) de las compañías.

1.5. Aspectos comunicacionales

Las compañías de TPP de Mendoza se caracterizan por tener un staff de entre 100 y 300 empleados, lo que las ubica dentro del rubro de PyMEs. Esto trae aparejado que las estructuras de las mismas sean muy pequeñas y que, en la mayoría de los casos una sola persona realiza diversas tareas. Así es como las acciones de comunicación son realizadas, en caso en que sean efectuadas, por alguno de los ejecutivos o administrativos de las organizaciones.

Por ello, resulta poco clara la importancia que tiene un comunicador para los integrantes de estas organizaciones, tanto para diseñar, concebir y ejecutar la comunicación externa, como la comunicación interna.

Así mismo, en cuanto a la última, y siendo que la mayoría de estas compañías son pequeñas, se caracterizan por ser personalizadas. En ambas direcciones, es decir desde la administración hacia el personal y viceversa, la información se transmite cara a cara. Si bien, en algunos casos esto tiene puntos positivos, como el trato más humano y el sentimiento de pertenencia que se genera en el personal; también hace que la comunicación pierda dinamismo, claridad y objetividad, además del tiempo que conlleva. Se pudo observar en varias ocasiones que los empleados esperaban en la puerta de las oficinas de los dueños o gerentes, para hablar sobre algún problema particular o laboral. Como resultado de ello, la mayor cantidad del tiempo de los altos mandos estaba completamente dedicada a recibir y solucionar estas consultas.

En lo que respecta a la comunicación externa, del lado de los usuarios, las encuestas arrojaron que en la mayoría de los casos se comunican por teléfono, aunque también ocupa un lugar importante la consulta a través de los choferes, los inspectores y en las boleterías.

En el caso de las llamadas telefónicas, éstas no son atendidas por personal designado a tal tarea, perdiéndose la posibilidad de enviar un mensaje unificado. Esta falla en la **atención al cliente** genera confusiones, especialmente cuando se implementan cambios en los recorridos, frecuencias, tarifas, etc. Un ejemplo de ello pudo observarse el día 30 de enero del corriente año en que se produjo un aumento de la tarifa del pasaje de media y larga distancia (alza autorizada por el Gobierno Provincial el domingo 7 del mismo mes). En esta ocasión, no sólo los usuarios tenían dudas sobre la implementación del nuevo cuadro tarifario, sino que además los mismos choferes no sabían si debían cobrar la nueva tarifa

o simplemente informar a los pasajeros del próximo aumento. Esto generó una gran cantidad de quejas y denuncias y una gran incomodidad para los choferes, quienes fueron los primeros en confrontar estos problemas.

Cuando en la encuesta se consultó a los usuarios en relación a las posibles soluciones por la situación actual del servicio de transporte mendocino, la mayoría consideró que la **queja** o la **denuncia** es la única salida, aunque algunos pocos consideran que la participación y colaboración sea el mejor camino para mejorar el escenario del autotransporte. Por su parte, cuando se consultó a los usuarios sobre el modo en que podían aportar a una mejora del servicio, una gran cantidad de ellos dijo que “nada”.

ANÁLISIS DEL PERFIL CORPORATIVO

1. Historia

1.1. Una breve historia del transporte de Mendoza

El 6 de abril de 1886, cuatro días antes de que llegara el primer tren a la ciudad capital de la provincia de Mendoza, se inauguró un servicio de **tranvía a caballo** que, por un circuito único, permitía a la población trasladarse desde la estación ferrocarril, por Avenida Las Heras, hasta la Avenida San Martín y llegar a la Avenida Colón. Si bien este fue el primer medio colectivo de carácter urbano y público, encontraba su inspiración en la técnica ferroviaria¹. Otro medio de transporte masivo en el Gran Mendoza era el **tren urbano**. El transporte de pasajeros interurbano se basaba entonces en los progresos experimentados por el ferrocarril. Éste contaba, a través del Gran Oeste Argentino, de líneas a Maipú y Luján, desde el 1 de agosto de 1901, con dos frecuencias diarias en ambos sentidos y el “circuito Guaymallén” inaugurado el 5 de noviembre de 1903, cerrado en 1920 por razones económicas.²

El 19 de marzo de 1910 se registra en la provincia el inicio de las actividades de los **taxis**. “El servicio lo prestaba un auto Braghton propiedad de Francisco Tangresi, con la característica distintiva del pago prorrateado entre el pasaje”.³

Más tarde, en 1911 se inicia el tendido de vías para el funciona-

miento de **tranvías eléctricos** que comprendían cuatro recorridos diferentes. Inaugurados el 1 de octubre de 1912, los distintos trazados se distinguían por una luz de color que llevaba el tranvía, y el servicio se prestaba por una tarifa de 10 centavos.

En 1914 aparece el **autobús** cuando los hermanos José, Faustino e Inocencio Menéndez pusieron en marcha automóviles Deaton para realizar dos viajes diarios desde Rodeo de la Cruz, donde se ubicaba su taller, hasta la Plaza San Martín de Ciudad, “hecho que los constituyó en precursores del transporte público de pasajeros en la República”.⁴ La capacidad de estos vehículos era de siete pasajeros. Entre los inconvenientes que debía sortear este nuevo sistema de transporte eran el estado de los caminos, especialmente cuando llovía, y la falta de abastecimiento de combustible, ya que en esos años no existían redes de estaciones de servicio, debido a que el mercado consumidor de combustible eran muy pequeño. Otro de los problemas fue el mantenimiento de las unidades, que sufrían grandes desgastes a causa del mal estado de las calles y rutas.

En 1918 estos pioneros adquirieron unidades Ford, que acondicionaron con asientos para nueve pasajeros. Ya por aquel entonces se había creado la **Sociedad de Propietarios y Conductores de Vehículos**. Hacia 1920 los carroceros a cargo de Don José Ortega adaptaban los vehículos Ford Doble Faeton para aumentar la capacidad a once pasajeros.

¹ *Diario Los Andes, Cien años de vida mendocina, 1982. Pág. 43*

² *Lacoste, Pablo (comp.), Mendoza, historia y perspectivas, Diario UNO, 1997. Pág. 211.*

³ *Ibidem. Pág. 211.*

⁴ *Ibidem. Pág. 211.*

La empresa Menéndez incorporó en 1925 los nuevos modelos “Saure” que presentaban plataformas de ascenso y descenso de pasajeros del lado izquierdo de las unidades. Además ampliaban la capacidad de transporte a más de veinte pasajeros sentados. En 1928 se incorporan las unidades “White” que ofrecían una capacidad de treinta asientos y una apariencia más moderna, junto a mejoras mecánicas de importancia.

En noviembre de 1929 se inaugura un servicio especial llamado **taxi-colectivo**, a cargo de una empresa privada local (Taxi-bus Mendoza), que luego de un período experimental, fijó sus recorridos definitivos (Capital-Godoy Cruz), los que prestaba con una flota de veinte vehículos automotores, que tenían una capacidad máxima de siete pasajeros sentados.

Durante este período, la actividad transportista fue eminentemente privada, con un mínimo de intervención estatal. Pero al tener tanta aceptación en la población y al incrementarse los servicios de forma anárquica, como consecuencia del crecimiento poblacional, surge la necesidad de su reglamentación y de una mayor intervención del Estado, lo que comienza a concretarse hacia 1934.

“Para establecer un paralelismo, entre la evolución del autotransporte en Buenos Aires y Mendoza, debemos recordar que en la ciudad de Buenos Aires, comenzaron a circular auto-taxímetros en 1905, estos convivieron desde fines de 1921 con los ómnibus y hacia septiembre de 1928 algunos de ellos comenzaron su

transformación fisonómica, hasta convertirse en colectivos”.¹ En Mendoza en cambio, la aparición del autobús surgió en 1914, sólo cuatro años después del servicio de taxis.

Hacia 1954, el Estado Provincial inaugura el servicio de “trolley” o “**trolebuses**” por camino, que se asemeja a los tranvías por su recorrido prefijado por el tendido eléctrico, pero que no utiliza el tendido de rieles.

Antes del primer llamado a Licitación Pública (1979), se otorgaban permisos para circular por determinados recorridos a asociaciones de hecho entre propietarios de vehículos o de parte de ellos, los que dividían sus ganancias de acuerdo a la recaudación particular de cada unidad. Este sistema impedía que se renovara el parque automotriz, ya que el transporte funcionaba bajo el “Sistema de Componentes o Empresas Miembros Componentes”. A partir de 1979 fue requisito esencial que las concesiones se otorgaran a sociedades regularmente constituidas (S.A. y S.R.L).

1.1.1. De “La Rural” a “General Bartolomé Mitre”

La empresa General Bartolomé Mitre surge aproximadamente en 1940 como una **cooperativa** de trabajo, con el nombre de “La Rural”. Los socios fundadores eran 27 entre los que se destacaban Rodolfo Puig, Manuel Rodríguez, Manuel Centeno, Oscar Retamales, Miguel Johnson, Antonio José Ruiz, Eduardo Els, Eugenio Manomi, Agustín Mendez, José Bonafine, entre otros. El nombre venía dado por los coches que utilizaban, que eran conocidos

¹ Gesualdo 1988, pp. 55-56; Achával, 1995, pp. 10-11; en Lacoste, Pablo, Op. Cit. Pág. 216.

como “rurales” y tenían una capacidad de 15 pasajeros sentados.

Por entonces, las unidades iniciaban su recorrido en la calle Mitre y Las Heras (a eso de las 16:30) y como comentó el señor Néstor Puig, actual dueño y gerente de la compañía Gral. Bartolomé Mitre, “como era una época mala y los coches se rompían (principalmente por falta de cubiertas) entonces la gente ya estaba acostumbrada a que todos los días se rompían los coches, y compraban su asado en el Mercado Central que les quedaba a unas cuadras, y para cuando cambiaban las cubiertas -porque todo eso se hacía a mano, incluso inflarlas- la gente se comía su sanguche, su asado. Y el día que no se rompía, lamentablemente habían comprado el asado al cuete, y se quejaban porque no se rompía y ellos querían hacerse el picnic en el camino”.

El país salía de la conocida “década infame” e ingresaba en el nuevo decenio, con la Segunda Guerra Mundial como escenario internacional. La mayoría de los países habían cerrado sus fronteras, para poder reincorporarse, luego del fuerte golpe que recibieron por la crisis del 30. Con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, comienza a desarrollarse el **modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones** –de allí la falta de repuestos, especialmente cubiertas- que caracterizó las décadas siguientes.

En el año 1952 la cooperativa “La Rural” se transforma en SRL y entre los socios se deciden por el nombre de **General Bartolomé Mitre**, por lo que significaba la figura del prócer.

El ex-presidente fue uno de los impulsores de la organización nacional y se destacó como un gran estadista y un polémico polí-

tico. Durante su gobierno se hicieron grandes avances en las áreas legales, de comercio, transportes y comunicaciones.

1.1.2. La Mitre hoy

Actualmente la empresa cuenta con un plantel de 126 empleados entre choferes, inspectores, personal del taller y administrativos. Tiene una flota automotriz de 41 unidades colectivos y minibuses para el servicio regular y 6 unidades para servicio contratado. Sus recorridos son de media y larga distancia, cubriendo las zonas de Lujan de Cuyo, Tupungato, Tunuyán y parte de San Carlos, a través de los que transportan un promedio de 300.000 pasajeros mensuales.

Una de las características sobresalientes del servicio de media y larga distancia, es que aún utiliza el sistema de cobro a bordo a través de un boleto. Este mecanismo de recaudación trae muchas veces aparejado problemas con el cambio. La escasez de monedas, debido esencialmente al nuevo sistema de pago del transporte urbano, genera que los choferes rápidamente se queden sin cambio para dar a los pasajeros. A la vez que se transforma en una odisea para los usuarios, que deben buscar cambio antes de realizar su viaje, para no perder el “vuelto”.¹ Por su parte, la implementación de un sistema prepago del pasaje con el sistema de Redbus (tarjetas magnéticas recargables) complicaría la logística de distribución de dicho sistema y generaría inconvenientes en los usuarios que, en su mayoría, viven en áreas rurales, alejados de

¹ En este trabajo se entiende por **vuelto** a la diferencia que puede generarse entre el precio de un viaje real y la cantidad de dinero entregada por el pasajero, lo que lleva a que el chofer o cobrador deba entregar la diferencia al usuario.

los centros comerciales y de las bocas de expendio o de recarga de las tarjetas.

2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

En la actualidad, la compañía de autotransporte General Bartolomé Mitre no cuenta con filosofía corporativa profundamente pensada y diseñada. Se trabaja en base a objetivos de corto y mediano plazo, que podrían englobarse en la idea de “brindar un buen servicio de transporte, buscando aportar al crecimiento de las zonas de interés de la organización”.

A su vez, esta organización, como muchas otras del sector, ha requerido de una comunicación muy simple para con sus públicos. Al ser un servicio público, la demanda es previamente existente y los nichos de mercado están previamente segmentados a través del sistema de competencia regulada, que asegura la rentabilidad de las firmas que brindan el servicio; hace que éstas dejen de lado aspectos de la filosofía o de la comunicación corporativa para concentrarse en las cuestiones operativas cotidianas.

Varios autores señalan la importancia del desarrollo, discusión y consenso de una filosofía corporativa compartida por todos los integrantes de la organización. Por ello es que se propone una posible misión, visión y valores, con la finalidad de generar una ventaja de la organización, buscando ser pioneros en la conformación de una filosofía corporativa, dentro del sector. Esta posible filosofía corporativa debe ser trabajada dentro de la organización, con la participación de los integrantes de la misma. Entonces, los que a continuación se detallan son los principales lineamientos

que se consideraron estratégicos para la organización:

Desde su surgimiento, y siguiendo la línea de casi todas las empresas de este rubro, la empresa de autotransporte General Bartolomé Mitre se destacó por brindar un servicio que se adaptaba a las características modernas de esa época, al tiempo que sufría las condiciones de bajo desarrollo industrial, la crisis nacional y otros obstáculos. Caracterizada como una industria casi artesanal, en sus inicios dependió del ingenio y la creatividad de mecánicos, chapistas, e incluso choferes. En la actualidad cuenta con un equipo capacitado para realizar sus funciones, desde los talleres hasta los choferes.

La **misión** propuesta desde esta tesis a la organización es **brindarle a la sociedad la posibilidad de transportarse a sus destinos con comodidad, seguridad y eficacia**. Este es el papel de la organización en la sociedad. Colaborando con ella es que buscará atender a todas las necesidades del transporte público. La **misión** que debe traducir la filosofía de la organización es la formulada por sus fundadores, que como se observó mas arriba incluye los valores y las creencias antes mencionados: compromiso con el transporte de media distancia.

Por otro lado, se propone a la compañía General Bartolomé Mitre ser una organización **visionaria** que ofrezca:

- **Liderazgo en su rubro:** manteniendo un buen servicio a lo largo de los años, para lo que se requiere capacitar a sus líderes, como así también sus administradores, para poder realizar un plan de desarrollo interno.

- **Ideología:** Tener una clara definición de su propósito en consonancia con su modo de proceder. Para ello se buscará trabajar con valores claramente establecidos, sobre todo en relación al respeto por el medio ambiente.
- **Objetivos audaces:** Lograr ser líder en su área. Con este propósito se persigue estimular a la compañía a un avance económico-social.
- **Auto-mejoras:** Reinvertir sus ganancias, no sólo para beneficio de la empresa, sino también en acciones sociales como ser las políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

De este modo, **los valores** toman una mayor importancia, ya que este trabajo postula **la comunicación de valores** como parte de la estrategia para la compañía. Las actividades que se desarrollarán, tendrán como marco **políticas de Responsabilidad Social Corporativa**, lo que imprimirá un sello diferenciador a la organización, al tiempo que impulsará a pensar en valores sólidamente conformados.

La construcción de una filosofía corporativa nueva, es un proceso que genera grandes desafíos. Uno de ellos es el conocimiento de la importancia que esta inviste para las organizaciones. Respondiendo a esto es que se llevarán adelante diversas actividades, diferenciadas en dos públicos, para instrumentar el cambio: el grupo de **altos mandos** de la compañía y el grupo de los **empleados de menor rango**.

Con el primero, se realizarán charlas informativas, programas de

capacitación, conferencias a fin de que adquieran la capacitación en temáticas como Empresa sustentable, Responsabilidad Social Corporativa, Ética empresarial, Pacto Global, etc. Sobre esta base, se realizarán grupos de trabajo -integrando a los empleados- para el ajuste de la Filosofía Corporativa a los intereses y cualidades de la compañía.

Con el grupo integrado por los empleados, se llevarán a cabo los llamados “círculos de calidad” -en los que se ahondará más adelante-. Éstos se iniciarán con programas de capacitación, tanto sobre el funcionamiento y finalidad de los círculos, como en temáticas referentes a la Filosofía Corporativa, Comunicación Interna, Atención al Cliente (Normas ISO 9001); a fin de lograr la participación en los grupos de trabajo, para la elaboración de la Filosofía de la organización.

Un aspecto a tener en cuenta es el hecho de que la compañía está inserta en la sociedad. Por ello, el feedback que se produce con el correr del tiempo exige una revisión periódica de la filosofía corporativa. A su vez, el desarrollo de conocimientos en el área de la “empresa” conllevan a la aparición de nuevas tendencias, que obligan a mantener un alto nivel de capacitación de los recursos humanos, no solamente en aspectos tecnológicos, sino también en competencias funcionales.

3. Cultura corporativa

La mayoría de las compañías de transporte de pasajeros de Mendoza fueron fundadas por grupos de choferes que, con visión de futuro, reunían el capital del que disponían para comprar unida-

des e iniciar un servicio en particular. La organización que nos incumbe no es una excepción del caso, ya que fue fundada por 27 socios y en su surgimiento era una cooperativa en la que los mismos dueños eran los choferes, mecánicos, chapistas, tapiceros e incluso inspectores.

En 1952 “La Rural” pasa a ser una S.A. y adquiere el nombre de “General Bartolomé Mitre”. Del conjunto de socios fundadores, sobresalen Manuel Rodríguez, Rodolfo Puig, Oscar Retamales, Manuel Centeno, Miguel Johnson, Antonio José Ruiz, Eduardo Els, Eugenio Manomi, Agustín Mendez, José Bonafine, Rosas, Baldame, Ortiz, hermanos Villegas (que son dos), entre otros.

3.1. Los fundadores

Los fundadores se destacaron por ser personas responsables, emprendedoras, cumplidoras, exigentes, en algunos casos individualistas y a veces resignados, tal como lo transmitieron los actuales administradores de la compañía, Néstor Puig y Liliana Retamales y algunos de los empleados más antiguos en la organización. Teniendo en cuenta la época en que comenzaron con la organización, que eran años muy difíciles para los países de Latinoamérica, el ingenio y la astucia fueron características esenciales de los emprendedores de aquella década del ‘40. Además, la perseverancia y la tenacidad también adquirirían cierta importancia a la hora de afrontar los problemas cotidianos del naciente transporte de pasajeros. Éstas características no han dejado de ser importantes en la gestión de las compañías de TPP, aunque en la actualidad no son los principales atributos con los que debe contar un gerente.

Un factor a resaltar es que ninguno de ellos tenía experiencia empresarial previa y sólo conocían el negocio como choferes, mecánicos, es decir, como protagonistas. Éste es un factor que trasciende esta organización, debido a que la mayoría de las compañías del sector están conformadas principalmente por choferes, mecánicos, etc. En la actualidad, se está generando un proceso de profesionalización de los altos mandos de las compañías de TPP, debido a que están ingresando en ellas las nuevas generaciones, que conscientes de los actuales escenarios que se generan en la provincia, han adquirido educación de nivel universitario en áreas relacionadas a la conducción de una organización.

Actualmente la empresa cuenta con tres socios mayoritarios (Rodríguez, Puig y Retamales) y un socio minoritario (Centeno), que conforman el grupo directivo de la misma.

3.2. Personal actual

El señor Néstor Puig representa a la segunda generación de la empresa. Hijo de Rodolfo Puig, ha sido chofer también y cuando su padre murió, se hizo cargo del servicio, junto con otros de los socios. Con el tiempo, entre la venta de sus partes, o simplemente alejamiento, algunos de los socios cedieron la empresa a la segunda generación. Esto le da carácter de familiar a la organización. Néstor Puig se destaca por ser muy compañero del personal, por tener un trato casi de igual a igual con los empleados de la compañía. Pero, por otra parte, se puede observar que sus conocimientos de administración han sido adquiridos en la práctica y en su experiencia personal, como la mayoría de los empresarios del transporte. Esta actitud, enmarcada en un plan estratégico podría

tener un fin específico, sin embargo, en la persona de Puig, es su manera particular de administrar el “negocio”. Esto genera cierta reticencia de su parte a la hora de incorporar cambio en la compañía. Sus ocupaciones principales se relacionan con el personal, los horarios, los francos y todo lo referido a los recursos humanos. Esto se debe a que él ha sido un chofer en su juventud, lo que le permite un manejo de igual a igual con el personal de la organización. En su estilo de dirección la **pauta tutorial**, descrita por Jesús García Jiménez, es la principal característica, aunque también pueden observarse elementos de la pauta de entrevista. El autor plantea que la pauta tutorial es el estilo de dirección que se caracteriza por ser de tipo **paternalista**, “propio de las empresas pequeñas y de tipo familiar”.¹

Por otro lado, Liliana Retamales era muy joven cuando tuvo que tomar el lugar de su padre en la compañía. Ella ha buscado especializarse en el transporte, estudiando Licenciatura en Turismo, lo que le ha permitido aportar una mirada diferente sobre la función de la compañía. Su actitud hacia el cambio es de promotora, ya que ha sido quien ha introducido las mayores modernizaciones en la compañía. Sin embargo, su estilo de dirección es de **pauta de entrevista**, en el que se da una “situación disimétrica. El emisor se encuentra en una situación de predominio respecto al destinatario”.² Se encarga principalmente de la logística de la organización y su responsabilidad es que las unidades estén funcionando y en sus recorridos, por lo que su relación con el personal es casi exclusivamente con las áreas operativas (administración y talleres). Desde hace varios años

¹ García Jiménez, Jesús, *Op. Cit.* Pág. 76.

² *Ibidem.* Pág. 77.

que no tiene un contacto directo con los choferes y sólo en algunas ocasiones se encarga de cuestiones de las boleterías.

El Sr. Oscar Rodríguez es uno de los inspectores más importantes de la empresa. Es un hombre muy dinámico y práctico, con un conocimiento profundo del transporte en general y del funcionamiento de la empresa en particular. Su trabajo se desarrolla principalmente fuera de los edificios de la compañía (principalmente en la calle), controlando las frecuencias de las unidades, la recaudación, entre otros aspectos. Muchas veces también actúa coordinando reemplazos de coches, cuando alguna unidad se rompe en el camino, y es uno de los principales contactos entre la administración y el personal. Es muy respetado por sus pares. Sus conocimientos también provienen de la práctica, pero se muestra mucho más abierto a los posibles cambios en la compañía.

La señora Alicia Serra se desempeña como secretaria. Sus funciones principales son asistir a la señora Liliana Retamales, al señor Néstor Puig y al sector administrativo. Posee un conocimiento profundo de la compañía y su funcionamiento. Recepciona y organiza gran parte de los documentos y papeles de la organización. Es muy enérgica a la hora de realizar sus tareas, además de poseer una constante positividad y buen humor. Siempre está dispuesta para llevar adelante cualquier actividad que se le solicite. Posee un gran sentimiento de pertenencia y compromiso con la compañía.

3.3. Cultura y clima interno

La cultura organizacional es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se

sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas. Las más frecuentes son los relatos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. Cada Organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas. Es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales. El clima organizacional abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional.

Al ingresar al mundo del transporte, se observa que es una comunidad de marcadas características. Una de ellas es la **fuerte presencia del hombre**, con un rol hegemónico en los diferentes ámbitos. Por su parte, el papel de las mujeres siempre ha sido marginal, ocupando funciones en el área administrativa, en puestos de menor nivel jerárquico.

Así es que el sector femenino ha tenido que ganar nuevos espacios, hecho que no escapa a otros sectores de la sociedad. Ejemplo de ello son Patricia Morsucci, la primer chofer mujer de media distancia; y Liliana Retamales, quien ha tenido que forjarse su lugar a fuerza de perseverancia e ingenio. Otro ejemplo es la Directora de Vías y Medios de Transporte, Patricia Gutiérrez.

El papel protagónico ejercido por la imagen masculina incide en todos los elementos culturales que se distinguen en este sector. Este rol, que es inmanente a las empresas de transporte público de pasajeros, es también compartida por una **macro-comunidad**: la del sector de los transportistas. Con ciertas diferencias, pero con mayor cantidad de coincidencias, el grupo conformado por camioneros, taxistas, colectiveros, remiseros, entre otros; obedece a las **mismas pautas culturales**. En algunos de los casos, estas pautas tienen su arraigo en los dueños o ejecutivos de las empresas, que en sus inicios fueron protagonistas de alguno de los sistemas de transporte. Es el caso del gerente, Néstor Puig, que se inició en la actividad como un chofer, lo que también se ve reflejado en la comunicación que existe entre el área de dirección y el personal. El Sr. Puig trata directamente con los choferes, coordina con ellos los días francos y controla los recorridos que realizan. Él es el responsable del plantel de choferes, que es la masa más grande de recursos humanos con los que cuenta la organización.

Este factor determinante de la cultura, plantea grandes desafíos a la hora de pensar en estrategias para modificarlo. Lo que se buscará es incentivar a que la compañía mantenga la postura de incorporar mujeres a su plantel de empleados, estimulando que estas acciones no sólo repercutan en el área administrativa. La ex-

perencia de integración de una chofer mujer en la organización, no sólo los posicionó como pioneros en su sector, en relación a políticas de integración social, sino que además captó el interés de los medios de comunicación, lo que la transformó en una experiencia muy positiva para la imagen de la organización.

Para reforzar la importancia del papel del sexo femenino en una organización, es que se buscará además que las diversas capacitaciones que se lleven adelante, tanto para el sector de altos mandos como para el personal en general; sean dictadas por mujeres.

Otro de los aspectos culturales que se destacan, tiene que ver con la presencia de elementos de la cultura kitsch. “La palabra **kitsch** se origina del término alemán yiddish *etwas verkitschen*. Define al arte que es considerado como una copia inferior de un estilo existente. También se utiliza el término kitsch en un sentido más libre para referirse a cualquier arte que es pretencioso, pasado de moda o de mal gusto”.¹

Así es que una de las características inherentes del transporte, es la **reddecoración que realizan los choferes dentro de las unidades**, con tapizados de peluche, muñequitos colgando, luces de colores y demás accesorios decorativos. En la actualidad, hay dos razones principales por las cuales los choferes no pueden llevar adelante intervenciones decorativas en las unidades: la primera es que está establecido por pliego de concesión que las unidades deben mantenerse lo más parecidas al original, y la segunda razón es que ya no son los mismos choferes quienes realizan la inversión para

1 www.es.wikipedia.org/wiki/kitsch

adquirir nuevas unidades –como sucedía en épocas anteriores– sino que es la misma empresa la que invierte y adquiere los coches nuevos. Por ello, se ha pasado a enfocar la valoración sobre la potencia y prestaciones de los coches. Entonces el **vehículo** es ahora el principal valor para los conductores. Esto se refleja en sus automóviles particulares ya que, a pesar de sus ingresos moderados, poseen automóviles muy caros y de modelos recientes, con diversos niveles de tuning² con accesorios de calidad, mostrando que para ellos “el auto lo es todo”.

La **pasión por su equipo de fútbol favorito** se refleja aún en los colectivos, junto a la **estampita** que los acompaña y protege en los viajes. Estos **símbolos materiales**, son las pocas reliquias que sobreviven dentro de las unidades, a los que suelen sumarse el o los nombres de los hijos o hijas. Ya son muy pocas las excepciones, y sólo en algunos casos los choferes van más allá de estas intervenciones simbólicas.

Dentro de los **rituales** característicos de este grupo, se resalta el dicho popular que enuncia: “si los marineros tiene un amor en cada puerto, los colectiveros tienen uno en cada parada”. Claro que esto no se aplica a todos los choferes, la actitud hacia las mujeres es la de la conquista constante. Son “**observadores de belleza**”, como comentó uno de ellos. Esto también es un reflejo de la hegemonía del sexo masculino de este grupo de individuos y de una cultura con tendencia machista en nuestra sociedad.

2 *El tuneo o tuning es, en el mundo del automóvil, sinónimo de la personalización de un vehículo a través de diferentes modificaciones de la mecánica para una mayor performance. Cambios exteriores de la carrocería e incluso interiores de la cabina. Se identifica así a los autos personalizados y se pretende lograr una originalidad del vehículo, apartándose de su apariencia de serie y orientándolo al gusto propio. (www.es.wikipedia.org/wiki/tuning)*

Otro ejemplo particular puede ser observado en los talleres, en donde los pósteres de mujeres sin vestimenta (promocionando desde aceite para motor hasta repuestos) o con una micro-bikini, que suele ser de algún equipo de fútbol, están presente indefectiblemente. Esto se debe a que la zona de talleres es de acceso restringido, sólo para el personal del taller y los choferes, lo que les brinda un espacio de expresión, sin correr el riesgo de ofender la moral de algunas personas. Claro que resulta imposible que se coloquen cualquiera de estos pósteres dentro de las unidades. Este es el caso de un elemento cultural que puede observarse en otros espacios que están relacionados con los automóviles (casas de repuestos, lubricentros, talleres mecánicos, entre otros).

Por otro lado, otro **ritual** que pudo observarse, son las bromas que se hacen entre ellos con fotos y cartelitos, utilizando algunas de las paredes de la boletería; mensajes humorísticos en las planillas; los sobrenombres que van cambiando según las circunstancias; lo que refleja el ambiente de **camaradería** que existe entre ellos. Además, se suman las habituales disputas por los equipos de fútbol, que son los temas de conversación en sus ratos libres, acompañados del mate y las tortitas.

Algo que no puede ser dejado de lado es que como toda comunidad, ha desarrollado un **lenguaje característico**, que identifica a los miembros de esta cultura. Palabras como “muñeca” para referirse a las mujeres, “vago” para referirse a un amigo, “bueeeena”, los insultos, los sobrenombres o apodos, conforma un léxico que es el común denominador que unifica a los miembros de esta determinada cultura. Además, los choferes poseen el “**código rutero**”, por el cual, a través de cambio de luces o diferentes señas,

se avisan de los controles policiales, la cercanía de los inspectores, o simplemente se saludan. Si bien es conocido este modo de comunicarse por un público más amplio, e incluso sólo requiere de la simple observación para reconocerlo, es algo relativamente exclusivo de la macro-comunidad del transporte, lo que a su vez, se transforma en un **ritual** más de este grupo.

En lo que respecta a los rituales de esta comunidad, van a ser un factor a tener en cuenta para un trabajo a futuro. El hecho de que estas prácticas estén tan arraigadas en su cultura, tanto dentro de la empresa como en la macro-cultura del transporte, obliga a plantear estrategias menos directas. Por ello es que se irán trabajando algunos de estos temas a través de los círculos de calidad y se incentivarán algunos cambios a través de las capacitaciones.

3.4. Elementos culturales en la compañía Gral Bme. Mitre

Se puede definir a la organización analizada como investida por una **cultura autocrática**, ya que presenta un poder verticalista, no sólo en su voz de mando y comunicación, sino también en sus costumbres. A partir de lo investigado y teniendo en cuenta las funciones de la cultura corporativa, en la empresa de TPP que nos ocupa, se advierte que predomina la **cultura del poder**. Esto significa que la cultura depende de una fuente central de poder muy fuerte, que ejerce un control a través de una red de “personas claves”. Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en la influencia. Se actúa con eficacia y rapidez; el modelo de trabajo es la unidad. Otra de las características de la cultura del poder es que existen protegidos entre el personal, es decir, los individuos son eslabones que se sustituyen cuando no sirven. Sin embargo,

la mentalidad de sus directivos es **tribal**, ya que se observa a estos abiertos a las oportunidades y vivencias del entorno, relacionándose con las subculturas dentro de la compañía.

Dentro de la empresa se pudo observar básicamente dos grupos formales o **subculturas** principales: el grupo de los choferes y el grupo del taller mecánico. Un tercer grupo, pero con menor incidencia en la cultura organizacional es el conformado por el personal del área administrativa.

A pesar de que dentro de los grupos de choferes y del taller existe una división por turnos de trabajo, el régimen laboral aplicado por la compañía, hace que los individuos se mezclen constantemente y no lleguen a diferenciarse claramente esta división, en la conformación de subgrupos formales, entendidos como “aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica”.¹

Si existe una diferenciación entre dos **grupos informales**, en el caso de los choferes: los nuevos y los viejos. Esta distinción no hace referencia a la edad de los individuos, sino a la antigüedad dentro de la organización. El **grupo de los viejos** se caracteriza principalmente por tener un mayor compromiso hacia la compañía, por “tener puesta la camiseta”. Ellos la sienten como suya, sienten que la han construido y que en cierta forma les pertenece tanto como ellos pertenecen a ésta. La mayoría de los integrantes de este grupo se han iniciado en esta compañía, lo que la trans-

forma en una familia para ellos. Incluso es el sector más activo en la búsqueda de soluciones, cuando algo no funciona como debería. Esto se debe a que su afiliación grupal es resultado de la convivencia en la compañía. Edgar H. Schein plantea que “los grupos son esencialmente un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro *sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismo*”.²

Por otro lado, el **grupo de los nuevos** no poseen el nivel de compromiso con la institución como el otro sector. Los integrantes de este grupo, por su parte, reconocen que en otras empresas las condiciones laborales generales son peores o de menor calidad a la que ellos están acostumbrados en la compañía a la que hoy pertenecen. A pesar de ello, no son pro-activos con la compañía, y su nivel de participación se limita a los horarios de trabajo y a llevar adelante las tareas asignadas. Como en todos los casos, existen algunas excepciones.

En el caso del grupo de los nuevos se dan dos factores que inciden en su funcionamiento, alejado del objetivo de la organización: el principal se refiere a los antecedentes individuales de los integrantes del mismo. En su mayoría tiene una menor antigüedad dentro de la compañía, además que muchos de ellos se han desempeñado en otras instituciones del sector. Estos los distingue de los otros integrantes y se transforma en un componente de afiliación. El otro factor se refiere a la naturaleza cambiante de los grupos, ya que estos “no son estáticos, rígidos o inmutables”.³

1 Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1982. Pág. 136.

2 *Ibidem*. Pág. 140.

3 *Ibidem*. Pág. 146.

Lo que sucede es que la dinámica general de la empresa hace que este grupo sea un estadio previo al ingreso al otro grupo.

Por ello, y apelando al deporte como elemento integrador, es que se incentivará la creación de equipos de fútbol 5 (buscando la composición de los mismos con la mayor variedad posible) a fin de llevar adelante pequeños campeonatos dentro de la compañía. Éste tipo de actividades busca además contrarrestar las características sedentarias del trabajo del chofer, y ser un excelente ejercicio para neutralizar los efectos del estrés laboral. Además, se estimulará la creación de un equipo de fútbol que represente a la organización en los campeonatos inter-compañía que ya se realizan desde hace varios años.

Los tres boleteros que desempeñan sus labores en la Ciudad de Mendoza y los boleteros de los otros destinos (Tunuyán, San Carlos, Tupungato y Luján) no forman un grupo específico, sino que funcionan con la lógica de los grupos de choferes. Algunos de ellos son más afines al grupo de los nuevos y otros lo son al grupo de los viejos.

Tanto en el caso del grupo de los nuevos, como también a fin de reforzar el compromiso de los integrantes de la compañía, es que se le dará una gran importancia al tema de la participación a través de la conformación de grupos de trabajo, conocidos como **círculos de calidad**. Éstos son grupos pequeños de empleados y obreros, de distintas secciones y niveles, que se reúnen a intervalos fijos, para identificar y solucionar problemas puntuales relacionados con las actividades diarias. Éstos tendrán la finalidad principal de ser los disparadores de los mayores cambios dentro

de la cultura de la organización, al tiempo que serán un espacio de diálogo para el personal.

Lo que se buscará con esta metodología de trabajo, es la participación y el compromiso del personal en los procesos de mejora de la compañía. Así es que los equipos se responsabilizan de sus operaciones, como de su coordinación. Los empleados trabajan en colaboración mutua, lo que los hace interdependientes.

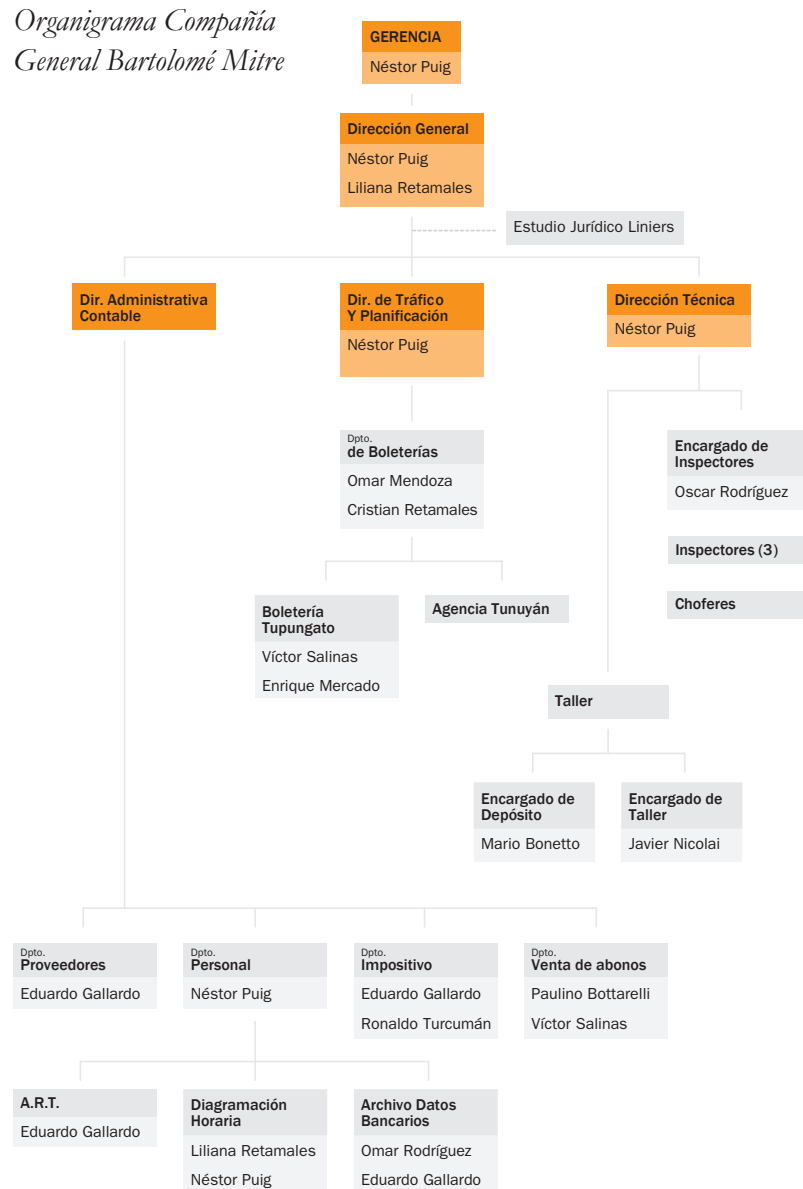
4. LA COMUNICACIÓN

“El organigrama es un signo visible de las diversas formas voluntarias e intencionales de organización”¹, al tiempo que estructura o enmarca los canales de comunicación dentro de la organización. Existen diversas formas de clasificar a los organigramas, y sus modos de funcionamiento, según se siga a uno u otro autor.

A continuación se presenta el organigrama formal de la empresa cuya configuración se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y posee una centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general. Éste diseño (organigrama, página 38) fue presentado por los dueños de la organización.

1 García Jiménez, Jesús, *Op. Cit.* Pág. 37.

*Organigrama Compañía
General Bartolomé Mitre*

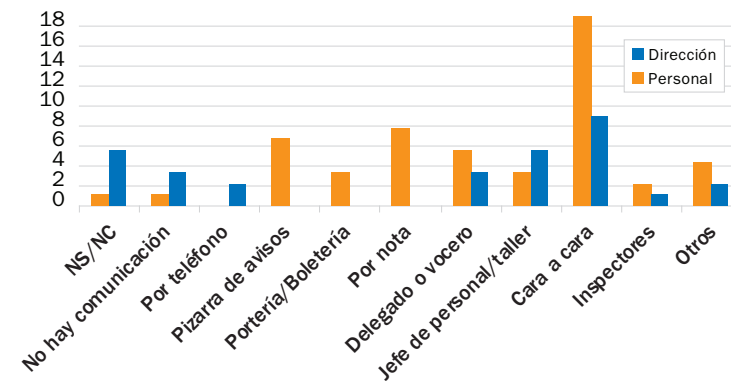


4.1. La comunicación interna

La comunicación que presenta actualmente la organización es variada, aunque poco profunda. Tanto las vías de comunicación, como las temáticas abordadas, son de origen diverso y no sólo cuestiones centradas en lo laboral.

Entre los dos sectores (gestión-administración y empleados) de la organización existe una gran cantidad de canales de comunicación. Los principales modos son **cara a cara**, directamente con Néstor Puig. Como puede observarse en el esquema siguiente, o a través de los delegados, voceros o jefe de personal/taller siendo este otro medio importante.

Flujos de comunicación interna



En cambio, desde la dirección de la organización la comunicación se da principalmente a través de **notas escritas, en la portería o boletería** y en la **pizarra de avisos**. Aunque las vías de comunicación no se limitan a esos tres medios, sino que también transmi-

ten informaciones a través de los **voceros o delegados, de jefe de personal** y finalmente **cara a cara**.

Si bien el grupo empresario está conformado por cuatro socios, sólo dos de ellos, Néstor Puig y Liliana Retamales, asisten diariamente a las instalaciones de la organización. Los otros dos asociados, concurren esporádicamente, a fin de interiorizarse de la situación de la compañía.

Entre los empleados existe una buena comunicación, enmarcada en los grupos antes descriptos. El sentimiento de pertenencia que predomina en este sector, los dispensa de grandes conflictos, aunque es insoslayable el surgimiento de ciertas problemáticas. Estas se refieren a un reducido nivel de competencia por tener una mejor imagen frente a los miembros del directorio, entre las más comunes.

Como se pudo ver en el organigrama vertical donde se presenta piramidalmente el orden jerárquico, la cúspide representa el ápice de autoridad y de ahí hacia abajo, en orden vertical descendente, se va ensanchando la pirámide para representar los niveles articuladamente, subordinados, hasta el nivel ínfimo que representa la base de operaciones.¹

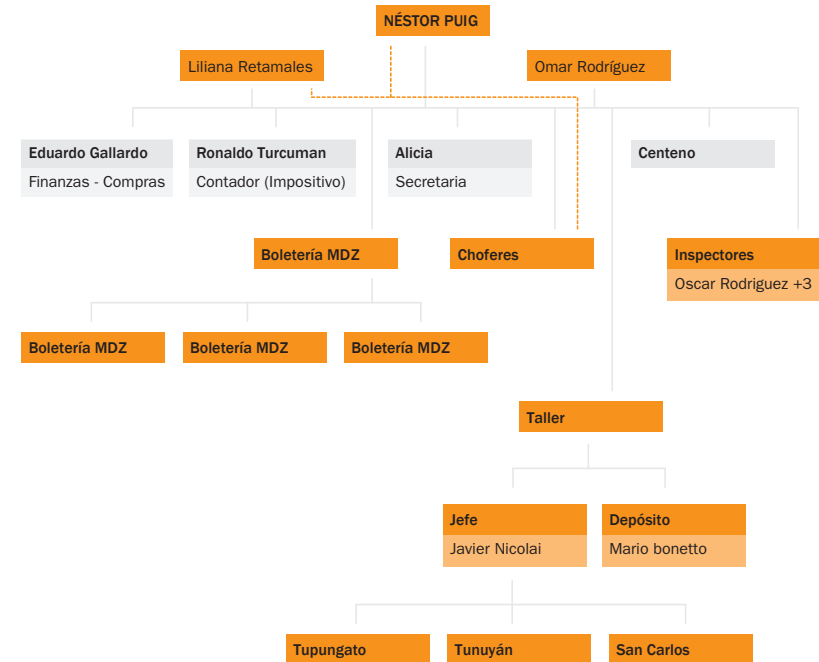
Es en este escenario donde fluyen canales de información que se transmiten de **forma vertical** (ascendente/descendente).

Como se observa, el sociograma es una “fotografía instantánea”

1 *Ibidem*. Pág. 40.

(tomada en un instante dado), que inevitablemente muestra desviaciones, a veces importantes, entre organigrama y sociograma.²

Sociograma Compañía General Bartolomé Mitre



En este escenario se encontró que la organización se enmarca en lo que Bartola llama “desviación disfuncional”, lo que signi-

2 *Bartola, Annie, La organización comunicante y la comunicación organizada*, Ed. Paidós. Buenos Aires, 1992. Pág. 150.

fica que si bien el organigrama mostrado es vertical-piramidal y de orden jerárquico, los actores del sistema de la organización emplean otros modos de relación, coordinación y distribución de tareas diferentes de los previstos oficialmente.¹ Así es que se pudo observar que las relaciones comunicacionales dentro de la compañía, son mas horizontales de lo que sus participantes suponen. Esto es claro en el sociograma, donde se observan relaciones cotidianas de comunicación interna, sobre todo entre el personal y los directivos, por la vía más utilizada que es la comunicación cara a cara.

En el relevamiento realizado de los datos de encuestas, se pudo observar que desde los empleados se distinguen al menos 10 canales de comunicación con la gerencia. Por su parte, desde esta última se pudieron reconocer 14 vías de comunicación.

Cuando la diversidad de medios de comunicación dentro de una organización es muy grande y en este caso, teniendo en cuenta que es una PyME, los mensajes se diversifican también y, en muchas ocasiones, se vuelven incontrolables. Un manejo consciente y planificado de la comunicación interna, posibilita el uso estratégico de los recursos existentes (humanos, de tiempo, de capital, etc.). De esto se desprende la necesidad de delimitar los canales de comunicación, a fin de uniformar los mensajes circulantes y de posibilitar una gestión eficiente de la comunicación interna.

Según Luis María Huete y Michel Debaig, en su libro “Hacia un nuevo paradigma de gestión”, plantean que la organización contem-

poránea requiere la aplicación de cinco criterios de racionalización: universalidad, programación, unidad, organicidad y homogeneidad. Siguiendo este nuevo paradigma, es que se buscará, no sólo la reducción cuantitativa de los canales de comunicación, sino el ordenamiento y la sistematización de los mismos, para lograr un aprovechamiento y una mejora cualitativa de los flujos de información interna.

Además, se suman nuevas funciones dentro del proceso de renovación comunicacional de la organización. Ya se hizo referencia a la necesidad de transmitir la propuesta de filosofía corporativa, como la búsqueda de la participación de los integrantes de la compañía en la formulación de una visión, misión y valores adaptada al punto de vista corporativo.

El proceso de asimilación de este nuevo perfil corporativo interno, se realizará a partir de la organización de círculos de calidad y de capacitación con el fin de despertar el interés social del personal. Esto estará enmarcado en una serie de lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa que se gestionarán hacia los **stakeholders** (el término suele traducirse al español como “partes interesadas” o “interlocutores”).

Siguiendo a Paul Capriotti, “uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones, fue el cambio de concepto de **público** por el de **públicos**. Con este cambio se pasó de la idea de receptores a la idea de destinatarios. Este concepto de público amplio, incluye a todos los individuos con los que puede tener relación la organización, y no restringido pura

¹ *Ibidem*. Pág. 151.

y exclusivamente al consumidor”.¹

4.2. La comunicación externa

En una organización, todo comunica. Desde las acciones más perceptibles, como la marca o los mensajes emitidos; hasta lo menos evidentes, como las actitudes de los integrantes de la organización, el trato a los clientes, entre otros.

Dentro de la comunicación externa de la empresa la dimensión más trabajada es la **comunicación externa operativa**.

Es por esta clasificación hecha por Bartola que se refiere a un “número importante de miembros de la empresa que se halla en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. De este modo cada uno de ellos debe comunicarse con personas externas a la organización. Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y mensajes en el nombre de la empresa, como a su vez recibe informaciones que integra y absorbe en el seno de la organización. Esos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa; sin ellos no podría existir”.²

En el caso de la compañía General Bartolomé Mitre, los elementos comunicativos más importantes son las unidades que circulan en la calle, los choferes que conducen esas unidades, las boleterías en las terminales de Ciudad de Mendoza, Tupungato, Tunuyán y

San Carlos, los esporádicos contactos con los usuarios a través de llamadas telefónicas, etc.

4.2.1. Identidad visual corporativa

Una de las falencias más importantes que puede distinguirse a primera vista, es la falta de un sistema de identidad gráfica. La variación y multiplicidad de logotipos utilizados como marca, las aplicaciones en las unidades y en la papelería, la diversidad de la paleta cromática, no responden a su función identificadora. La relevancia que adquiere la identidad visual de una organización, es un factor que no puede dejarse de lado. Los signos visuales que una compañía comunica, tienen la principal función de distinguir e identificar a la misma. Lo que se busca con la homogenización de las características visuales, es lograr el reconocimiento y la recordación por parte de los públicos de la organización.

La discontinuidad gráfica puede observarse en el cuadro siguiente (pág. 42), donde se muestran las unidades para servicio común.

Además, esta misma falencia se encuentra en otras unidades destinadas a servicio contratado y servicios especiales.

Por ello es que se plantea la necesidad de generar un sistema coherente y unificado de identidad visual. Éste estará sujeto a la búsqueda de identificación con el referente del sector; al tiempo que la compañía se diferenciará. El mismo estará sujeto a los ajustes desarrollados en el diseño de identidad corporativa.

¹ Capriotti, Paul, *Op. Cit.* Pág. 36.

² Bartola, Annie, *Op. Cit.* Pág. 151.

Línea 380, servicio común



Éstas dos unidades son muestra de los diseños más antiguos aplicados a las unidades. La primera es la gráfica generada luego de la obtención de la concesión en 1989; y la segunda representa los primeros intentos por modernizar la gráfica de las unidades.

A partir de la segunda gráfica, se fue aplicando una variedad de gráficas en las unidades, desde 1995 buscando la modernización de las mismas.

En la actualidad, tanto en las unidades recientemente adquiridas, como algunas unidades antiguas, se está aplicando una nueva gráfica, relativamente más homogénea.

Minibus, línea 380 y servicio contratado



Minibuses utilizados para el servicio común. Ambos presentan los colores de la organización, pero con diseños disímiles.

Minibuses utilizados para el servicio común. Ambos presentan diseño de marca idéntico, pero difieren en la utilización de diferentes tonalidades de azul. Además, la gráfica se diferencia completamente de la aplicada al resto de las unidades.

Minibus para Servicio Contratado. Marca idéntica a la utilizada en otras unidades, con una leve inclinación. Utilización de similar paleta cromática.

DISEÑO DE IDENTIDAD CORPORATIVA

- Desarrollo de marca, con su correspondiente manual de uso.
- Unificación y fijación la paleta cromática institucional.
- Grafica vehicular, identificación de unidades por servicios (servicio común, servicio contratado).
- Optimización de recursos tipográficos.
- Aplicación de la marca en papelería básica y comercial.
- Confección de Manual de Marca con la finalidad de establecer una estructura y normativa de aplicación de la identidad visual de la compañía.¹

ESTRATEGIA DE IDENTIDAD VISUAL

Estrategia: **Transición**

Basándonos en el análisis de la información proveída, se buscó una estrategia que fuera capaz de representar la realidad institucional de la empresa con el agregado del cambio radical en su imagen.

¹ Joan Costa en su libro *Identidad Corporativa* explica que el manual de marca "abarca y organiza la totalidad de los elementos que constituyen el sistema, se dirige a todos los usuarios eventuales, que deben conocer las reglas que han de asegurar una utilización racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibilidades de aplicación".

Mitre
AUTOTRANSPORTES

Mitre 380

Mitre tour

· Nuevo diseño de marca, se abrevió el nombre "Autotransportes Gral. Bme. Mitre" por uno mas corto y pregnante, sin perder la identidad.

· Se desarrollaron los caracteres adicionales para mantener el estilo tipográfico.

· La necesidad de diferenciarse y distinguirse hizo necesaria la incorporación de la palabra tour (término casi castellanizado).

Codificación Cromática



Pantone: 152C
C: 0 · M: 51 · A: 100 · N: 1



Pantone: 286C
C: 100 · M: 66 · A: 0 · N: 2

Codificación Tipográfica

Gills Sans

abcdefghijklmnopqrstuvxyz
A B C D E F G H I J K L M -
N O P Q R S T U V W X Y Z
123456789; ! ? () / & \$ @

· La tipografía se utilizará para la razón social de la marca, como también para la papelería institucional.

· Esta posee una gran cantidad de variables para utilizar en los diversos casos que requiera.

Aunque parezca contradictorio, hay ciertos códigos que maneja la gráfica general de las empresas de transporte que atentan contra este cambio de raíz que se propone.

Vale recordar que en la comunicación visual no se produce un feedback instantáneo, por lo que la **propuesta**, que es una sola, debe ser tan convincente como efectiva, ya que no tiene la posibilidad de redimirse a corto plazo sin un elevado costo económico y comunicacional sobre la empresa.

La **transición** propone un cambio **dinámico** y **constante** que aplicado como concepto a la marca la potencia de manera cíclica.

Analizando la gráfica general de los transportes, se ve un predominio de marcas tipográficas y de gráficas muy estructuradas y con un gran caos visual. Dentro de ese contexto se desarrolla una propuesta de marca que combina caracteres sans serif y gestuales, logrando un acercamiento al público receptor y a su vez diferenciación en cuanto a la competencia.

La marca basa su fuerza y potencia de su mensaje en su sintaxis, a través de la penetración de una marca seria y gestual, dinámica y atrevida, dirigiendo un mensaje preciso y diferenciador.

El doble receptor, usuarios de la línea 380 y el usuario del servicio contratado, hizo necesaria la diferenciación de los servicios, una aplicación más simple y **amable** para la 380, mientras que se refinó y complejizó la gráfica del servicio contratado.

En primer lugar (línea 380), se buscó renovar la rigidez y el des-

orden precedente a través de la combinación de colores que no existiera dentro de las flotas de transporte público. Esto favorece su identificación. Mientras que las formas curvas, como cintas buscan reemplazar las líneas rectas y gradientes utilizados sin ningún criterio, y así poder identificarse con el usuario (mayormente compuesto por comunidades bolivianas y por campesinos).

En el caso del servicio contratado, se utilizó una gama cromática correspondiente a los tonos de un oasis: verde (vegetación), azul (agua), naranja (sol). Como base se utilizó un gris plata para resaltar y diferenciar al público dirigido. La gráfica es más compleja y el agregado “tour” enfatizar al usuario al que se apunta, de un nivel socioeconómico medio, medio-alto.

Nuestra propuesta se centra en el usuario, objetivo principal de este proyecto, cuya base ha sido lograr una comunicación más amable y cálida, acentuando lo humano, pero con frescura. En donde el usuario se sienta identificado con el servicio, en un ámbito de cordialidad.

A través de una gráfica sencilla, amena y directa, que simboliza la eficiencia confort y calidad del servicio. Velocidad, cordialidad y por sobre todo aire fresco en el mundo de los medios de transporte público.

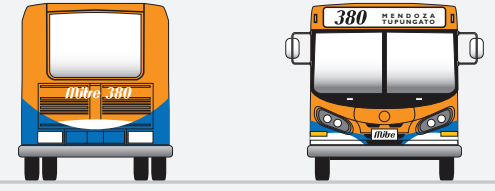


carpeta institucional

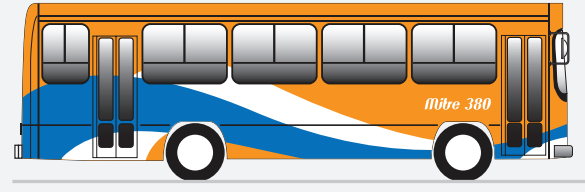
papel membretado

tarjetas personales

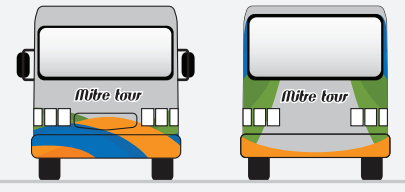
Mitre 380



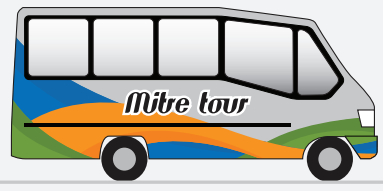
	C: 0 M: 51 A: 100 N: 1		C: 100 M: 66 A: 0 N: 2
--	---------------------------------	--	---------------------------------



Mitre tour



	C: 0 M: 0 A: 0 N: 20		C: 0 M: 60 A: 100 N: 0
	C: 65 M: 20 A: 100 N: 0		C: 70 M: 25 A: 100 N: 10
	C: 100 M: 60 A: 0 N: 0		C: 90 M: 60 A: 5 N: 0





Modificación de la iluminación y colores que componen la ambientación de las oficinas, los talleres y las boleterías.

- Unificación y fijación la gama cromática
- Aplicación de la marca en señalética y cartelería

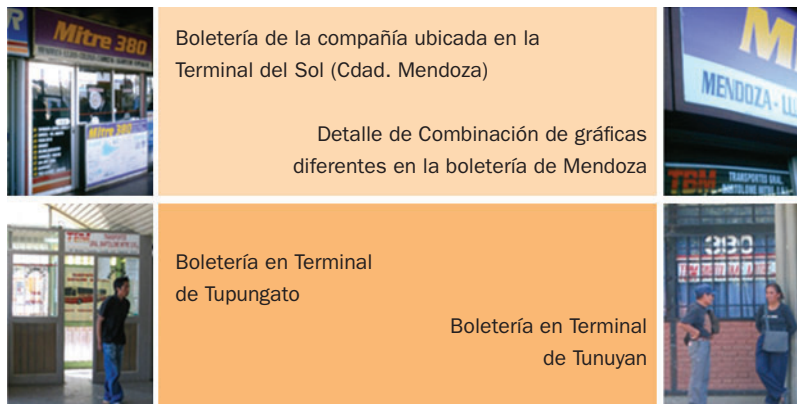
En la búsqueda por una “identidad” se solicitará a un profesional del diseño gráfico el **desarrollo de una marca única**, que además se aplicará en la papelería de la organización (papeles, sobres, tarjetas personales, planillas, etc.).

En relación a la **paleta cromática**, a la que se refirió como diversa, se buscará la selección de **tres colores identificadores**, conectados cromáticamente con los usualmente utilizados por la organización. En su mayoría, desde el naranja a varios tonos de rojo, tonos de beige y azules oscuros han sido los colores utilizados por la compañía en sus unidades. Teniendo en cuenta el principal público de la organización (jóvenes y niños, comunidad Boliviana), se seleccionaron tres colores identificatorios: naranja, blanco y azul claro. A través de los mismos, se procurará un acercamiento al público de la organización, al tiempo que se facilitará la identificación de las unidades en el contexto (áreas urbanas, interurbanas y rurales).

Los tres colores seleccionados, cumplirán una función identificativa para los servicios común y contratado. Como se refirió con anterioridad, las unidades utilizadas para el servicio contratado, no deben ser utilizadas para el servicio común, posibilitando la diferenciación de los coches: el servicio contratado adicionará el color verde a los tres colores identificativos de la compañía.

Otro elemento de importancia de la identidad visual de una organización es la utilización de **recursos tipográficos**. Nombre de marca, carteles en los colectivos (frente superior, indicador de destino, informaciones en el interior), notas y cartas institucionales, planillas, fichas y demás textos producidos por la compañía, deben responder a la legibilidad y al sistema gráfico general.

Siguiendo con el empleo de la marca y la paleta cromática, un asunto de importancia es la aplicación de las mismas en los puntos de venta, las **boleterías**. La compañía cuenta con cuatro locales para la venta de boletos, ubicados en las terminales de la Ciudad de Mendoza, Tupungato, Tunuyán y San Carlos. En las mismas se han aplicado conceptos gráficos diferentes. En las tres últimas ciudades, se mantiene la gráfica perteneciente al período de concesión 1989-1999. En la Terminal del Sol, en cambio, se ha optado por una gráfica completamente diferente, siendo el violeta y el amarillo los colores seleccionados para ésta. Además, aun persisten rastros de la gráfica anterior, generando una gran confusión visual.



Por consiguiente, se instaurará la gráfica del sistema propuesto, a fin de otorgarle el carácter de identificación y diferenciación. Otro de los parámetros a utilizar, será el aprovechamiento de los espacios internos y externos de los locales. Además se seleccionarán tonalidades del color naranja para los detalles y terminaciones de los inmuebles (rejās, paredes, techos, puertas, marcos, etc.).

Manteniendo la unificación de la paleta cromática, se llevara a cabo una **renovación de los espacios de trabajo** (oficinas, talleres, depósitos, garajes, etc.). Se ambientarán las paredes con colores más frescos, que ayuden a generar un espacio de trabajo más acogedor.

En el caso del **frente de las oficinas centrales**, ubicadas en calle Bandera de los Andes 1366 de San José, sólo se pintará el muro y el portón, pero no se aplicarán carteles con la marca. La razón por la cual no se identificará el edificio es responder al pedido del señor Néstor Puig, quien argumenta que, por razones de seguridad, buscan que el edificio pase desapercibido.

Por otro lado, dentro de los inmuebles, se determinarán espacios para la colocación de **carteleras o avisadores**, que serán utilizados para colocar informaciones de interés del personal. En la actualidad, los mensajes destinados a los empleados son colocados en los espacios vacíos (paredes, vidrios), sin estar regidos por un sistema homogéneo. Esta informalidad se traduce muchas veces en ruido y los mensajes no siempre llegan a los destinatarios.

Un aspecto a considerar es la generación de la **señalética**. Por una parte, existe la obligación de colocar señalética de seguridad (Sa-

lidas de emergencia, peligro, etc.), como también matafuegos correctamente identificados, luces de emergencia, entre otros. Por otra parte, se aplicará el sistema gráfico a la señalética de las oficinas centrales y los otros edificios pertenecientes a la compañía.

5. Los públicos de la compañía

El **público principal** de la organización, son los **potenciales usuarios del TPP** cuyos principales puntos terminales son Lujan de Cuyo, Tupungato, Tunuyán, San Carlos y Ciudad de Mendoza. A raíz de esto, el público principal son los ciudadanos que residen en las áreas que se circunscriben a los recorridos concesionados a la compañía.

Estas zonas geográficas se caracterizan por ser principalmente regiones rurales, aunque los recorridos atraviesan zonas urbano-residenciales.

Dentro del **público principal**, un sector de gran importancia es el grupo conformado por los niños y jóvenes que utilizan el servicio para concurrir a los centros educativos de la zona.

Por su parte, el **público secundario** está conformado por todas aquellas personas que por razones específicas, requieren viajar a alguna de las zonas que cubre esta compañía. Son usuarios que buscan el servicio de modo esporádico.

Ahora bien, teniendo en cuenta la conformación de dos tipos de público (principal y secundario), se infiere que ambos constituyen un rango etéreo amplio, y que se circunscribirían dentro de estra-

tos socioeconómicos tanto medios como medios-bajos.

La comunicación que se entabla desde la organización hacia sus públicos, se da principalmente a través de los choferes, por carteles en las unidades o en las boleterías. Por su parte, la principal forma en que los usuarios se comunican con la empresa es a través de llamadas telefónicas, los choferes y los inspectores.

5.1. Público usuario

Las actividades hacia los usuarios implican principalmente políticas de Responsabilidad Social Corporativa, en una nueva actitud de la compañía hacia la comunidad que es receptora del servicio de TPP que brindan. Esta temática no puede dejarse de lado ya que la comunicación de que estas actividades de carácter social interpelarán a todas las futuras prácticas.

Igualmente, se detectaron algunas fallas en relación a la **atención al cliente**, que deben ser enfocadas de manera particular. Es el caso del seguimiento de las denuncias que realizan los usuarios en las entidades públicas, la sistematización de la atención telefónica en las oficinas de la compañía y las boleterías, la atención al público en las boleterías y el contacto entre los choferes -o los inspectores- y el pasajero.

La comunicación con los usuarios, a diferencia de la comunicación interna, se desarrolla en tres canales principales: llamadas telefónicas, a través de los choferes y de los inspectores. El principal problema detectado es la falta de sistematización de la recepción de estos mensajes, que pueden ser consultas, quejas, denuncias,

etc. En el caso de la comunicación telefónica, se observó que eran atendidas por el personal de las oficinas que estaba desocupado en ese momento, sin llevarse ningún tipo de registro de la misma. Por su parte, cuando un chofer o un inspector reciben alguno de estos mensajes, éstos no consiguen llegar a la organización.

Además se mencionó en puntos anteriores, que los organismos oficiales (Dirección de Vías y Medios de transporte, Ministerio de Seguridad y Obras Públicas) y algunos organismos no gubernamentales (FAVIM, Protección al Consumidor, entre otros), reciben denuncias de diferente índole, relacionadas al TPP, las cuales no reciben ningún seguimiento por parte de la compañía General Bartolomé Mitre.

Estas fallas en la comunicación externa de la organización, requieren de soluciones inmediatas, a través de una sistematización de la misma y de capacitación del personal. Además, lo planteado hasta el momento lleva a evidenciar la necesidad de la intervención de profesionales, en la planificación y aplicación de estrategias de comunicación.

Por una parte, en la **atención al cliente**, se buscará la aplicación de las normas ISO 9001/2000, o sea directrices que reflejan las mejores prácticas posibles de gestión. Una mala atención al usuario cuesta dinero, tiempo, trabajo y prestigio. Las normas ISO aumentan la **satisfacción del cliente**, especificando los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación. Por consiguiente, se seleccio-

nará a un empleado del área de gestión, con la finalidad de cubrir el rol de Jefe de Proyecto de las ISO. De allí, se seguirán los pasos que este estándar de calidad determina.

El empleo de estas normas, implicará la capacitación de todo el personal de la compañía, en relación a los procedimientos a seguir. La aplicación de las mismas, estará centralizada en las comunicaciones que se generen desde los usuarios hacia la organización, con la finalidad de generar fluidez comunicacional y control del flujo comunicacional.

Las denuncias de los usuarios no siempre llegan directamente a la compañía, sino que en varias ocasiones se depositan en los organismos de gobierno relacionados con el sector y en algunas organizaciones civiles. En el caso de las primeras, no reciben respuesta por parte de la organización, sino hasta que alcanzan la instancia judicial. En caso contrario, se genera un vacío comunicacional, siendo que la ausencia de seguimiento produce carencia de respuesta, con el perjuicio de que el usuario no es escuchado. Por ello es que se determinará a un encargado, que será el responsable de obtener esas demandas. Las mismas no tendrán un tratamiento especial, separado de las recibidas en la organización, sino que serán incorporadas al sistema regido por las Normas ISO, a fin de canalizarlas.

El caso de los reclamos que son recibidos por organismo no gubernamentales, en una primera etapa, serán encausadas a través de las Normas ISO. Lo que las diferenciará de las anteriores, será el tratamiento de la respuesta de las mismas, que ya no sólo estarán destinadas al usuario, sino que además se generarán contestacio-

nes para el organismo receptor de la denuncia, a fin de manifestar una actitud más comprometida con los reclamos de la sociedad.

5.2. Proveedores

En relación a los proveedores, se buscará principalmente la participación de este sector en las actividades de RSC que lleve adelante la compañía. Ya se especificó en un momento que Mitre busca no sólo ser partícipe del cambio social, sino además ser promotora de esta mirada.

Por ello es que transmitir los valores sociales, la gestión ética, el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (global y local), son los lineamientos que guiarán este proceso.

En lo que se refiere a los flujos comunicacionales entre la compañía y sus proveedores, se orientarán las acciones a la organización y sistematización de la comunicación. Esto se logrará aplicando las normas ISO, en forma sincrónica con la aplicación de las mismas en atención al cliente. La razón por la cual la comunicación con los proveedores no demanda grandes cambios, es que se mantiene un buen diálogo entre las partes.

5.3. Turistas

A pesar de que el TPP es brindado por empresas privadas, estas están sujetas a un sistema con reglas prefijadas, como por ejemplo, aquella que los compele a circunscribirse a un recorrido fijo,

restringiendo la posibilidad de omitir cualquiera de las paradas pertenecientes al circuito establecido. Estas reglas surgen a partir de un acuerdo entre el gobierno, los empresarios y organizaciones civiles.

A diferencia de estas limitaciones, en el caso del **servicio turístico**, la obligación de efectuar un recorrido prefijado se encuentra supeditada a alcanzar un determinado número de pasajeros. Es decir que el servicio está atado a las normas de la oferta y la demanda. Esta característica lleva a que los costes del servicio sean mucho más altos y los mismos sean brindados como “paquetes”, en los que se incluyen varias actividades para una sola salida. Ésta modalidad conlleva a que el tiempo en cada uno de los puntos del recorrido, esté sujeto a la realización de un ajustado cronograma.

En la actualidad, el turismo se ha diversificado a fin de captar diferentes públicos, con diversos intereses. Entre los más conocidos se encuentra el ecoturismo, turismo educativo, rural, aventura, religioso, gastronómico, histórico, etc. Transporte General Bartolomé Mitre buscará generar un tipo de turismo alternativo, ofreciendo información sobre sus frecuencias y caminos, destacando los puntos turísticos más importantes, para que el turista pueda crear sus propios recorridos.

Para tal fin, se realizará un folleto explicativo (siguiendo con la línea gráfica aplicada a toda la organización), en el que se expondrán los recorridos, horarios, puntos de interés, etc. Los mismos serán ubicados en la red de Hostels y en los centros de información turística de la provincia. Asimismo, el turista contará con la posibilidad de comunicarse con la compañía, al servicio de aten-

ción al cliente, lo que le dará la posibilidad de aclarar cualquier consulta que tenga, al tiempo de brindarle información para poder planificar su recorrido.

6. La competencia

La **principal competencia** de la organización que nos ocupa son ECLA (Tunuyán), CATA (Tunuyán y Tupungato) y el Grupo 1 (Lujan de Cuyo). Pero se debe tener en cuenta que el sector del transporte público de pasajeros posee características distintivas, como ser un **mercado segmentado previamente por zonas** y el hecho de contar con una **competencia regulada** que hace que cada compañía sólo compita con una o dos organizaciones más, en un sistema que busca la equidad de la recaudación para cada firma, la repartición de la masa de usuarios de modo equitativo, al igual que la cantidad de unidades en funcionamiento. A través de este sistema, se busca brindar un servicio de transporte de calidad y al tiempo de contar con el respaldo de las compañías, para casos de emergencia. Esto lo diferencia de otros mercados, donde la segmentación se da de manera natural y donde las diferentes compañías compiten para la captación de nichos del sector.

La **competencia secundaria** está representada por el sector conocido como el de “los truchos”, constituidos por particulares que, utilizando su automóvil, brindan un servicio fuera de los controles legales. La rentabilidad de este tipo de prestación se centra en la evasión de los gravámenes que se aplican al TPP, la libertad de horarios y recorridos, además de la ausencia de controles técnicos que tiene un costo adicional para las organizaciones que trabajan legalmente. Las compañías de TPP se encuentran en una gran

desventaja frente a este servicio, debido a que muchas personas eligen utilizarlo por su bajo costo y por la posibilidad de coordinar horarios dependiendo de las necesidades del usuario. Además, muchos de estos particulares “levantan” sus pasajeros en las paradas de colectivo.

La **competencia genérica** está representada por los servicios de transporte individual, como ser los taxis o remises, aunque su elevado costo los hace inaccesibles a la mayoría de la población, especialmente teniendo en cuenta las distancias que cubre el servicio de la compañía General Bartolomé Mitre y otras empresas de media y larga distancia. Además se suman los servicios de “combis” que algunas empresas prestan, pero su frecuencia es menor y su costo es mayor.

Por ello, se puede definir como casos de referentes generales, la compañía de autotransporte El Cacique y el Grupo 5. A pesar de que éstas organizaciones están relacionadas con el servicio de transporte urbano de corta distancia, sus atributos más importantes, que se refieren a la calidad de los servicios, el cumplimiento de las frecuencias –horario y cantidad-, unidades nuevas con acceso para discapacitados, limpieza interior y exterior de los coches, homogeneidad gráfica, entre otros aspectos, son los **atributos estratégicos** del sector.

Así mismo, no se puede dejar de lado el hecho que, aunque relacionadas al servicio nacional e internacional, corporaciones como Andesmar, Chevalier, flechaBus, CATA internacional y El Rápido (las dos últimas brindan además servicios de corta y media distancia), poseen una imagen muy posicionada en el imaginario social,

sobre la base de los principales atributos del sector: **calidad de servicio-calidad de unidades.**

Estos rasgos encontrados, también son primordiales del transporte de media y larga distancia interprovincial. En el sector en el que se encuentra la compañía General Bartolomé Mitre, se hallan tres organizaciones que comparten parte de los trayectos y áreas geográficas con la firma que concierne a este trabajo: El Trapiche, ECLA y CATA.

En el caso del **El Trapiche**, que comparte recorridos hacia la ciudad de Luján de Cuyo, siempre se ha caracterizado por la gran cantidad y el cumplimiento de las frecuencias. En la actualidad todas las unidades (junto con el grupo cuatro que administra la misma compañía) poseen la misma identidad visual gráfica, variando sólo el color –para el grupo 1 el verde y para el grupo 4 el rojo, ambos en combinación con el blanco-. Autotransportes El Trapiche ha adquirido nuevas unidades luego de obtener la concesión del **Grupo 1**, de recorridos de corta distancia.



Unidad Grupo 1

Por parte de la compañía **E.C.L.A.**, ésta posee unicidad gráfica en todas sus unidades y en las boleterías de las terminales de Mendoza Ciudad, Tunuyán y San Carlos. Su parque automotriz se encuentra en proceso de modernización y de restauración. E.C.L.A., al igual que las compañías del sector de media y larga distancia, está en proceso de licitación para la concesión del servicio que actualmente presta. Igualmente se pudieron detectar algunos problemas en relación al cumplimiento de las frecuencias y horarios preestablecidos.



Unidad E.C.L.A.

Y por último, **Autotransportes CATA** -que es una parte de CATA Internacional-, es el referente estratégico más fuerte del sector de interés. Su parque automotriz es moderno y mantiene homogeneidad gráfica y una cuidada estética en sus puntos de venta. Esta compañía se destaca por el cumplimiento de las frecuencias y horarios y por la atención de los usuarios. Comparte con Mitre los recorridos hacia la ciudad de Tupungato y Tunuyán. Por otro lado, debe destacarse que esta organización fue una de las pioneras en promocionar íconos regionales (bodegas, monumentos históricos, la Reina de la Vendimia, etc.) utilizando la tecnología

de plotter digital en sus unidades. Sin embargo, desde algunos sectores del transporte, se hizo referencia a una debilidad: la disconformidad en la relación empleados-directivos.



Unidad CATA

Estas tres organizaciones poseen características relacionadas con los atributos comerciales del sector. Aún así, presentan debilidades en áreas que no han sido asumidas como importantes, es decir, en los atributos sociales. Como se ha dicho en varias ocasiones, autotransportes Mitre ha realizado acciones filantrópicas, que podrían enmarcarse en estos últimos atributos: donaciones a colegios rurales de la zona de Ugarteche, auspicio de un púgil, colaboración económica de un equipo de fútbol infantil, como así también de la Fiesta Nacional de Bolivia (Ugarteche), entre otros. Por lo cual, el enfoque de las futuras acciones comunicacionales, deberá estar puesto en los **atributos sociales**.

Con respecto a la política de precios/tarifas preestablecidas, se debe tener en cuenta que los precios de los viajes están establecidos desde el gobierno nacional o provincial, según el caso, en relación a diversas variables, a saber:

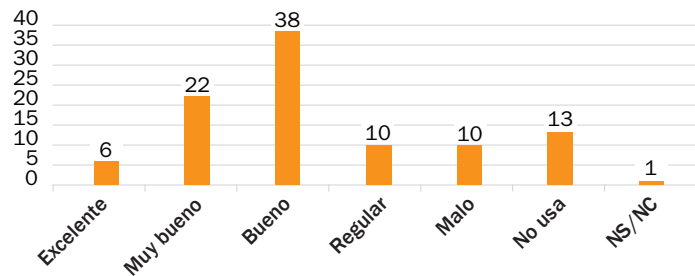
- Sobre la base de los costos operativos;
- Basado en un sistema de equilibrio, por el cual se busca que los recorridos de cortas distancias -más rentables-, subsidien parte de los costos de los trayectos de mayores distancias, menos rentables;
- Y en algunos casos, relacionado con las características socio-económicas de una población específica.

7. Análisis de FODA

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización Bartolomé Mitre, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la institución.

Se debe destacar que la compañía analizada en este trabajo, presenta una opinión más positiva por parte de los usuarios, ante la evaluación del transporte en general. Este punto resulta de vital importancia, ya que frente a un panorama crítico, se puede decir que la organización General Bartolomé Mitre se encuentra sobre cimientos más fuertes, como se puede observar en el siguiente esquema.

Percepción de los usuarios sobre la Compañía Gral. B. Mitre



7.1. Matriz de FODA

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Mercado	PYME organizada	Mejoramiento de la relación con su entorno	Falta de capacitación	Inseguridad social
Recursos Humanos	Intereses en asuntos internos	Capacitación al personal	Falta de inversión económica	Caos laboral (malestar entre compañeros)
Comunicación Interna	Mentalidad tribal: se abre al entorno	Buena imagen	Verticalista y autocrática	Malestar en sus empleados Traslado a la sociedad
Comunicación Externa	Buena relación con los usuarios	Implementación de un plan de comunicación sistematizado	Falta de coordinación de demandas	Imagen negativa de la organización
Marca	Presitigio e historia	Rediseño de marca	Diferentes diseños de marca	Falta de claridad e identificación
Acciones Sociales	Desarrolla acciones filantrópicas	Desarrollo de un plan RSC	Ostracismo de sus líderes/directivos	Comunicación deficiente del proyecto

COMUNICACIÓN DEL PERFIL CORPORATIVO

1. Proyecto de Responsabilidad Social Corporativa

1.1. Fundamentos

A partir del diagnóstico del perfil corporativo y análisis de FODA se reveló la necesidad de aplicar, además de las estrategias destinadas a la imagen corporativa, un “**Proyecto de Responsabilidad Social Corporativa**”.

Debido a que la organización tiende a relacionarse de manera espontánea y natural con su entorno, a través de diversas prácticas filantrópicas, además que busca estar abierta a cubrir algunas necesidades de su medio, es que se estableció la pertinencia de las políticas de RSC.

En el análisis realizado se pudo detectar que las acciones de carácter filantrópico pueden poner en riesgo la imagen de la organización, ya que estas “colaboraciones sociales”, sin ser enmarcada en un proyecto de responsabilidad social, pueden ser malinterpretadas como *márketing social*.

Es entonces que la razón primera de esta iniciativa es llevar a cabo un Proyecto de RSC, que comienza desde su fase interna hasta su accionar externo, con la función de comunicar consecuentemente un mismo mensaje: **La organización General Bartolomé Mitre es responsable de sus acciones sociales.**

Como segundo fundamento, se busca posicionar a esta organi-

zación como pionera en este tipo de actividad, ya que la competencia esta desligada de acciones de incidencia social. Y en base a esta fortaleza, es que se ambiciona llevar a la organización a ser referente del sector, destacándose con una imagen social positiva, mas allá de la que posee en la actualidad.

La tercera razón, es que se busca la integración social: la organización dará el primer paso de acercamiento a la sociedad desde otra perspectiva, pero también dejando abierta la posibilidad de que su medio participe activamente. El rol del usuario es muy importante en este proyecto, ya que es el protagonista y el principal beneficiario de lo que aquí se logre.

Y por último, desde un punto de vista moral, es evidente que las empresas y organizaciones económicas tienen un papel social que jugar y que en estos momentos es de una relevancia extraordinaria, debido al impacto social y medioambiental que tienen sus actuaciones. No se reclama sólo la ética individual de las personas que componen la organización, sino que se ve en esta un ente con responsabilidad propia económica, social y medioambiental a la que se le exigen comportamientos acordes con dicha responsabilidad. Además, en este trabajo se postula una percepción orgánica de las organizaciones, otorgándoles el carácter de agentes sociales.

1.2. Objetivos del proyecto

El Proyecto de Responsabilidad Social Corporativa busca concientizar a líderes/directivos, administrativos, y personal de menor rango de la organización sobre la importancia de la participa-

ción activa en el proyecto. El proceso de capacitación de líderes y administrativos, a través de charlas, cursos y capacitación variada en relación a la temática de RSC es de vital importancia para el Proyecto de RSC. Además, se buscará capacitar a empleados de menor rango e incentivarlos a participar de círculos de calidad, a fin de lograr una transformación positiva en la cultura organizacional.

Lo que se persigue además, es incentivar al ciudadano/usuario de que su intervención en el proyecto es fundamental para su funcionamiento y realización, centrándose especialmente en el público juvenil.

Por otra parte, la comunicación de las políticas de RSC a la sociedad y a los medios de comunicación locales es un objetivo del Proyecto de RSC.

2. Acciones sociales

Es necesario aclarar que los públicos no serán receptores pasivos de la comunicación del perfil corporativo, sino que serán actores partícipes de este proyecto. En esta nueva mirada que la organización adopta en relación a sus stakeholders, el incentivo a la participación es uno de los ejes más importantes.

El plan que se llevara a cabo tendrá como lineamientos dos vías importantes de operación. Por una parte, se llevarán a cabo acciones en relación a la identidad corporativa y, por otra parte, se innovará en el área de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

En relación a las políticas sociales de la organización, en primer lugar se reformularán y reforzarán las **acciones filantrópicas** ejercidas por la compañía de forma espontánea. Y por otro lado, la definición de un proyecto de **Responsabilidad Social Corporativa**. Ésta última, a su vez, estará dividida en **políticas internas de RSC** y en **políticas externas de RSC**.

2.1. Acciones filantrópicas

Si bien es importante respetar y mantener las conductas que la organización ha desarrollado hasta ahora, es necesario **dar continuidad** a estas acciones. Con esto se propone revertir el carácter de “esporádicas”, dando un orden inteligible y comunicable, de forma clara y precisa.

Por ello es que en relación al apoyo económico y varias donaciones realizadas a las escuelas rurales, ubicadas en las zonas por las que transita la compañía, se mantendrán; pero, se profundizará sobre la base de políticas de RSC.

En relación a las acciones llevadas a cabo para con el púgil Patricio Pebrero, se estimulará una participación más activa, a través del incentivo al personal de la compañía a acompañar al boxeador, introduciendo la marca “unificada” en la capa del deportista, realizando seguimientos de las actividades en las que participe y dándolas a conocer por los medios de comunicación locales.

Con respecto a la comunidad boliviana, la compañía ha realizado algunos acercamientos a la misma a través de actividades filantrópicas, como el auspicio y apoyo económico a algunas fiestas fol-

klóricas (carnaval o Día de Bolivia). Debido a la importancia que esta comunidad posee en Ugarteche y al mismo tiempo, el valor que ambos invisten para la compañía General Bartolomé Mitre, es que en una primera instancia, se enfocarán las acciones de RSC en esta comunidad.

2.2. Políticas de RSC internas

En relación a las políticas de RSC interna, se iniciarán con la **capacitación para directivos y altos rangos**. Se buscará concientizarlos acerca del conjunto de políticas, prácticas y programas que son integrados en la operación empresarial y en el proceso de toma de decisiones, que permite lograr el éxito comercial, respetando los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Además, se trabajará a través de **círculos de calidad para el personal**, que son grupos que se reunirán con intervalos fijos y tratarán diversas temáticas, con objetivos determinados y bajo un programa inicial de actividades, que sirva de direccionador de las reuniones a fin de evitar la dispersión de sus miembros. Estos programas tienen como objeto identificar y solucionar problemas puntuales relacionados con las actividades diarias, como así también, transmitir actividades de RSC, para ello será necesario:

- Incorporar y transmitir la nueva filosofía corporativa.
- Recepcionar problemas internos.
- Comunicar noticias importantes.

2.3. Políticas de RSC externas

La política externa del Proyecto de RSC será quizás la más compleja de todas las actividades y los programas diseñados. Por ello es necesario realizar un pormenorizado estudio del mismo.

A raíz de la importancia que enviste para el Proyecto de RSC la comunidad boliviana residente en la zona de Ugarteche, se realizaron encuentros con un grupo de esta comunidad, en los cuales se discutieron diferentes necesidades de la población, detectándose dos importantes intereses, en los que se centrará parte de esta propuesta: la generación un espacio radial destinado a la comunidad boliviana como un espacio de expresión cultural, y la necesidad de reforzar y apoyar actividades educativas destinadas a los infantes y jóvenes de la zona.

La necesidad de poseer un **espacio radial** surge a raíz de que esta comunidad no se siente identificada y representada por la programación de las radios de la región. La colectividad boliviana se caracteriza por coloridas expresiones culturales como su música, sus bailes, sus trajes tradicionales y sus artesanías. Además, cada vez es mayor el número de representantes de este país, que llegan a estas tierras en busca de trabajo. Por ello, se llevara a cabo la creación de un **espacio radial en la FM Luján**, que es uno de los medios de comunicación más populares de la región, auspiciado por la compañía Mitre.

Este espacio estará abierto a la comunidad, en lo que atañe al formato, a los contenidos transmitidos y a la dirección artística. El mismo tendrá la finalidad de transformarse en un medio de

comunicación y representación de los integrantes de esta prolífera colectividad, al tiempo que buscará convertirse en espacio de expresión de una cultura muy rica en sus manifestaciones.

En el caso de las **necesidades educacionales**, se optó por la elaboración de distintos **programas de educación en valores: Programa “Cuidado al Medioambiente”, Programa “El Deporte es Energía”, Programa “Leer en Casa”.**

Programa “Cuidado al Medioambiente”

- Se llevarán a cabo charlas educativas en los colegios de la zona sobre el cuidado de la capa de ozono y la protección al medioambiente.
- Se reforzarán las anteriores con charlas educativas sobre la optima utilización de los recursos naturales.
- Se llevará a cabo un Concurso de Reciclaje entre los colegios de la zona, con la participación por cada curso.
- Se recepcionarán los trabajos y se entregarán premio al curso ganador.

Programa “El Deporte es Energía”

- Se llevarán a cabo charlas educativas en los colegios de la zona sobre la importancia del deporte como actividad física en el desarrollo juvenil.
- Se organizará la realización de Juegos Intercolegiales con los cole-

gios de la zona (Luján, Tupungato, Tunuyán, San Carlos).

- Se premiará, con visitas a Zonas Turísticas de Mendoza, al colegio ganador.
- Programa “Leer en Casa” (junto a una editorial -shareholders)
- Se realizará un concurso literario y otro de redacción de proyectos de investigación sobre temáticas locales.
- Se entregarán Bibliotecas Áulicas para el colegio ganador, con la modalidad de que los libros pueden ser llevados a los domicilios de los estudiantes y ser devueltos a la escuela, luego.
- En relación a los proyectos de investigación, se seleccionarán los más destacados, y se buscará el apoyo de otras instituciones para su realización.

3. Comunicación del Proyecto de RSC

El **mensaje corporativo**, a través de todas las actividades planificadas, tendrá la finalidad de identificar y clasificar cómo serán los sucesivos mensajes de la organización. Para ello se destaca la necesidad de transmitir en forma coherente y consecuente valores como: compromiso, responsabilidad y solidaridad, con el objeto de llegar a sus públicos usuarios, esperando una respuesta de ellos. Es por esta razón que los distintos programas descriptos tienen como fin el traslado de valores y una recompensa de los mismos.

Como se ha referido anteriormente, la comunicación de las acciones sociales de una compañía es susceptible de interpretaciones incorrectas, a lo que se suma el carácter polisémico de los mensajes. Ello dificulta la selección de un medio de comunicación específico, factor determinado además por la distribución geográfica de los stakeholders de la organización. Por ello, el eje de acción de la comunicación del Proyecto de RSC, será el cuidado de la unicidad de los mensajes impartidos por la compañía, buscando que respondan a los lineamientos planteados.

Además, la organización aspira a transmitir valores éticos, lo que deberá llevarse a cabo en forma “circular concéntrica”, desde sus líderes, a sus empleados, proveedores, usuarios y a la sociedad mendocina.

En relación a la comunicación interna, se trabajara a través de los círculos de calidad, con el fin de transmitir los nuevos valores incorporados a la compañía, e incentivar la participación del personal. Con estas actividades, se aspira a que se conozcan y valoren los beneficios del Proyecto de RSC para la compañía y la sociedad.

Estas nuevas políticas dentro la organización, que incorporan acciones de compromiso social, parten de la transformación interna de la compañía, con el objeto de repercutir en el trato hacia los stakeholders -el usuario en particular-.

En cuanto a la comunicación externa, el foco estará puesto en optimizar la imagen y el prestigio de la organización, al tiempo de posicionar a la compañía General Bartolomé Mitre como un refe-

rente del sector, al incorporar atributos sociales. Por otro lado, se buscará entablar relaciones con la prensa y los medios de comunicación locales, dirigidas a posibilitar un mayor control sobre los mensajes de la organización y el Proyecto de RSC.

4. Evaluación del Programa

Los resultados del desarrollo del Proyecto de RSC como del Proyecto de Comunicación e Imagen Corporativa se determinarán a través de dos vías principales:

1. La evaluación de la demanda de los servicios que ofrece la compañía; observado el flujo de fondos que presente la organización en su declaración jurada.
2. Un análisis pormenorizado del cumplimiento de los objetivos a través del seguimiento de las actividades, la recolección de datos y la consulta a través de encuestas, análisis de notas periodísticas, etc.

Cronograma de actividades

Referencias	
	Realización de la actividad
	Mantenimiento de la actividad
	Etapa de negociación
	Etapa de Diseño
	Etapa crítica
	Etapa de evaluación

Estrategias	Acciones	Actividades	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Acciones Filantrópicas	Auspicio Púgil																		
	Capa con marca																		
	Comunicación Púgil	Gacetillas a medios de comunicación																	
	Incentivo Personal																		
	Donación a Colegios	Donación de Bicicletas																	
	Comunidad Boliviana	Carnaval																	
		Fiesta de la colectividad																	
Espacio Radial	Producción de programas radiales																		
RSC Interna	Charlas Directivos	Empresa sustentable																	
		RSC																	
		Ética Empresarial																	
		Varias																	
	Charlas Personal Administrativo	Empresa sustentable																	
		RSC																	
	Círculos de calidad	Varias																	
Capacitación																			
RSC Externa	Programa "Cuidado del medioambiente"	Aplicación																	
		Contacto con los colegios																	
		Charlas educativas																	
		Concurso de reciclaje																	
		Recepción de trabajos y Entrega de Premios																	
	Programa "El deporte es energía"	Contacto con los colegios																	
		Charlas Educativas																	
Programa "Leer en la casa"	Intercolegiales y Entrega de Premios																		
	Contacto con los colegios																		
	Concurso de redacciones y Proyectos de investigación																		
Identidad Visual Corporativa	Rediseño de marca	Premio: biblioteca áulica																	
		Manual de Marca																	
		Aplicación en Unidades																	
	Ambientación Locales	Aplicación en Papelería																	
		Ambientación locales - Aplicación paleta cromática																	
Folleto Promocional	Generación de Señalética																		
Comunicación Interna	Pizarra de info																		
	Círculos de calidad	Capacitación																	
Aplicación																			
Comunicación Externa	Atención al Cliente	Capacitación ISO9000																	
		Diseño de Proyecto ISO9000																	
		Etapa de Prueba ISO9000																	
		Modificaciones																	
	Aplicación de Marca	Aplicación																	
		Auditorías (aleatorias)																	
		Aplicación en Unidades																	
Proveedores	Aplicación en Papelería																		
	Participación a eventos de RSC																		
Evaluación programa	Turistas	Folleto Promocional																	
	Acciones Filantrópicas	Acciones Filantrópicas																	
		RSC Interna																	
	RSC Externa (Programas Educación en Valores)																		
	Identidad Visual Corporativa																		
Comunicación Interna																			
Comunicación Externa																			

Al comienzo del tercer milenio se ha incrementado el interés por la dimensión social de las actividades empresariales. La Responsabilidad Social Corporativa parece ganar en importancia internacional, nacional y local, convirtiéndose en un recurso intangible tanto o más trascendente que el resto de los activos de una organización. Además, en la actualidad los ciudadanos están cada vez mejor informados, incrementando su conciencia ecológica y social. Por ello, exigen a las empresas “algo más” que la mera producción eficiente de bienes y servicios.

Por su parte, las organizaciones atienden estas nuevas demandas sociales de sus grupos de interés mediante acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), donde se incluyen todas las actuaciones de orden ambiental y social que se encuentran más allá de los intereses económicos y exceden la visión tradicional de la empresa, orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas o dueños.

La RSC no es una moda pasajera, ni meras acciones publicitarias de las compañías, sino que se da esta instancia de participación, con el objetivo de lograr un **equilibrio entre responsabilidad y poder**. Cuando el poder detentado es mayor que la responsabilidad, este desequilibrio fomenta comportamientos irresponsables y va en contra del bien público. Por ello resulta indispensable difundir los instrumentos de aplicación de la RSC entre todos los actores involucrados, y promover la participación de éstos en su aplicación para lograr un equilibrio responsable.

Luego del análisis de la compañía General Bartolomé Mitre, que esta tesis tuvo como protagonista, se detectó la necesidad de esta-

blecer, promover, practicar y comunicar los valores compartidos por toda la organización, al tiempo que ésta adquiriera el protagonismo del cambio.

Para ello fue necesario esclarecer una posible **filosofía corporativa**, con el fin de llevar a cabo un Proyecto de RSC conciente y acabado, que beneficie a toda la comunidad participante. Además, no pudo dejarse de lado la **cultura** que compone a la compañía, ya que ella esta encarnada en su proceder. Como el aire de un cuarto, la cultura corporativa envuelve y afecta a todo cuanto existe en la organización.

La compañía Gral. Bartolomé Mitre es una organización de tipo familiar, lo que de alguna manera ha definido sus éxitos: paternalismo, camaradería, compañerismo, unidad, responsabilidad jurídica, acciones filantrópicas; como así también sus fracasos: centralismo en la toma de decisiones, ostracismo ante nuevas tecnologías o paradigmas, la imperceptible línea de respeto/temor existente entre el personal de menor rango y los altos directivos. Este último aspecto, se vio reflejado en el tipo de **comunicación interna**, que es de carácter vertical (ascendente/descendente).

Por ello se buscó, tanto la reducción cuantitativa de los canales de comunicación, como el ordenamiento y la sistematización de los mismos, para lograr un aprovechamiento y una mejora cualitativa de los flujos de información interna. Sumado a ello, se propuso círculos de calidad para identificar y solucionar problemas puntuales relacionados con las actividades diarias. Lo que se persiguió con esta metodología, fue la participación y el compromiso del personal, como así también se buscó despertar su interés social.

Esto estuvo enmarcado en una serie de lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa destinados a los stakeholders de la organización.

Los públicos interesados, como usuarios, proveedores y turistas han sido considerados partícipes y protagonistas del Proyecto de RSC. Por ello se analizaron diversas variables como la recepción de demandas o consultas de los usuarios y la modalidad en que la organización tiende a relacionarse con la sociedad. Además, se manifestó la oportunidad que representa modificar la atención a turistas, al ofrecer una modalidad alternativa de excursiones turísticas.

Al realizar el análisis externo, se pudieron detectar falencias en la identidad visual, ya que la compañía Mitre no posee una marca diferenciadora, que la identifique. A raíz de esto, surgió la necesidad de (re) crear la marca de la compañía y todo el sistema identificador (aplicación en unidades, en locales de ventas, en la papelería, etc.).

Paralelamente, se mostró la exigencia de incorporar valores sociales tanto en la filosofía y cultura corporativa, como en los integrantes de la organización, a través de distintos programas de RSC. Para ello se propuso, además del cumplimiento obligatorio de lo que la ley exige, establecer desde acciones filantrópicas hasta programas de RSC, divididos a su vez en acciones internas y acciones externas.

Con este proyecto de desarrollo corporativo se buscó cambiar y mejorar la identidad de una compañía de TPP, diferenciarla de las

demás organizaciones de transporte de la provincia de Mendoza.

La revalorización que han experimentado los intangibles de las organizaciones, se debe a que se tratan de políticas transversales, es decir, que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la compañía. En otras palabras, cualquier comportamiento de la organización, puede evaluarse en términos de imagen. De allí que este nuevo escenario, se ha transformado en un desafío para los especialistas de la comunicación que se desempeñan en la actualidad.

Igualmente, la experiencia de abordar, observar, analizar, diagnosticar y proyectar una compañía, en particular de transporte público de pasajeros, fue un aprendizaje capital para nuestra futura inserción. De tal reflexión es que surge la necesidad de aportar a la sociedad, a fin de devolver. De allí la elección de un Proyecto de Responsabilidad Social Corporativa.

La dicotomía entre la efectividad o ineficacia del aporte individual a las grandes problemáticas que acosan a las sociedades actuales, inclina la balanza hacia el lado positivo cuando se logra contribuir con un proyecto de RSC. Aunque en ciertos aspectos puede estar teñido de utópico, el cambio de Era trae aparejado cambios en los escenarios en los que se encuentran las organizaciones. Por lo observado y experimentado es que entendemos que tanto las compañías de transporte de pasajeros, como otras organizaciones, requieren de la asistencia y asesoramiento de profesionales del área de la comunicación, lo que lleva a pensar que una consultora - especializada en transporte - es de vital importancia.

1. Bibliografía principal

- Ader, José Jorge, y otros, **Organizaciones**, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1996.
- Almagro García, Juan, **Responsabilidad Social Empresaria**, Conferencia ofrecida en el CICUNC, Mendoza, 16 de abril de 2005.
- Bartola, Annie, **La organización comunicante y la comunicación organizada**, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1992.
- Capriotti, Paul, **Planificación estratégica de la imagen corporativa**, Ediciones Ariel SA, Barcelona, 1999.
- Costa, Joan, **Identidad Corporativa**, Editorial Sigma, 1999.
- Diario Los Andes, **Cien años de vida mendocina**, 1982.
- García Jiménez, Jesús, **La Comunicación Interna**, Editorial Díaz de Santos S.A., España, 1998.
- **Gran Enciclopedia Universal**, Espasa Calpe, Tomo 16.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, **Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria**.
- Koontz y Weihrich, **Administración, una perspectiva global**, Ed Ultra, 1998.
- Lacoste, Pablo (comp.), **Mendoza, historia y perspectivas**, Diario UNO, 1997.
- Morgan, Gareth, **Imágenes de la organización**, Ed. Alfaomega, México, 1998.
- Paladino y Álvarez, Tejeiro, **Comunicación Empresarial Responsable**, Ed. Temas. Bs. As., 2006.
- Pessoa, A, **¿Hacer o parecer? La responsabilidad de la Empresa en la Sociedad**, Ed. Ariel, Bs. As., 2004.

- Robbins, Stephen, **Administración**, Ed. Prentice Hall, México, 2000.
- Schein, Edgar H., **Psicología de la organización**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1982.
- Villafañe, Justo, **La gestión profesional de la imagen corporativa**, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.

2. Fuentes periodísticas

- Diario Los Andes, diversas publicaciones. (13 de junio de 2004; 4 de febrero de 2001).
- www.valos.org.ar
- www.irarse.org
- www.es.wikipedia.org

3. Bibliografía secundaria

- Barquero, José Daniel, **El Libro de Oro de las RR.PP.** Funciones de las Relaciones Públicas Internas, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2003.
- Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl, **La marca corporativa**, Editorial Paidós, Argentina, Buenos Aires, 2003.
- Chiavenato, Adalberto, **Comportamiento organizacional**, Editorial Thomson, Buenos Aires, Argentina, 2004
- Costa, Joan, **La comunicación en acción**, Editorial Paidós, España, Barcelona, 1999.
- Costa, Joan, **Imagen corporativa en el siglo XXI**, Editorial La Crujía, Argentina, 2001.

- Pizzolante Negróni, Italo, **El poder de la comunicación estratégica**. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2004.
- Sanz de la Tajada, Luis, **Integración de la identidad y la imagen de la empresa**, Editorial Esic, España, 1998.
- Scheinsohn, Daniel, **Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa**, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1999.

1. Modelos de Encuestas

1.1. Encuesta para los altos ejecutivos de la compañía

R1. ¿Conoce el año de fundación de la empresa? (en caso de contestación afirmativa pasa a R2)

- SI
- NO

R2. ¿Recuerda una fecha aproximada?

.....
.....

R3. ¿Conoce a el/los fundador/es de la empresa? (contestación afirmativa pasa a R4)

- SI
- NO

R4. ¿Recuerda su/s nombre/s?

.....
.....
.....

R5. ¿Cuál es su relación con el/los fundador/es?

.....
.....
.....

R6. ¿Cuáles de las siguientes características le podría atribuir a el/los fundador/es?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Individualista | <input type="radio"/> Dinámico |
| <input type="radio"/> Ambicioso | <input type="radio"/> Agresivo |
| <input type="radio"/> Emprendedor | <input type="radio"/> Moderado |
| <input type="radio"/> Cumplidor | <input type="radio"/> Resignado |
| <input type="radio"/> Eficaz | <input type="radio"/> Responsable |
| <input type="radio"/> Exigente | <input type="radio"/> Con espíritu de equipo |

R7. ¿Recuerda alguna anécdota en relación a la creación de la empresa?

.....
.....
.....

R8. ¿Conoce el origen del nombre de la empresa? ¿Podría comentarla?

.....
.....
.....

R9. ¿Qué tipos de servicios presta la empresa?

- Corta distancia
- Media distancia
- Larga distancia
- Paquetes Turísticos
- Servicio contratado
- NS/NS

R11. ¿Con qué empresa/s comparte recorridos y cuales?

.....
.....
.....
.....

R12. Organice por orden de importancia cuáles crea usted que son competencia de la empresa.

.....
.....
.....

R13. ¿Cuál considera usted que es una empresa sobresaliente en la prestación del servicio público de pasajeros?

.....
.....
.....

R14. ¿En qué se diferencia positivamente la empresa a las de su sector?

.....
.....
.....

R15. ¿En qué se diferencia negativamente la empresa a las de su sector?

.....
.....

R16. ¿Con cuantos empleados cuenta la empresa?

.....
.....

R17. ¿Cuáles son las funciones destacadas?

.....
.....
.....

R18. ¿Cómo describiría su relación global con los choferes?

.....
.....
.....

R19. ¿Cómo se les trasmite información a los empleados?

.....
.....
.....

R20. Cuando existe alguna inquietud por parte del personal, ¿cómo se comunica con el equipo directivo?

.....
.....

R21. ¿Es receptiva la dirección a las aportaciones de los empleados?

- SI
- NO

R22. ¿Se realiza algún tipo de evaluación de los recursos humanos?

- SI
- NO
- NS/NC

R23. ¿El resultado de estas evaluaciones tiene alguna incidencia en la permanencia del personal?

- SI
- NO
- NS/NC

R24. ¿Cómo se selecciona al personal? ¿Cuáles son las principales características que se tienen en cuenta en la selección del personal?

.....

.....

.....

R25. ¿Cuáles considera usted que son las funciones del Estado en la prestación del servicio de transporte público de pasajeros?

.....

.....

R26. ¿Qué resaltaría como positivo de la actividad del Estado en relación al transporte?

.....

.....

.....

R27. ¿Qué resaltaría como negativo de la actividad del Estado en relación al transporte?

.....

.....

.....

.....

R28. ¿Cuáles son los principales medios que utiliza en Estado para informar a los empresarios?

.....

.....

.....

.....

R29. ¿Cómo calificaría globalmente la información que recibe desde los organismos de Gobierno?

- SUFICIENTE
- DEFICIENTE
- INSUFICIENTE
- NULA

R30. ¿Cuáles son los principales medios que utiliza la empresa para informar al Estado?

.....

.....

.....

.....

R31. ¿Cómo calificaría la relación de la empresa con los medios de comunicación?

- EXCELENTE
- MUY BUENA
- BUENA
- REGULAR
- MUY REGULAR
- MALA

R32. ¿Cómo considera que es vista la problemática del transporte por los medios masivos de comunicación?

.....

.....

.....

.....

R33. ¿Cuáles son los principales medios que utiliza la empresa para informar a los medios de comunicación?

- GACETILLAS INFORMATIVAS
- CARTAS
- LLAMADAS TELEFONICAS
- CARA A CARA – PERSONAL
- POR INTERMEDIARIOS
- OTROS

.....

R34. ¿Cómo calificaría globalmente la relación de la empresa con los usuarios?

- EXCELENTE
- MUY BUENA
- BUENA
- REGULAR
- MUY REGULAR
- MALA

R35. ¿Cómo se comunica la empresa con los pasajeros - usuarios?

.....

.....

.....

R36. ¿Cuáles son los principales medios que utilizan los usuarios para comunicarse con la empresa?

.....

.....

.....

R37. ¿Qué sindicatos actúan en relación a su empresa?

.....

.....

.....

R38. ¿Cómo calificaría globalmente la relación de la empresa con los sindicatos?

- EXCELENTE
- MUY BUENA
- BUENA
- REGULAR
- MUY REGULAR
- MALA

R39. ¿Cómo clasificaría globalmente la función de los sindicatos?

- MUY IMPORTANTE
- IMPORTANTE
- POCO IMPORTANTE
- NADA IMPORTANTE

1.2. Encuesta para el personal de la compañía

R1. ¿Conoce el año de fundación de la empresa? (en caso de contestación afirmativa pasa a R2)

- SI
- NO

R2. ¿Recuerda una fecha aproximada?

.....
.....

R3. ¿Conoce a el/los fundador/es de la empresa? (contestación afirmativa pasa a R4)

- SI
- NO

R4. ¿Recuerda su/s nombre/s?

.....
.....
.....
.....

R5. ¿Qué tipos de servicios, entiende usted, que presta la empresa?

- Corta distancia
- Media distancia
- Larga distancia
- Paquetes Turísticos
- Servicio contratado
- NS/NS

R6. Organice por orden de importancia cuáles crea usted que son competencia de la empresa.

.....
.....
.....
.....

R7. ¿Cuál supone usted que es una empresa destacada en la prestación del servicio público de pasajeros?

.....
.....

R8. ¿Cómo describiría la relación que existe entre el personal y el equipo directivo?

.....
.....
.....
.....

R9. ¿Cuando reciben alguna notificación, memorando o comunicado, cómo llega esto al personal?

.....
.....
.....
.....

R10. ¿Cuándo existe alguna inquietud por parte del personal, cómo se le comunica al equipo directivo?

.....
.....
.....
.....

R11. ¿Cómo considera la función del Estado hasta el momento?

- MUY BUENA
- BUENA
- REGULAR
- MUY REGULAR
- MALA

R12. ¿Cómo considera que es vista la problemática del transporte por los medios masivos de comunicación?

- MUY BUENA
- BUENA
- REGULAR
- MUY REGULAR
- MALA

R13. ¿Cómo clasificaría al transporte público de pasajeros?

.....
.....
.....
.....

R14. ¿Cuáles son a su juicio los factores que afectan negativamente al transporte? Mencione sólo tres en orden de importancia

.....
.....
.....

R15. ¿Quién o quienes cree usted que son los responsables de la situación del transporte actual?

- EL ESTADO
- LOS EMPRESARIOS
- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- LOS USUARIOS
- LOS CHOFERES

R16. ¿Cómo clasificaría la relación de la empresa con los usuarios?

- EXCELENTE
- MUY BUENA
- BUENA
- REGULAR
- MUY REGULAR
- MALA

R17. ¿Cómo se comunica la empresa con los pasajeros?

- CARTAS
- LLAMADAS TELEFONICAS
- CARA A CARA – PERSONAL
- POR INTERMEDIARIOS – A TRAVES DE LOS CHOFERES
- OTROS

.....

1.3. Encuesta para usuarios

R1. ¿Cómo clasificaría al actual transporte público de pasajeros?

.....
.....
.....

R2. ¿Qué opinión le merece el servicio de la 380?

.....
.....
.....
.....

R3. ¿Quién o quienes “cree usted” que son los responsables de la situación del transporte actual?

- LOS EMPRESARIOS
- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- LOS USUARIOS
- LOS CHOFERES
- EL ESTADO

R4. ¿Cuales serían los aspectos a mejorar del transporte público?
¿Si tuviese la oportunidad, qué sugeriría como aporte al sistema?

.....
.....
.....

R5. ¿Cree usted que el usuario puede colaborar en esa mejora?...
¿De qué modo?

.....
.....
.....

1. Abreviaturas y siglas

- SIPEC: Sistema Público de Evaluación de la Calidad
- S.R.L.: Sociedad de Responsabilidad Limitada
- S.A.: Sociedad Anónima
- TPP: Transporte Público de Pasajeros
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa

INTRODUCCIÓN	1	1. Análisis de la encuesta	20
OBJETIVOS	3	1.1. Percepción de los usuarios sobre el transporte	20
		1.2. Factores externos	22
OBJETIVOS GENERALES	3	1.3. Factores internos	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3	1.4. Aspectos económicos	23
		1.5. Aspectos comunicacionales	24
CAPÍTULO I	3		
		CAPÍTULO II	26
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4		
		ANÁLISIS DEL PERFIL CORPORATIVO	26
1. Las organizaciones contemporáneas	4		
1.1. Entorno organizacional	5	1. Historia	26
2. Identidad e imagen organizacional	6	1.1. Una breve historia del transporte de Mendoza	26
2.1. Sistema de identidad corporativa	6	1.1.1. De “La Rural” a “General Bartolomé Mitre”	27
2.2. Imagen corporativa	7	1.1.2. La Mitre hoy	28
3. Nuevas formas de comunicar la identidad corporativa	9	2. Filosofía corporativa	29
3.1. Producción de valores de identidad: autopoiesis	9	3. Cultura corporativa	30
3.2. Imagen corporativa responsable	9	3.1. Los fundadores	31
4. Responsabilidad Social Corporativa	12	3.2. Personal actual	31
4.1. El presente de la Responsabilidad Social Corporativa	12	3.3. Cultura y clima interno	32
4.2. Programa de Responsabilidad Social Corporativa	14	3.4. Elementos culturales de la Bartolomé Mitre	35
5. Comunicación social corporativa	16	4. La comunicación	37
		4.1. La comunicación interna	38
DISEÑO METODOLÓGICO	18	4.2. La comunicación externa	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	20	4.2.1. Identidad visual corporativa	41

5. Los públicos de la compañía	48	1. Bibliografía principal	63
5.1. Público usuario	48	2. Fuentes periodísticas	63
5.2. Proveedores	50	3. Bibliografía secundaria	63
5.3. Turistas	50		
6. La competencia	51	ANEXO I	65
7. Análisis de FODA	54		
7.1. Matriz de FODA	54	1. Modelos de Encuestas	65
		1.1. Encuesta para los altos ejecutivos de la compañía	65
CAPÍTULO III	55	1.2. Encuesta para el personal de la compañía	69
		1.3. Encuesta para usuarios	71
COMUNICACIÓN DEL PERFIL CORPORATIVO	55		
		ANEXO II	72
1. Proyecto de Responsabilidad Social Corporativa	55		
1.1. Fundamentos	55	1. Abreviaturas y siglas	72
1.2. Objetivos del Proyecto	55		
2. Acciones sociales	56	ÍNDICE	73
2.1. Acciones filantrópicas	56		
2.2. Políticas de RSC internas	57		
2.3. Políticas de RSC externas	57		
3. Comunicación del Proyecto de RSC	58		
4. Evaluación del Programa	59		
CONCLUSIÓN	61		
BIBLIOGRAFÍA	63		