PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIONES

DISEÑO CONCEPTUAL DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES QUE SUSCITE EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES DE MASISA CON SU PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD

POR

FRANCISCO JAVIER HERRERA VALDÉS

Proyecto presentado a la Facultad de Comunicaciones
de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado académico de
Magíster en Comunicación Estratégica

Profesores guía:
CRISTIAN CALDERÓN CONTRERAS Y SERGIO GODOY ETCHEVERRY

Julio 2012

Santiago, Chile
© 2012, Francisco Herrera Valdés

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA TESIS

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por Escrito del autor.

FECHA_____ _____

FIRMA

_____

DIRECCIÓN

_____

E-MAIL

Indice

1 Abstract 5

2 Propósito del proyecto 6

3 Introducción 8

4 Marco Referencial 12

4.1 La metodología del Marco Lógico 12

4.2 Cuatro etapas del proceso 13

4.3 Metodología de formulación estratégica de comunicaciones 14

5 Diagnóstico Comunicacional 16

5.1 Levantamiento de Información: 16

5.1.1 Canales de Comunicación Internos 18

5.2 Factores a considerar previo a una campaña de sostenibilidad 19

5.3 Definición de sostenibilidad de Masisa 20

5.4 Gobernabilidad en Desarrollo Sostenible 21

5.5 Ejes estratégicos del Desarrollo Sostenible 22

5.5.1 Pobreza 22

5.5.2 Cambio climático 22

5.5.3 Negocios Inclusivos 23

5.5.4 Construcción Sustentable 23

5.6 Datos demográficos de la empresa 23

5.6.1 Perfil de los colaboradores 24

6 Estudios de Compromiso y de Comunicaciones relacionados con la sostenibilidad .. 25

6.1 Estudio de Engagement 25

6.2 Encuesta de mensajes internos 27

6.3 Encuesta regional de comunicaciones internas 28

6.4 Diagnóstico de comunicaciones internas realizado con líderes de opinión 31

6.5 Medición Externa sobre Sustentabilidad 35

7 Definición del problema 37

7.1 Análisis de involucrados 37

7.2 Árbol del problema 38

7.3 Árbol de soluciones 39

8 Objetivos del proyecto 40

8.1 Objetivo general 40

8.2 Objetivo específico 40

9 Definición de la Matriz del Marco Lógico 40

10 Formulación del plan de comunicaciones internas 41

11 Conclusión 43

12 Bibliografía 44
13 Anexos 46

1 Abstract

Vivimos en una época de una creciente valorización del papel jugado por la Comunicación en la empresa, donde se ha formalizado el rol que esta cumple y se entiende como necesaria para el éxito de los objetivos de negocio. Bajo esa perpectiva, este proyecto defiende que la Comunicación y especificamente el área de comunicaciones de una compañía solo genera valor cuando está enfocada en comunicar conceptos estrategicos hacia todos sus públicos de interés y en especial a sus trabajadores.

Por eso este proyecto profesional se centra incialmente en definir uno de esos contenidos estratégicos, la Sostenibilidad, concepto que despierta gran interés en el mundo del Management y que podrá ser entendido en este texto a través de un caso de uso basado en la compañía multinacional forestal Masisa.

Seguido de esta definición es descrita la situación actual de las comunicaciones empleadas para dar a conocer la sostenibilidad al interior de la empresa.

En la última parte es aplicado un diagnóstico que permite proponer una Estrategia de comunicaciones que busca generar valor estratégico para la alta dirección de la compañía. Esta implica dejar de lado vicios como la subutilización de los medios de comunicación internos o el equívoco protagonismo que gerencias como Recursos Humanos o Marketing pueden tener en la elección de los contenidos a trtansmitir a sus stakeholders internos y externos.

La invitación de este trabajo es a conocer un caso real de cómo funcionan las comunicaciones y la sostenibilidad de una compañía multinacional y cual sería el plan de acción para mejorar y potenciar su estado actual.

2 Propósito del proyecto

Este proyecto busca ser un documento valioso y ejemplificador sobre como las comunicaciones de una empresa necesitan ser alineadas para transmitir contenido estratégico de la organización, de manera clara, directa y sostenida.

Por eso el propósito del proyecto, es describir la situación actual de las comunicaciones de una empresa y el como esta transmite un contenido de carácter estratégico a sus trabajadores, como es su mensaje de sostenibilidad.

Este diganóstico y el posterior diseño de conceptual de una estrategia de comunicaciones permitirá que la empresa pueda tenerlo como una guía que potencialmente pueda ser implementada.

El contenido estratégico que este proyecto analizará es la propuesta de sostenibilidad de Masisa, que se encuentra enmarcada bajo el concepto de "Triple Resultado". Partimos investigando el tema luego de conocer una necesidad de la empresa que hacía referencia a suscitar un mayor interés y compromiso del mayor número de colaboradores de la compañía, y generar más conciencia, en materia de sostenibilidad, superior al de cualquier empresa latinoamericana.

Para la empresa analizada, esto significa contar con un porcentaje superior al 75% de colaboradores (trabajadores directos de la empresa) motivados y comprometidos por el desarrollo Social, Ambiental y Económico de la compañía.

Para lograr este propósito generamos un diagnóstico del conocimiento actual declarado por los trabajadores de Masisa frente a las comunicaciones y la sostenibilidad. Luego auditamos los mensajes que se están emitiendo en los medios de comunicación internos, midiendo y a través de que canales se están difundiendo estos mensajes de carácter estratégico.

A través de una metodología de investigación basada en análisis cualitativos y cuantitativos daremos a conocer la fotografía inicial del problema y estableceremos las brechas que necesitamos reducir para el logro del estado deseado.

El aporte de las comunicaciones en este proyecto se basa en repotenciar el mensaje de sostenibilidad, haciéndolo inspirador y motivante; transmitirlo a través de medios alineados en un diseño estratégico, que dirija la información a cada stakeholder[1], eleve la comprensión y establezca altos índices de Engagement[2] con los conceptos identitarios de la compañía.

Masisa busca a través del concepto de Triple Resultado establecer un actuar responsable con todos sus públicos de interés, partiendo por sus propios colaboradores. Por esta razón se hace fundamental reportar las buenas prácticas y los estrictos estándares de trabajo que norman su actividad productiva y que cada colaborador[3] tenga la oportunidad de conocerlos y entender su relevancia en el futuro del planeta.

Este proyecto entrega el diseño de una estrategia comunicacional, sin involucrar la implementación de esta. Por eso es necesario señalar que este documento debe ser complementado con una evaluación económica de cada una de las acciones a realizar.

[1] Stakeholder, es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" (Pitman, 1984), para referirse a *"quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa".*

[2] ***Engagement*** es un término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador *engaged* es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización (wikipedia, recuperado el 10 de abril del 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Engagement).

[3] El término "colaborador" comienza a hacer carrera en las empresas, se fortalece y se enarbola la bandera de que por fin las personas tienen una dimensión humana más allá de la simple utilización de sus capacidades físicas y mentales, ahora el tema es también actitudinal y se incluye en el modelo de competencias el componente relacional con el fin de entender que finalmente se trata de personas que dan su contribución de manera integral, tal como lo dice la DRAE se trata de "Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra" (Vecino, 2011).

3 Introducción

Para entender la importancia de este proyecto es relevante comenzar hablando del concepto que representa la columna vertebral del trabajo , la sostenibilidad.

Este principio está inmerso en el contexto de un mundo de negocios que ha evolucionado con extrema rapidez debido múltiples factores, pero principalmente por los intereses de crecimiento, la sociedad de consumo y por la globalización de un sistema económico de libre mercado. Sin emitir un juicio sobre si esta acelerada evolución está bien o mal, podemos identificar a uno de principales actores de este desarrollo a la empresa y más específicamente, las personas que la componen. ¿Estamos haciendo todo lo necesario para neutralizar los impactos de nuestro diario vivir en el planeta? O con algo más de escepticismo, ¿Estamos haciendo algo?

Con absoluta certeza de la importancia y protagonismo que las empresas tiene en el escenario mundial, se encuentran los altos ejecutivos que las dirigen (CEOs), que han tenido durante años la misión específica de obtener resultados económicos positivos y generar utilidades para sus trabajadores, ejecutivos y accionistas. Pero hoy eso no es suficiente, el quehacer de las empresas debe tener conciencia y aplicar acciones concretas sobre los impactos que pueda generar su actividad productiva. Por ende sus directivos saben que el crecimiento de una compañía debe supervisar factores que en el pasado no eran considerados en el entorno estratégico.

Es así como en pequeñas empresas hasta grandes corporaciones, hoy ya existe la conciencia sobre la imposibilidad de seguir generando negocios pensando únicamente en los resultados económicos. Es así como se genera una nueva corriente del *managment* que propone sumar a los resultados económicos el desempeño ambiental y social de una compañía. Esta forma responsable y consciente de construir empresa es en la que nos basaremos para el desarrollo de este trabajo y que acuñará los conceptos de sostenibilidad o desarrollo sostenible.

En esta primera parte generaremos una definición común sobre estos conceptos donde según la Real Academia Española, “sostenible” es dicho de un proceso que puede

mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes (Real Academia Española, 2012).

El término tiene un origen histórico en el informe de la World Commission on Environment and Development del año 1987 donde se instauró la definición de desarrollo sostenible como "aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (World Commission on Environment and Development, 1987)

En sintonía con la anterior está la visión desarrollada por Peter Senge, profesor principal del MIT, "Cuando un proceso es sostenible se puede llevar a cabo una y otra vez, sin efectos negativos para el medio ambiente o con costos imposibles para quien esté involucrado" (Senge, 2010). Otra mirada que apela a la emocionalidad de las personas es que este concepto es sinónimo de conseguir que la gente sea feliz consumiendo menos (Lawrence, 1999). Parafraseando a Ezequiel Usón, parece ampliamente aceptado adoptar progresivamente formas de desarrollo sostenible, que no exploten la Tierra hasta el agotamiento de sus recursos sino que se desarrollen en armonía con ella y ayuden a sus procesos naturales, lo cual implica cambiar nuestros hábitos destructivos del último milenio (Usón, 2004).

Se podría decir que la empresa realmente sostenible no tendría necesidad de escribir cheques para donaciones o "invertir" a la comunidad local, ya que sus operaciones diarias desde el origen no privan a la comunidad, sino que la enriquecen. Las empresas sostenibles encuentran áreas de interés mutuo con sus públicos, de manera que "hacer el bien" y "haciendo bien" son sinónimos, evitando así el conflicto implícito entre la sociedad y los accionistas. (Savitz, 2006)

Roberto Salas, CEO de Masisa, comparte plenamente estas afirmaciones e interpreta la sostenibilidad como "el camino que nos permitirá el 2050 ser una mejor compañía de lo que hemos logrado hasta hoy (…) para Masisa es una filosofía de negocios, donde el compromiso de cada colaborador es fundamental para el éxito" (Salas, 2011). La anterior afirmación es especialmente importante, porque es el pensamiento del principal directivo de la empresa para la que esta investigación propondrá una estrategia de comunicación que

suscite el compromiso de sus colaboradores frente la propuesta de sostenibilidad. Esto evidencia un real interés de la alta dirección por gestionar el cambio en el largo plazo.

Masisa es una empresa multinacional, de origen chileno y con actual presencia en 7 países de Latinoamérica. Argentina, Brasil, Chile, México, Venezuela tienen operaciones completas, lo que quiere decir, contar con complejos industriales y oficinas comerciales a la vez. En Perú Ecuador y Colombia sólo funciona bajo esta última modalidad.

Posee dos áreas de negocios, la primera en importancia es la Unidad Industrial que tiene como estrategia generar valor en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores en Latinoamérica, buscando la diferenciación de marca y la confianza de los clientes. La segunda es la Unidad Forestal que busca maximizar el valor económico de las inversiones realizadas en bosques y desarrolla polos forestales que presenten rentabilidad atractiva para la compañía, buscando sinergias con el negocio industrial, principalmente a través de proveer una fuente competitiva de madera para la fabricación de tableros.

Estas áreas de negocios se rigen corporativamente a través de una visión de negocios denominada "Gestión de Triple Resultado" donde son igual de importantes los resultados Económicos, Ambientales y Sociales.

- Sostenibilidad económica: se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.
- Sostenibilidad social: basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Supondría, tomando el ejemplo de una empresa, tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad de la misma en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general.
- Sostenibilidad ambiental: compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Incluye un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos difícil o

> lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables. (Oñate, 2002)

La empresa declara como necesario, reportar periódicamente los avances en cada una de estas áreas y gestionarlas por gerencias especialmente dedicadas a trabajar por el desarrollo responsable y transparente de cada dimensión.

La estructura de propiedad de Masisa la componen en un 65,94% Grupo Nueva, 12,84% AFP´s de Chile, 10,49% Inversionistas extranjeros a través de capítulo XIV y 10,73% otros.

El controlador de Masisa es VIVA Trust, fundado por el inversionista y emprendedor social suizo Stephan Schmidheiny (Schmidheiny, 2007). Este holding funciona en América Latina desde 1994 a través Grupo Nueva, fideicomiso que maneja un patrimonio de US$ 1.100 millones, para apoyar a diversas instituciones ambientales y urbanas. Entre ellas, la Fundación Avina, a través de la cual "(Schmidheiny) concretó su proyecto de impulsar un proceso de transformación social en el continente", afirma Ximena Abogabir, directora ejecutiva de Casa de la Paz, la primera institución local que recibió aportes del magnate suizo, quien ha apoyado a diversas fundaciones en toda Latinoamérica (Isla, 2012).

En su web corporativa Masisa declara que la Gestión de Triple Resultado, impulsada por el grupo controlador, define la forma de hacer negocios de la compañía. “Nuestra política de gestión de negocios está basada en un sistema que busca, en forma integral y simultánea, obtener los más altos índices de calidad en su desempeño en las áreas Social, Ambiental y Financiera (Triple Resultado). Las acciones que realizamos en el ámbito medioambiental y social deben apuntar siempre a generar valor económico a la empresa” (Masisa.com, 2012).

El presente proyecto de título pretende demostrar que la estrategia de sostenibilidad de la compañía no está siendo efectiva en transmitir sus mensajes identitarios. Por lo tanto necesita una evaluación acabada sobre el estado actual de los conocimientos que cada trabajador tiene, y a través de esta base establecer una estrategia de comunicaciones que abarque diferentes etapas, con acciones informativas, educativas y persuasivas.

Masisa es una empresa con más de 50 años de trayectoria que reconoció en la actualidad la necesidad de competir con una estrategia agresivamente diferenciadora. Es una empresa de carácter industrial y forestal que a través de su evidente utilización de recursos naturales decide destacar la sostenibilidad como estructura base de sus pilares de negocios. Esta decisión es reconocida por esta investigación como una medida acertada, pero de la cual no se ha aprovechado todo el potencial.

Desde la perspectiva del Branding, entendiendo esta disciplina como la gestión de los atributos de identidad de una empresa y sus marcas, evidenciaremos que la empresa necesita instalar con mayor sistematización el concepto de sostenibilidad en la mente de sus colaboradores. Ya que consiguiendo este espacio de vinculación emocional/racional entre la marca Masisa y sostenibilidad se puede generar una red de consecuencias positivas que elevaran el compromiso de sus públicos. "Ocupar un espacio en la mente de los públicos; facilitar la diferenciación de la organización; disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra; actuar como un factor de poder en las negociaciones entre empresa y distribuidor; lograr vender mejor; atraer mejores inversores; conseguir mejores trabajadores" (Capriotti, 2009).

4 Marco Referencial

4.1 La metodología del Marco Lógico

La Método del Marco Lógico (MML) corresponde a un conjunto de herramientas de diseño y gestión de los proyectos, utilizado ampliamente por investigadores, que fue desarrollado en 1993 por la Comisión Europea – EuropeAid.

Hoy es una herramienta utilizada para la formulación de proyectos aplicada ampliamente por instituciones, ONGs, empresas públicas y privadas, entre otros. Su utilización permite planificar, estructurar, medir y dar seguimiento a proyectos de diverso índole.

La Método de Marco Lógico se ha presentado como una alternativa de investigación durante el Magíster en Comunicación Estratégica de la Pontificia Universidad Católica de Chile y se transforma en un mecanismo que complementa de manera satisfactoria a los análisis originados desde la comunicación. Es una contribución real a la generación de indicadores que ayudan a validar cambios organizacionales ante la alta dirección de una empresa.

La tema planteado por este proyecto, será abordado a través de una trabajo organizado esquemáticamente para generar diferentes soluciones comunicacionales y posteriormente generar una evaluación de efectividad a través de indicadores directamente vinculados con las soluciones propuestas.

4.2 Cuatro etapas del proceso

I

Recolección de Información: esta etapa incluye un diagnóstico sobre el uso que se le está dando a las comunicaciones internas, la definición de sostenibilidad que maneja la empresa y las motivaciones existentes para transmitirla, los datos demográficos de los colaboradores de Masisa y los diagnósticos comunicacionales realizados previamente.

II

Análisis de variables comunicacionales aun no investigadas y Definición del Escenario Deseado: durante esta etapa generamos metodologías de investigación para validar hipótesis inicial y es donde están presentes: encuestas, entrevistas con líderes de opinión, entre otros. Por otra parte y a través del árbol del problema, parte del MML, generamos la identificación de los factores que inciden en el problema principal y partir de este se tipifican objetivos a solucionar de primer y segundo orden.

III

Identificación de involucrados y predicción del funcionamiento del Plan de Comunicaciones: Esta etapa busca establecer prioridades de los distintos públicos

involucrados en el proceso comunicacional de la compañía a través de su nivel de influencia y poder. Con esta pauta de públicos sumado a la información recabada de la compañía generamos una estimación de cómo será el funcionamiento de un sistema de comunicaciones efectivo y gestionable a través de indicadores objetivos. Esto incluye una pauta de indicadores a utilizar y el porcentaje de efectividad que deben alcanzar para ser considerados exitosos. Un modelo que definirá el comportamiento de los diferentes públicos y establecerá cual es el medio o acción más efectivo para influir sobre cada uno de estos.

IV

Análisis de factibilidad y evaluación operativa: Esta etapa alineará la estrategia de comunicaciones con la matriz de medios a utilizar para la implementación del plan maestro. De este análisis se presentará en base a supuestos cuales serían los resultados y cambios generados por cada entregable. Finalmente para confirmar la efectividad de la intervención se presenta una serie de verificadores que deben ser utilizados en el ejercicio real: Participantes, Evaluación del desarrollo de la actividad, Cumplimiento de los plazos, Cumplimiento de los costos, Evaluación de los participantes. Estos formarán parte del análisis posterior y entregarán cuentas del cumplimiento del estado deseado.

El MML permite estructurar una investigación de forma coherente, estandarizada y objetiva, por lo que su correcta utilización permitirá presentar el proyecto ante el juicio de cualquier investigador en el mundo. Siendo replicable y establecido en cualquier organización para obtener similares resultados. Por eso, la importancia de esta metodología está basada en la estandarización de los parámetros de diagnóstico y ejecución de soluciones.

4.3 Metodología de formulación estratégica de comunicaciones

La formulación de la estrategia apunta a establecer un diseño conceptual, basado en: La definición del contexto, definición del árbol de problemas o necesidades (causas y efectos), la propuesta del árbol de soluciones y el enfoque de objetivos y externalidades. Para luego

continuar con la definición de una propuesta a nivel de preproyecto, donde se definen públicos objetivos, se aplica la Matríz del marco lógico y establecen los productos, servicios e indicadores a utilizar.

Para comenzar, es importante consignar que la empresa analizada tiene una trayectoria con más de 50 años, donde ha generado variados estudios sobre visión estratégica, atributos de marca y compromiso organizacional. Estas investigaciones en sí son un reflejo del estado actual de la cultura de la compañía, marcada por cambios lentos y falta de gestión para implementar los resultados. Es un problema a priori el exceso de diagnósticos que hoy se acumulan en diversas gerencias y la falta de soluciones implementadas.

Bajo esta problemática el diagnóstico y propuesta de intervención están desde el inicio influenciados por la necesidad de una propuesta concreta e implementable. Por eso la investigación buscó identificar los principales problemas y estableció que estos debían tener etapas claras para instaurar soluciones. De esta manera obtener resultados de corto plazo que denominaremos cómo *"Quick Wins",* mientras se desarrollan acciones de mediano y largo plazo.

En primera instancia se realizó un rastreo profundo del contenido ya investigado por la empresa, generando un diagnóstico base. Este permitió entender la situación actual de la visión de sostenibilidad declarada por Masisa, conocer cuál es su propuesta diferenciadora y como es su estrategia para comunicarla.

La segunda etapa consistió en la realización de un estudio de carácter cuantitativo, con una muestra aleatoria de colaboradores de toda la empresa, sobre la percepción que los colaboradores tienen acerca de los medios de comunicación internos y su efectividad para transmitir mensajes estratégicos.

Finalmente realizamos un estudio cualitativo que consistió en entrevistas semi-estructuradas con diferentes líderes de opinión de la compañía. Estos fueron escogidos por presentar características cómo "clara influencia sobre su entorno", "habilidades naturales para comunicar. Superiores a la media" y "Contacto con clientes internos y externos de

forma permanente, debido a las responsabilidades descritas por su cargo". Por otra parte se generó una muestra variada de –líderes- que tuvieran representantes en: Alta Dirección (gerencias corporativas), Ejecutivos (gerencias y subgerencias), Profesionales (jefaturas y analistas), Administrativos (secretarias y cargos operativos), Personal del Planta (Jefatura, coordinadores y analistas), Forestales (especialistas de esta área del negocio).

5 Diagnóstico Comunicacional

5.1 Levantamiento de Información:

Actualmente las Comunicaciones Internas de Masisa son administradas desde la Gerencia de Capital Humano (RR.HH.) a nivel corporativo, desde donde el coordinador de comunicaciones internas establece en conjunto con la jefatura directa y el CEO de la compañía los mensajes estratégicos y las campañas que se promoverán durante el año.

"La relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia. (…) Si bien la cultura legitima el estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa" (Scheinsohn, 2010).

La oficina Corporativa de Masisa se encuentra establecida en Santiago de Chile, desde donde se generan lineamientos de acción para las filiales de la empresa. La coordinación de comunicaciones internas corporativa sigue esta línea de dirección, entregando anualmente un listado de programas y mensajes clave a los referentes de comunicación presentes en cada país. Estos últimos deben hacer una bajada de la información para lo que cuentan con recursos propios y medios de comunicación donde difundir los mensajes establecidos.

Los representantes de comunicaciones tienen espacio para realizar adaptaciones de los mensajes y medios de acuerdo a la realidad local.

Durante la investigación se estableció que existe una parrilla de contenidos relacionados en mayor o menor forma con la sostenibilidad. Identificando que actualmente estas contenidos

no trabajan alineadamente la comprensión de la misma, sino que son difundidas como iniciativas aisladas, cuando deberían ser comprendidas bajo un "paraguas" de sostenibilidad.

En el siguiente listado podemos encontrar las campañas antes descritas:

- Talleres de Principios Empresariales
- Programa de Reconocimiento Yo Soy Masisa
- Actividades de Engagement
- Programa Marca de Liderazgo
- Reuniones de Resultados Trimestrales
- Voluntariado Corporativo
- Programa de Visitas a Clientes
- Visita de Inducción a faenas forestales y industriales

Según los estudios realizados (*Encuesta Regional de Comunicaciones 2011 y Estudio de líderes de opinión 2011) estos programas no son claramente percibidos como parte de un mensaje corporativo de sostenibilidad. Esto quiere decir que son entendidos como iniciativas propias de una gerencia en particular y no como un mensaje corporativo (Capital Humano, 2011).

Por otra parte, ninguna de estas iniciativas cumple con el objetivo principal de impactar en el nivel de compromiso que los colaboradores tienen sobre la propuesta sostenibilidad, sino que cada una persigue objetivos marcadamente prioritarios para la Gerencia de Capital Humano. "Para la gestión de la comunicación interna es una cuestión de vida o muerte: sin dar formalidad, explícita y expresa, al Proyecto Corporativo, casi se podría decir que esa gestión es inútil o, cuando menos, altamente improductiva" (Tironi, 2008).

Se está volviendo común que comunicación interna viva en RRHH y ni siquiera exista una Gerencia de Comunicaciones donde sería natural su gestión. Esta estructura jerárquica le quita independencia a la comunicación y termina siendo presionada para transmitir

proyectos de capacitación, reclutamiento o clima laboral. Si bien esos procesos son importantes, su elevado protagonismo en los medios internos hace que los colaboradores tengan una errada visión de los conceptos realmente estratégicos y por ende cuestionan la funcionalidad del cargo de coordinador de comunicaciones (Herrera, 2012).

El Voluntariado Corporativo podría ser considerado la excepción en este grupo de programas, pero carece de sistematicidad, en su correcta difusión y un indicador de efectividad posterior. Por ende existe en el imaginario de las personas como un momento para colaborar con la sociedad a través de forestaciones urbanas o el armado de muebles en centros comunitarios, pero carece de instancias de medición formales.

Uno de los mayores problemas de la actual gestión de comunicaciones es la emisión de una gran variedad de estímulos y mensajes sin la utilización de una iniciativa transversal. “La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno y adhesión de su público objetivo” (Tironi, 2008).

Y para la iniciativas que jerárquicamente dependan de este concepto corporativo deberían aplicarse preguntas a su núcleo comunicativo: ¿Comunica la Identidad Corporativa a los públicos? ¿Expresa de forma correcta sus características? ¿Señala la diferencia con los competidores? ¿Manifiesta sus ventajas y beneficios a los públicos? ¿Estimula la preferencia de la organización? (Capriotti, 2009). Por lo que iniciativas que respondan positivamente a estas, podrían ser consideradas como contenido estratégico.

5.1.1 Canales de Comunicación Internos

En Masisa existe una variedad de instancias de comunicación que representan la red de distribución informativa de los mensajes corporativos y entre los cuales diferenciamos información mediada y situaciones de información directa.

Información mediada: es el contenido que pasa por un soporte digital o físico antes de ser recibido por un colaborador. En este grupo encontramos el boletín impreso "El Triple Resultado", la intranet "Espacio Informativo", los correos informativos "Masisa News", la web de Capital Humano "Mi Portal Masisa", los diarios murales, los mailings de Capital Humano, la memoria anual, el libro de principios empresariales y la web corporativa de Masisa.

Información directa: es el contenido transmitido directamente a los colaboradores con reuniones o conversaciones cara a cara. En este grupo encontramos las reuniones de resultados trimestrales, los desayunos con el gerente general, las visitas a clientes, la inducción en las faenas forestales e industriales, la fiesta de navidad de hijos de colaboradores, el almuerzo de fin de año, el coctel de cierre de año y las instancias de feedback del Sistema de Gestión de Desempeño (SGD).

5.2 Factores a considerar previo a una campaña de sostenibilidad

En la actualidad es necesario prever algunos problemas y restricciones que describen el actuar de las comunicaciones internas que hoy desarrolla Masisa:

Medios desalineados, es necesario generar una estrategia que comprenda la varierdad de medios existentes en la empresa y utilizar cada uno de acuerdo al tipo de público que queremos dirigirnos con cada mensaje. Definir un calendario de actividades anual, para evitar la competencia de informaciones paralelas.

Ineficacia de medios, Actualmente existen medios que no son atractivos para los públicos internos, pero que no han sido eliminados por ser contenedores de información relevante que aun esta a la espera de un soporte definitivo. Es importante considerar los medios más eficaces para una estrategia de sostenibilidad y quizás es necesaria la implementación de alguno nuevo.

Cultura de sobreutilización del correo, a través del Encuesta regional de comunicaciones (Capital Humano, 2011) se ha indicado que los colaboradores reciben demasiados correos y que no están logrando identificar las campañas realmente relevantes.

Incentivo de medios paperless, la papelería y folletería son herramienta de comunicación altamente aprobadas, pero excesivamente contaminantes. La dirección solicitó llevar la utilización de papel al mínimo y pensar en medios más innovadores para transmitir información, si es necesario crearlos.

5.3 Definición de sostenibilidad de Masisa

La empresa declara a través de su memoria que Desarrollo Sostenible es el compromiso a administrar el negocio de forma sostenible, incorporando las variables sociales y ambientales como parte integral de su estrategia de negocios. El compromiso de Masisa con el desarrollo sostenible busca consolidar la diferenciación en el mercado a partir del manejo responsable de los temas sociales y ambientales (Masisa, 2010).

Para asegurar la integración de los temas sociales y ambientales en la estrategia de negocios, Masisa dispone de la herramienta de Sustainability Score Card (SSC), es sistema de gestión de desempeño de los colaboradores y la evaluación ambiental de nuevos proyectos, además de un conjunto de políticas y procedimientos enmarcados en el sistema de gestión.

El 2010 los indicadores estratégicos de medio ambiente, sociales y de seguridad que incluyó el SSC fueron: emisiones de carbono, eficiencia energética, nivel de compromiso de colaboradores, desarrollo de negocios inclusivos a través de medianos y pequeños carpinteros y minimización de accidentes.

Cabe destacar que estos son los indicadores incluidos en la estrategia de negocio existiendo otros indicadores que se monitorean periódicamente, tales como huellas ambientales, comunicación de públicos, entre otros.

5.4 Gobernabilidad en Desarrollo Sostenible

La empresa declara tener un nivel de madurez en temas de sostenibilidad que le permite delegar parte de la responsabilidad a diferentes niveles de la organización.

Las responsabilidades se inician en el directorio de Masisa quien define aprueba y monitorea la estrategia de triple resultado.

Luego, el Gerente General vela por el logro de los resultados y la gestión de los riesgos. Además lidera el Consejo de Desarrollo Sostenible, instancia formalizada a principios del 2010 y que reúne a los principales gerentes de la empresa e invita a representantes de la sociedad civil. Este consejo recomienda los lineamientos estratégicos para la toma de decisiones según las instancias definidas con el Gobierno Corporativo de la compañía y realiza el seguimiento y su implementación.

También en el 2010 se creó el Centro de Competencias de RSE, entidad corporativa que asegura la implementación de las mejores prácticas en temas de desarrollo sostenible. En ese mismo nivel, la gerencia de Seguridad y Gestión Ambiental revisa, capacita y apoya a las operaciones industriales y forestales. Establece junto con a los gerentes de operaciones de cada país las metas anuales y los programas estratégicos a implementar.

Desde ese nivel descienden a toda la organización las directrices y lineamientos en temas sociales y ambientales a través del Gerente País, Gerente de Operaciones y Gerente Forestal para sus respectivas unidades. Bajo su responsabilidad se encuentran colaboradores que se desempeñan en áreas de salud y seguridad, responsabilidad ambiental y social. En total, cerca de 33 colaboradores trabajan exclusivamente en los temas de salud y seguridad y 23 gestión ambiental y social.

5.5 Ejes estratégicos del Desarrollo Sostenible

Dentro de la problemática del mundo y en especial de América Latina, los ejes estratégicos de Masisa durante el período 2007-2010 fueron negocios inclusivos y cambio climático, generando las siguientes iniciativas:

5.5.1 Pobreza

La empresa busca obtener retornos económicos importantes, generando además un impacto positivo en la superación de la pobreza.

De esta manera la empresa declara trabajar sistemáticamente en la generación de negocios inclusivos en todos los mercados donde opera superando con éxito la meta planteada de que el 10% de las ventas logradas al 2010 provengan de negocios con la base de la pirámide. En economía, la base de la pirámide es la más grande, y está compuesta por el grupo socio-económico más pobre. En términos globales, se trata de los 4,5 billones de personas que viven con menos de 2,50 dólares por día (Prahald, 2010). La frase "base de la pirámide" se utiliza en particular por las personas en desarrollo de nuevos modelos de negocios que deliberadamente tienen como objetivo ese grupo demográfico, a menudo utilizando nueva tecnología (Wikipedia, 2012).

5.5.2 Cambio climático

En el 2007 se comprometió combatir los efectos del cambio climático con la acción concreta de reducir sus emisiones y adhiriendo al mercado voluntario de carbono Chicago Climate Exchange (CCX).

Este compromiso se cumplió según lo estipulado logrando que la reducción de las emisiones directas de CO2 al 2010 acumuladas fuera de 7,6% menos respecto a una línea de base de 1998 al 2002. Este logro es atribuido al involucramiento de toda la organización en sumarse al desafío.

Tras cumplirse las dos metas anteriormente descritas, Masisa está concentrando sus ejes estratégicos para los próximos tres años en:

5.5.3 Negocios Inclusivos

Masisa considera a los negocios inclusivos como iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, permitiéndoles participar en la cadena de valor y acceder a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio. Esto los sitúa en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

El mayor negocio inclusivo corresponde a la generación de una gran red de mueblistas en Latinoamérica, estimándose que una gran parte de ellos se encuentra en el segmento de pequeñas empresas en crecimiento, operadas por mueblistas con ingresos entre US$ 5.000 y US$ 10.000 por año.

5.5.4 Construcción Sustentable

Siguiendo las tendencias de sostenibilidad, Masisa declara haber instalado en su segmento el concepto de Construcción Sustentable, impulsando productos y servicios que promueven ambientes sostenibles.
En el 2010 culminó el estudio que permitió afirmar que todos los productos de la compañía aportan a la construcción sustentable y otorgan puntos a las certificaciones LEED.

De esta manera, insertan el tema del Cambio Climático en el desafío de la Construcción Sustentable, desde la perspectiva de proponer productos y procesos con un impacto positivo en el medio ambiente y una menor huella de carbono.

5.6 Datos demográficos de la empresa

Uno de los objetivos de Masisa es ser reconocida como una compañía exitosa que se distinga por su integridad, honestidad y por operar bajo los más altos estándares éticos.

Los colaboradores cuentan con pautas de Conducta Empresarial, que sirven como complemento a los Principios Empresariales y a las Políticas Corporativas. Por lo que se hace fundamental contar con campañas que influyan en la adopción de estos valores y los apliquen en sus actividades laborales diarias.

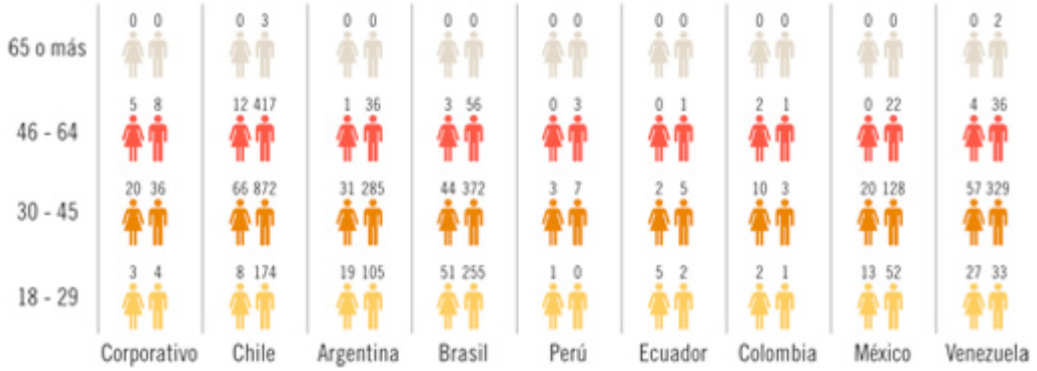
Además, se reconoce la creación de una cultura de trabajo inclusiva. Donde proponen oportunidades de crecimiento y participación a todos los colaboradores, sin considerar raza, género, edad, etnia, nacionalidad, religión, orientación sexual, responsabilidades parentales, discapacidad o cualquier otra condición legalmente protegida. Esta política aplica a todas las fases de la relación laboral.

5.6.1 Perfil de los colaboradores

Cuenta con una dotación de 7.759 colaboradores directos e indirectos en todas las operaciones de Latinoamérica; de los que 3.675 colaboradores son directos, el 55% son hombres entre los 30 y los 45 años de edad. El género femenino es un 15% de la dotación directa total.

De la dotación total, el 73% son trabajadores (operarios), el 23% son profesionales y el 4% son ejecutivos. En tanto, el 63% de los directivos son de origen local. Todos ellos gozan del derecho de asociación, según lo reportado el 2010, 1.712 trabajadores directos se encontraban sindicalizados, lo que equivale al 47% de las personas.

En el mismo año la distribución de colaboradores por sexo, edad y localidad:



6 Estudios de Compromiso y de Comunicaciones relacionados con la sostenibilidad

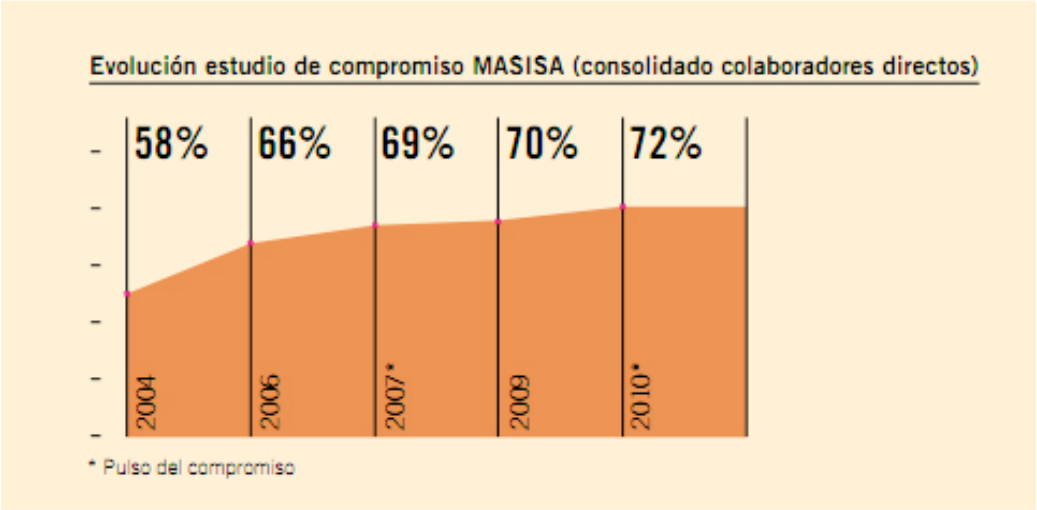
6.1 Estudio de Engagement

Tiene como objetivo recabar información relevante, precisa y resumida acerca de las percepción que los colaboradores tienen sobre aspectos claves de su trabajo, con el fin de mejorar la calidad de vida de estos y el grado de identificación que establecen con la compañía.

El indicador que mueve este estudio es denomidado como porcentaje de Compromiso o Engagement. Las consultoras que desarrollan este tipo de estudios definen el engagement basándose en la combinación de los conceptos compromiso organizacional afectivo (la unión emocional con la organización), el compromiso de continuidad (el deseo de permanecer en la organización), la conducta extra-rol (la conducta voluntaria que facilita el funcionamiento efectivo de la organización), o la satisfacción laboral (un estado emocional positivo que surge de la valoración del trabajo de uno mismo).

Este tipo de estudio postula que el engagement mejora la rentabilidad de las compañías. La Organización Gallup mostró en un estudio basado en aproximadamente 8,000 unidades empresariales de 36 compañías, que aquellas unidades que tenían trabajadores que se encontraban en el cuartil más alto de engagement, tenían de un 1% a un 4% más de rentabilidad y, de promedio, entre 51.500 € y 77.200 € más de ingresos o ventas que las unidades situadas en el cuartil más bajo.

En Masisa este estudio involucra a la totalidad de colaboradores de la empresa y es contestada en formatos de encuesta digital (autoadministrable) y encuesta en papel aplicada por profesionales de Recursos Humanos en las unidades industriales sin acceso a computador. Tiene un porcentaje de respuesta promedio de un 89,5%



En la comparación entre los estudios del 2004 a la fecha (todos conducidos por la una consultora AonHewitt) se observa un mejoramiento sostenido del índice de engagement para los colaboradores, ya que arroja un compromiso general de un 72%, lo que representa un aumento sostenido desde la primera medición del 2004, con un aumento de más de un 14%.

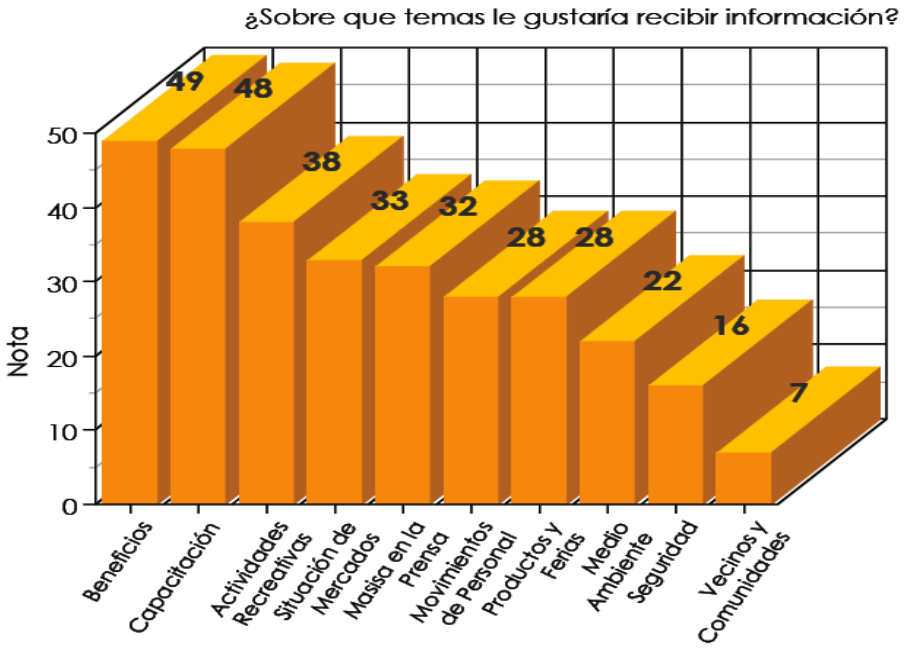
PAÍS / AÑO DEL ESTUDIO	2007*	2009	2010*
Corporativo	55%	58%	N/A**
Santiago	N/A	N/A	69%
Argentina	44%	40%	52%
Brasil	74%	63%	77%
Chile	73%	73%	71%
México	80%	77%	85%
Perú – Colombia – Ecuador	89%	81%	63%
Venezuela	87%	90%	88%

* Pulso de compromiso
** El 2010 la oficina Corporativa se suma a la muestra de Santiago.

El desafío para los años venideros es continuar con la mejora en la gestión de personas, además de implementar los planes de acción que se definen para cada localidad buscando potenciar las dimensiones que aumentan el compromiso.

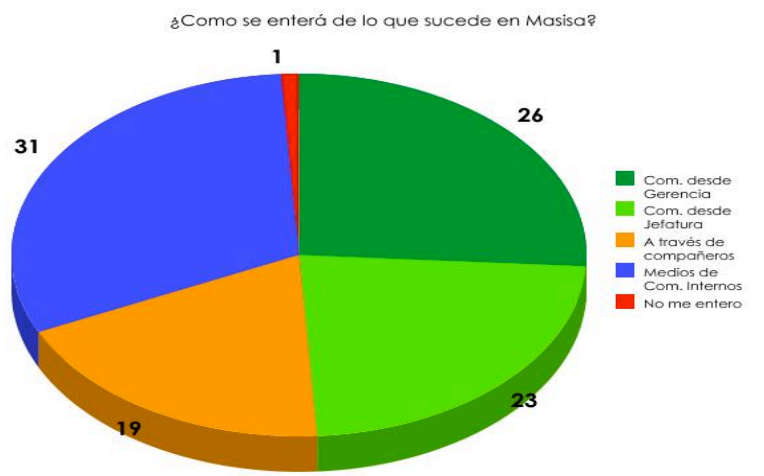
6.2 Encuesta de mensajes internos

Realizada en junio del 2010, en modalidad de encuesta digital, involucrando a la totalidad del público con acceso a computador, buscó entender las principales temáticas que los colaboradores en Masisa destacaron les interesaría estar más informados.



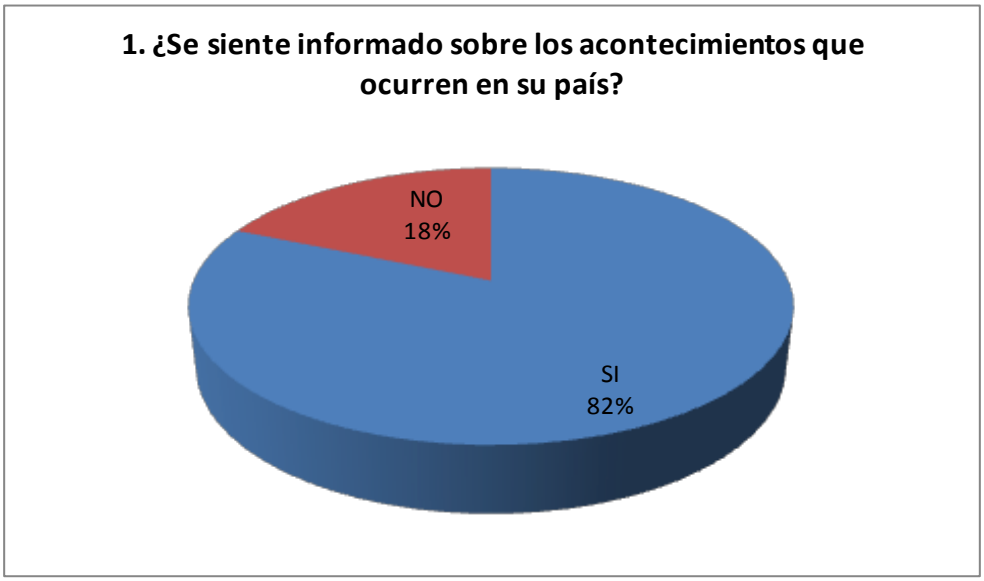
En esta pregunta de respuesta multiple, los temas relacionados de forma directa con sostenibilidad son los temas de menor interés (Medio ambiente, seguridad, vecinos y comunidades).

En la misma encuesta se preguntó a la gente sobre ¿cómo se enteraba de lo que sucede en Masisa? El 68% de los colaboradores respondió que se informan a través de comunicaciones directas (Gerencia, Jefatura o compañeros de trabajo).



6.3 Encuesta regional de comunicaciones internas

Instancia aplicada como encuesta digital a todos los colaboradores con computador, durante junio del 2011 y donde se evaluaron los medios existentes igualitariamente en los siete países donde Masisa tiene operaciones.

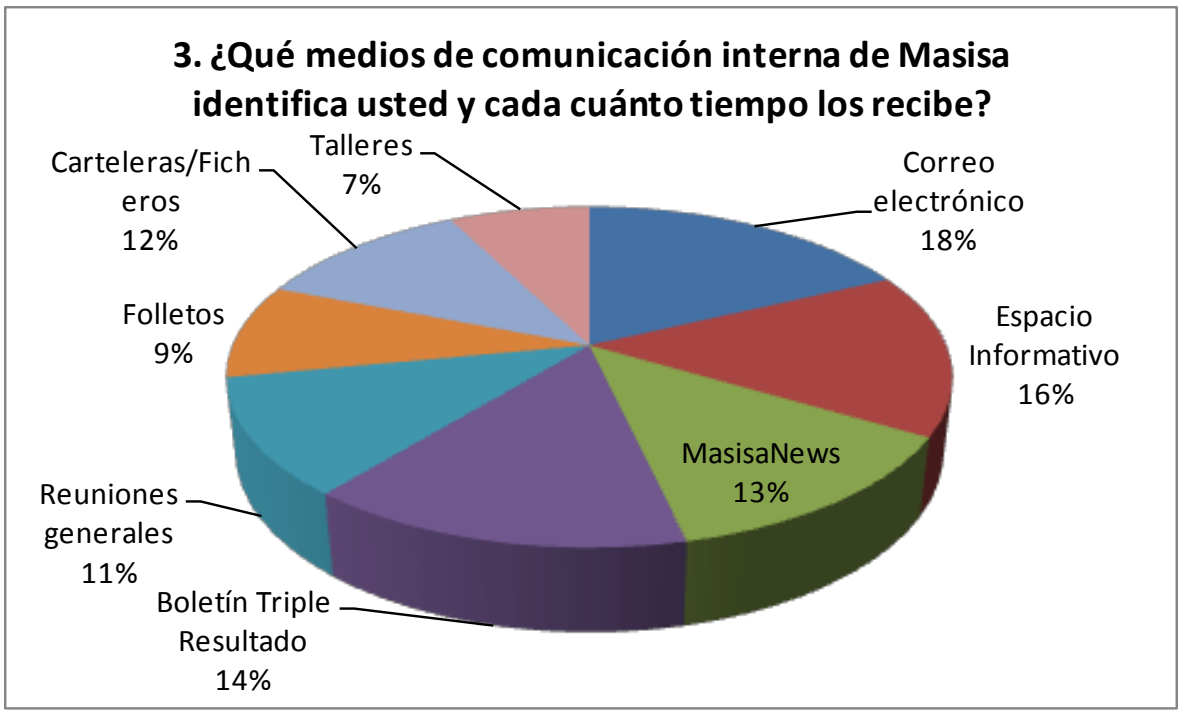


Estas preguntas son importantes para entender la efectividad que estan teniendo los medios de comunicación interna diseñados para distribuir mensajes de forma corporativa. Actualmente los trabajadores de la empresa sienten que la información recibida por parte de la organización solo los mantiene informado de lo que pasa en la realiadad de su país.

Como respuesta complementaria de la misma encuesta, los colaboradores mencionaron a nivel regional que sienten mayor cantidad de mensajes provenientes de Chile y en segundo lugar de Argentina.

Estos antecedentes atentan contra la posibilidad de establecer mensajes transversales a toda la compañía y eleva la necesidad de consolidar un medio de comunicación eficiente, capaz de dar soporte a una campañas corporativa de carácter estratégico.

Además nos entrega información sobre la falta de coherencia de los mensajes corporativos, ya que no son percibidos como un concepto regional, sino que como una iniciativa chilena.



Es importante establecer como un punto relevante de este diagnóstico, que todos los medios que actualmente tienen un trabajo planificado por parte de la empresa, son en mayor o menor medida percibidos de manera efectiva por los colaboradores.

En este contexto podemos identificar una alta disperción de las respuestas, repartiendo un porcentaje promedio de 15% de persepción de cada medio. En el detalle los que sobresalen levemente del grupo son el correo electrónico (18%) y el Espacio Informativo con un 16% los medios más identificados a nivel regional.

Es entendible que el correo electrónico sea detectado como el medio más percibido ya que permite ser desplegado desde cualquier lugar y están incorporado comomo una herramienta de trabajo diario. Esta respuesta resulta contradictoria frente a otras preguntas de esta misma encuesta que declaran una sobreutilización del la mensajería de correos. Ante lo que inferimos la necesidad de generar un manual del correcto uso de este medio y capacitar a los responsables sobre horarios y formatos para su utilización.

Según esta encuesta:

- En general los colaboradores de Masisa se sienten informados de lo que ocurre en sus países, no así de los que ocurre en el resto de la compañía. Debiendo reforzar la entrega de información entre los países y los mensajes de carácter corporativo.
- Cabe destacar que los países dicen recibir más información de Chile, que es el único país donde hay personas dedicadas a tiempo completo a la comunicación (Marketing y Capital Humano).

Medios de comunicación:

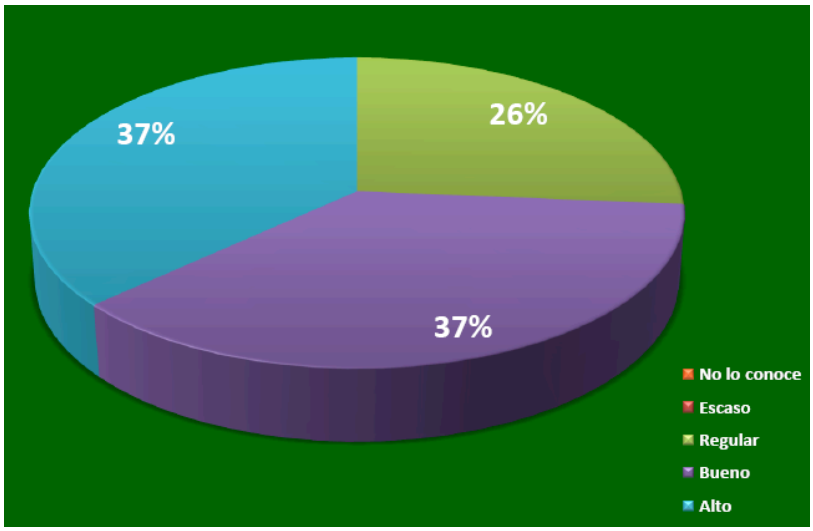
- El **correo electrónico** se ha posicionado como el medio más identificado y más efectivo. Sin embargo, los colaboradores enfatizan el correcto uso de esta herramienta.
- El **Espacio Informativo** y el **Boletín Triple Resultado** son dos medios bien evaluados, que deben actualizarse más seguido en el caso del primero y entregar a todos los colaboradores en forma trimestral.

6.4 Diagnóstico de comunicaciones internas realizado con líderes de opinión

Este analisis diagnóstico fue realizada a través de la metodología de entrevistas en profundidad, durante enero del 2012. Fue aplicado con representanters de las principales áreas de la compañía: forestal, industrial, administración, profesionales y alta dirección. La segmentación de liderazgo fue realizada basandonos en que cumplieran al menos dos siguientes factores: Equipo de trabajo a su cargo, Lider de opinión, Dirección de uno o más proyectos, proyección laboral al interior de la empresa.

El grupo medido alcanzo las 50 entrevistas, involucrando desde el CEO y el CFO de la compañía hasta relatores internos del programa Marca de Liderazgo Masisa, provenientes del sector forestal e industrial.

¿Qué grado de conocimiento tiene su equipo del proyecto corporativo y objetivos de Masisa?

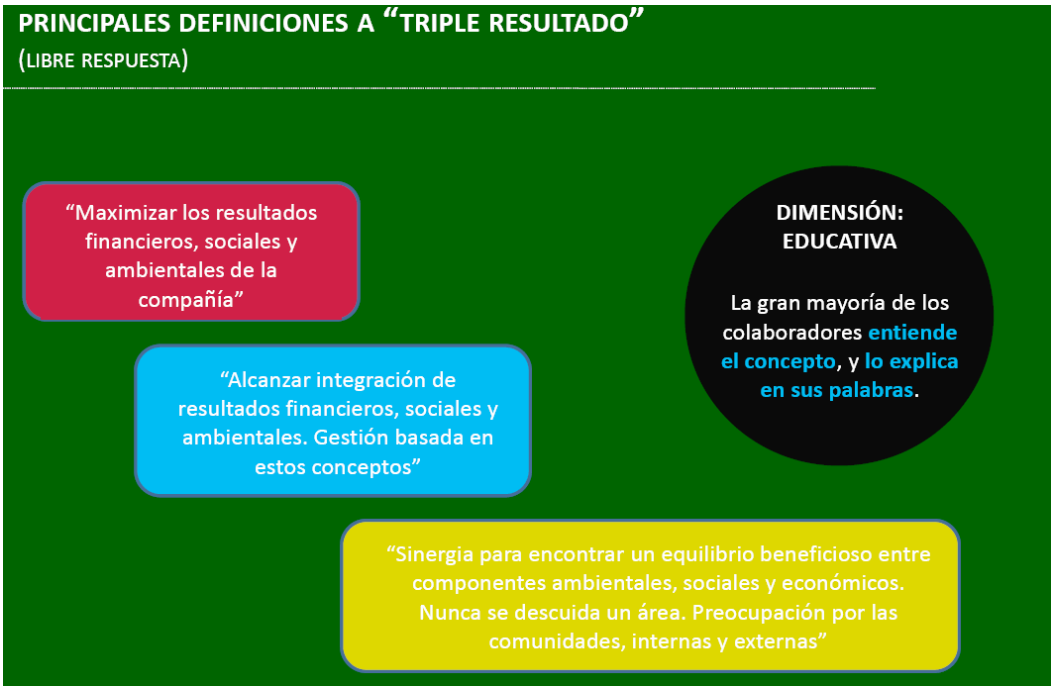


Respecto a esta pregunta el grupo de trabajo se declaró un buen nivel de conocimiento del proyecto corporativo por parte de sus equipos. Pero no deja de ser importante que la cuarta parte de esta muestra transparenta un conocimiento regular.

El proyecto corporativo declara abiertamente la importancia del Triple Resultado, por lo tanto el nivel de conocimiento se otorgaba, haciendo la aclaración sobre que estamos hablando de las responsabilidades Social, Ambiental y Económica que tiene la compañía.

Si gerentes y empleados se muestran apáticos respecto a los esfuerzos de sostenibilidad que hace su organización, probablemente es porque no ven como se conectan con las metas empresariales (Senge, 2010).

Profundizando en el conocimiento particular que estos lideres de opinión tienen sobre estos conceptos es que dimos espacio en las entrevistas para respuestas abiertas no dirigidas como las que se muestran a continuación.



Las culturas corporativas están inevitablemente permeadas, tienden a abrirse como señal de transparencia y confianza, y lo que les agrega valor ya no es su capacidad de producción, sino las imágenes que son capaces de proyectar entre los consumidores (Tironi, 2008).

El proposito de tener un proyecto coporativo claro en la mente de los colaboradores de la empresa obedece a la necesidad de alinear a la organización hacía el logro de un objetivo común que genere sentido e incentive la participación y el mérito personal. Por eso el articular que un grupo humano se dirija hacia un proyecto común, no solo mejora la productividad interna, sino que transmite hacia el exterior un mensaje de coherencia entre lo que somos y lo que decimos ser a nuestros consumidores.

Beneficios de una eficaz y comunicada estrategia de sostenibilidad: Se puede economizar bastante dinero; Se puede ganar mucho dinero; Puede dar a sus clientes una ventaja competitiva; La sostenibilidad sirve para diferenciarse; Puede determinar el futuro de la industria; Puede llegar a ser un proveedor preferido; puede cambiar su imagen y su marca (Senge, 2010).

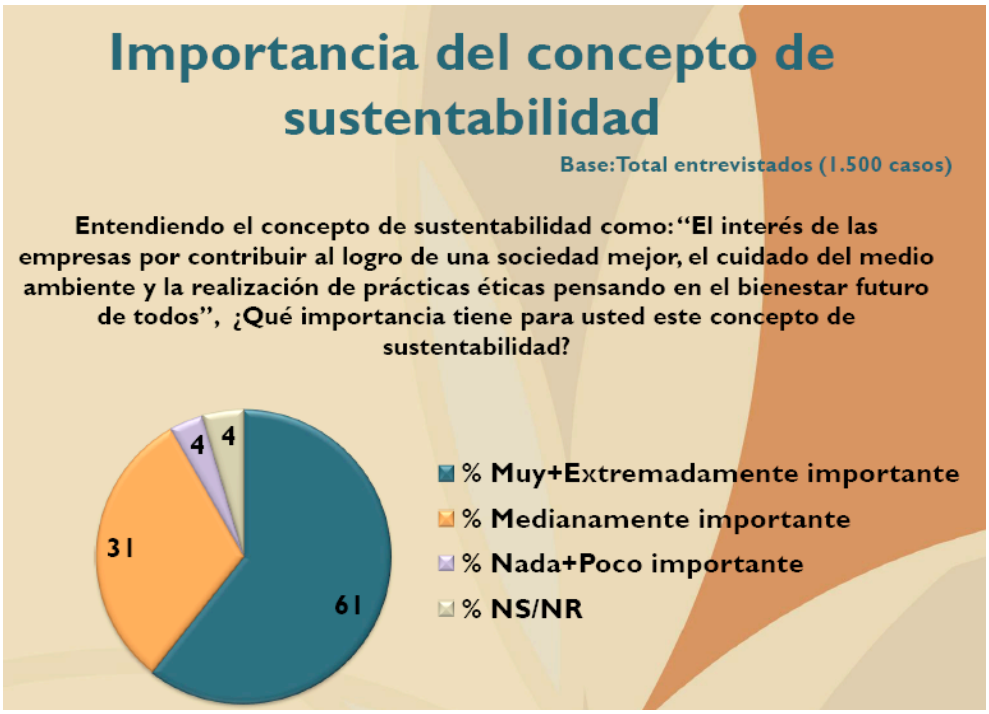
Esto es algo que en la plana directiva no despierta ninguna resistencia, pero que emerge como un problema a la hora de contagiar a toda la organización. Actualmente la alta directiva cree que el mensaje de sostenibilidad es ampliamente comprendido, pero a pesar de que los colaboradores declaran conocimientos sobre el tema, en la práctica pocos manejan una real definición y por ende un número menor aun participan de actividades sostenibles. Esto se debe a desconocimiento que a su vez gatilla el desinterés.

Por eso encontramos una amplia utilización del concepto de sostenibilidad hacia públicos externos, sin ser vivido por los trabajadores de la compañía, generándose una inconsistencia entre el decir y el hacer.

El hecho esencial es que la imagen de toda entidad se sostiene en su identidad; no existe sin ella, y el éxito de situar la imagen por encima o frontalmente en contra de la identidad es siempre precario y pasajero (…) Lo propio de la Comunicación Estratégica es gestionar dinámicamente estas dos dimensiones. Limitar su labor al mundo de las imágenes es quitar el cimiento en que se sostiene (Tironi, 2008).

6.5 Medición Externa sobre Sustentabilidad

Estudio Sustentaqué, realizado por Visión Humana, Universidad del Desarrollo y BBDO enfocado en conocer la percepción de los consumidores sobre el concepto de sustentabilidad, realizado en septiembre del 2011.



Las culturas corporativas están inevitablemente permeadas, tienden a abrirse como señal de transparencia y confianza, y lo que les agrega valor ya no es su capacidad de producción, sino las imágenes que son capaces de proyectar entre los consumidores (Tironi, 2008).

El concepto de sostenibilidad dejo de ser un tema de exclusivo interés para la empresas y como demuestra este estudio, pasando a ser parte de las conversaciones e intereses que las personas están dando relevancia y desde la posición de consumidores, puede influir su desición de compra.

7 Definición del problema

7.1 Análisis de involucrados

La gestión de comunicaciones internas identifica los siguientes públicos internos de mayor importancia: Alta dirección, ejecutivos, profesionales, administrativos y operarios.

A esta segmentación el análisis de involucrados de esta investigación suma los líderes de opinión dentro de la empresa, considerados un grupo de alta influencia que no se encontraba considerado en el actual sistema de gestión comunicacional.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Poder/influencia
Alta dirección	Que la estrategia de sostenibilidad sea bien comunicada	La metodología utilizada para comunicar la sostenibilidad no responde a una planificación estratégica explicita	5
Ejecutivos	Contar con habilidades y herramientas que les permitan comunicar a sus equipos	Ejecutivos sin habilidades para transmitir correctamente la estrategia de sostenibilidad	4
Líderes de opinión	Oportunidades de desarrollo y reconocimiento	Falta de espacios de participación	5
Profesionales	Poder aportar y opinar con información relevante de sustentabilidad	Falta de espacios de comunicación bidireccional	3
Administrativos	Contar con espacios para estar informados	Medios de comunicación internos no transmiten sistemáticamente la sostenibilidad	2
Operarios	Cumplir con su trabajo y sentir que trabajan en un lugar confiable	Falta de Información de calidad, vigente y actualizable	2

Los públicos involucrados en este cuadro serán considerados para el diseño estratégico de medios y mensajes a utilizar. En general los públicos son informados a través de medios especialmente diseñados para sus necesidades y tipos de comportamiento, pero existen campañas que eventualmente afectarán a más de un público debido a su relevancia o su alta visibilidad.

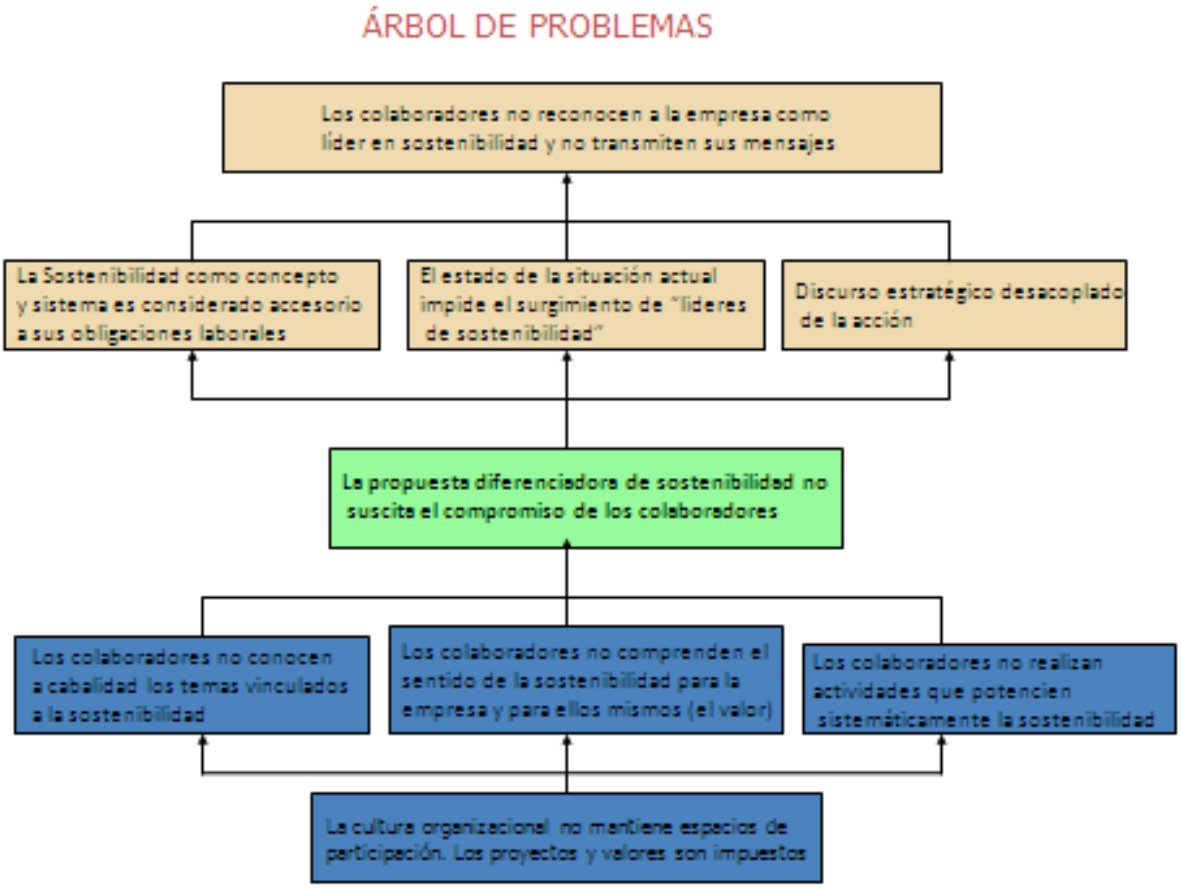
Un público es, en realidad, un agrupamiento artificial que se elabora con el fin de lograr una mayor efectividad en los mensajes. Todos pertenecemos a varios públicos al mismo tiempo. Cada público -empleados, proveedores, distribuidores, clientes, accionistas, etc.-

pertenece a su vez a otro público mayor que los engloba a todos: la sociedad (Scheinsohn, 2010).

Además los mensajes serán utilizados a través de campañas y programas de comunicación. Entendiendo que las campañas son las que persiguen fines tácticos y los programas tienen fines estratégicos que son de carácter superior o transversal.

7.2 Árbol del problema

Como siguiente paso de investigación se desarrolló un "árbol del problema" que organiza esquemáticamente las causas que son detectadas como el originen del problema a solucionar. Este esquema también presenta los efectos negativos provocados como acción directa del problema y en una segunda capa se presentan los efectos indirectos.

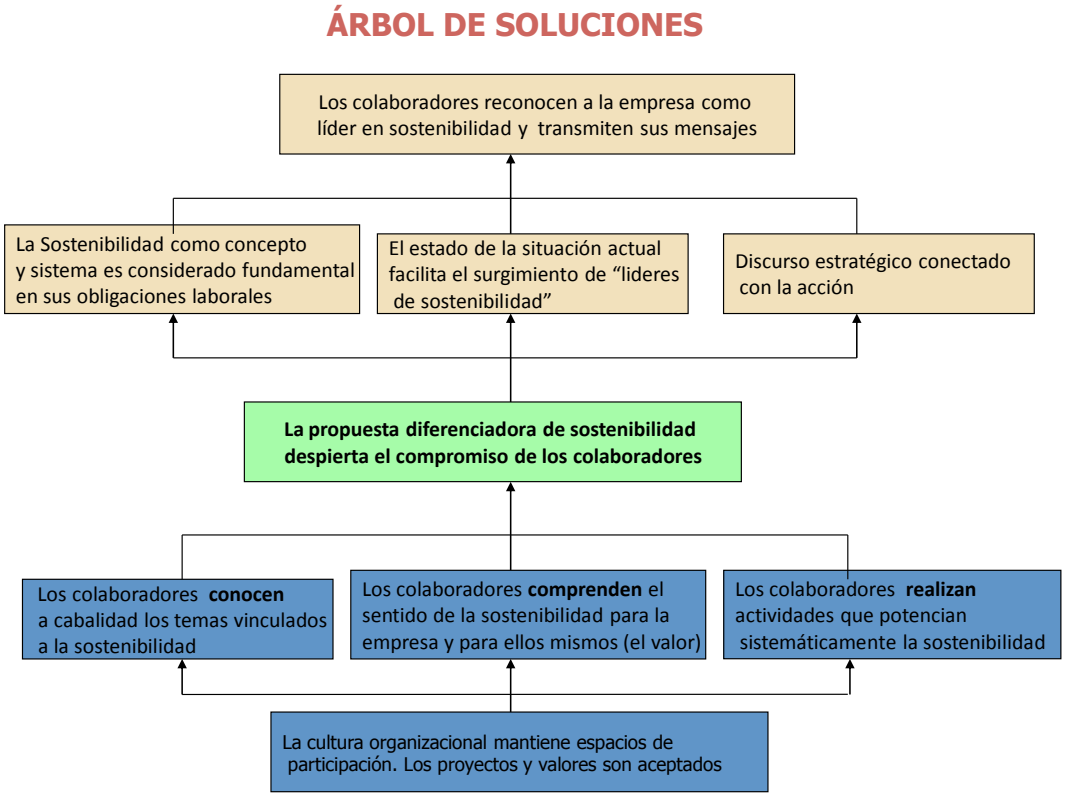


Este primer esquema representa la base de la investigación que través de los análisis de encuestas y entrevistas antes enunciados se condensan las conclusiones en enunciados narrativos de cada problemática indagada.

Según la metodología del MML este "árbol del problema" debe ser confrontado con un "árbol de soluciones" que es generado con la versión en positivo de cada uno de los puntos anteriores.

7.3 Árbol de soluciones

Este segundo esquema representa los objetivos principales y secundarios que serán desarrollados en la estrategia de comunicaciones posteriormente detallada.



8 Objetivos del proyecto

8.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicaciones que suscite el compromiso de los colaboradores de Masisa con su propuesta de sostenibilidad.

8.2 Objetivo específico

- Los colaboradores **conocen** a cabalidad los temas vinculados a la sostenibilidad
- Los colaboradores **comprenden** el sentido de la sostenibilidad para la empresa y para ellos mismos (el valor)
- Los colaboradores **realizan** actividades que potencian sistemáticamente la sostenibilidad

9 Definición de la Matriz del Marco Lógico

En esta etapa de la investigación es necesario el desarrollo de una matriz que ordene los objetivos que tendrá el proyecto, los alcances que podría tener y los indicadores necesarios para verificar su éxito o fracaso.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML)

Resumen Narrativo de Objetivos	(IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
La propuesta diferenciadora de sostenibilidad suscita el compromiso de los colaboradores	La prop de sostenibilidad genera un 80% de compromiso	Estudio Engagement Estudio de pulso	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Los colaboradores **conocen** a cabalidad los temas vinculados a la sostenibilidad	70% de colaboradores que aseguran ser informados del tema	Estudio Engagement Estudio de pulso	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Colaboradores cuentan con medios e instancias que divulgan los temas de sostenibilidad	80% mensajes de sostenibilidad efectivamente informados	Auditoría Anual de comunicaciones	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Afiche impreso Resume trimestral de sost expuestos por CEO Web dinámica	Sostenibilidad es reconocida por el 75% de los colaboradores en los medios planificados	Auditoría Anual de comunicaciones	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Los colaboradores **comprenden** el sentido de la sostenibilidad para la empresa y para ellos mismos (el valor)	% superior al 75% de colaboradores que explica de manera correcta los mensajes de sostenibilidad	Auditoría Anual de comunicaciones	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Colaboradores participan de capacitaciones y eligen la sostenibilidad como uno de los factores que los motiva a permanecer en la empresa.	La sostenibilidad está dentro de los 3 temas que motivan a un colaborador a permanecer en la compañía	Estudio Engagement Estudio de pulso	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
- Juego Interactivo - Material para capacitaciones de sostenibilidad - Diseño de Charlas focalizadas en el tema	- 90% de colaboradores juegan - 90% de charlas y capacitaciones utilizan material	- Métricas online -Control de asistencia	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Los colaboradores **realizan** actividades que potencian sistemáticamente la sostenibilidad	70% manifiesta intención de participar en actividades	Estudio Engagement Estudio de pulso	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
Colaboradores viven la sostenibilidad, participando en programas y reuniones.	70% de participación de colaboradores en actividades	Controles de asistencia	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios
-Generar un programa de "liderazgo en sostenibilidad". -Taller de voceros de sostenibilidad (gerentes) -Plataforma de ideas de sostenibilidad	-Capacitar al 100% de relatores internos, que actualmente participan en otros programas - Capacitar 100% de Primera línea de reportes del CEO en vocería - Propuesta de 1 desafío de sostenibilidad mensual	Auditoría Anual de comunicaciones	La empresa financia y desarrolla anualmente estos estudios

Esta matriz representa el lineamiento base para las acciones comunicacionales y se transforma en la guía para el desarrollo de objetivos claros y verificables.

10 Formulación del plan de comunicaciones internas

Primer objetivo específico, de estrategia INFORMATIVA:
Los colaboradores **conocen** a cabalidad los temas vinculados a la sostenibilidad

Público	Producto	Objetivo	Acciones	Responsable
Alta Dirección	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
- Ejecutivos - Profesionales - Administrativos	Resumen Trimestral de sostenibilidad del CEO	Generar un nuevo espacio para informar sobre sostenibilidad	-Dar espacio en las reuniones trimestrales donde el CEO de cuenta de los procesos de sostenibilidad. - Generar resúmenes previos para el CEO	- Coordinador de comunicaciones
Líderes de opinión	Boletín de sostenibilidad	Entregar información detallada y actualizada	-En un soporte editorial atractivo dar información mensual acerca del tema -Diseñar 12 boletines que con las mismas hojas formen un nuevo objeto reutilizable. "Cada boletín en sí es una pieza para completar este objeto final"	-Gerencia de RSE -Coordinador de comunicaciones -Agencia de diseño gráfico
Profesionales	Pagina web interactiva	Entregar un medio permanente 2.0	-Generar Contenidos -Actualizar mensualmente --Vincular con redes sociales	-Coordinador de comunicaciones -Community manager Agencia diseño web
Administrativos	Videos	Dar a conocer informaciones en un formato atractivo	-Grabar pequeñas capsulas informativas -Acondicionar medio de tv interna para transmitir	Gerencia de Marketing
Operarios	Afiches biodegradables	Generar curiosidad y dar señales de preocupación por medio ambiente	-Activar campaña en plantas - Diseñar un afiche que se vea muy biodegradable y en verdad lo sea.	Gerencia de Capital Humano Local

Segundo objetivo específico, de estrategia EDUCATIVA:
Los colaboradores **comprenden** el sentido de la sostenibilidad para la empresa y para ellos mismos (el valor)

Público	Producto	Objetivo	Acciones	Responsable
Alta Dirección	Taller de voceros	Generar habilidades para comunicar la sostenibilidad . Relevo del CEO	-Diseño de material -Diseño de módulos -Ejercicio práctico	Gerencia de Capital Humano Coordinador de Comunicaciones
Ejecutivos Profesionales Operarios	Material para taller de habilidades de sostenibilidad	Enmarcado en los módulos de capacitación existentes (Marca de liderazgo) sumar uno especializado en sostenibilidad	-Diseña material - Agendar un cronograma de capacitaciones	Comunicaciones y agencia de diseño
Líderes de opinión	Relatoría en talleres de sostenibilidad	Dar oportunidad de participación y acceso a perfeccionamiento	Generar un "train the trainers" -Diseñar presentación para las capacitaciones	Desarrollo Organizacional y Comunicaciones
Ejecutivos Profesionales Administrativos	Trivia de Sostenibilidad	Que las personas aprendan y generen conversaciones en torno al tema	-Diseño de plataforma -diseño de preguntas -plan de comunicaciones para incentivar la participación -búsqueda de premios	Capital Humano

Tercer objetivo específico, de estrategia PERSUASIVA:
Los colaboradores **realizan** actividades que potencian sistemáticamente la sostenibilidad

Público	Producto	Objetivo	Acciones	Responsable
Alta Dirección Ejecutivos Lideres de opinión Profesionales Administrativos Operarios	Plataforma de ideas (complementario a la trivia y a la web)	Generar participación en torno a la sostenibilidad. Dar ideas para producir cambios y llevar a cabo las mejores.	-Diseñar Plataforma -Coordinar difusión -Monitorear ideas	Encargado de Innovación -Community Manager
Ejecutivos Lideres de opinión Profesionales Administrativos Operarios	Programa Sustainability week	Vivir durante una semana los ejes estratégicos de sostenibilidad. Con visitas y trabajos específicos	Visitar en terreno a los equipos que trabajan en aspectos sociales y ambientales. Conocer un proceso sostenible de Masisa,	Capital Humano
Alta Dirección Ejecutivos Lideres de opinión Profesionales Administrativos Operarios	Información animada en soporte de TV	Informar como colaboradores participan en acciones sostenibles	Entrevistas con colaboradores. Videos que muestren participación en voluntariados y programas de sostenibilidad.	Comunicaciones

11 Conclusión

Masisa es una compañía multinacional con un evidente camino avanzado en la creación de una cultura de sostenibilidad que se refleja en su estrategia interna llamada Triple Resultado.

Los medios de comunicación deben trabajar al servicio de la información estratégica sostenible, poniendo en práctica un plan de comunicaciones alineado con los contenidos que actualmente domina la alta gerencia.

Los colaboradores de Masisa necesitan estrategias informativas, educativas y persuasivas diferentes, dependiendo de cada público.

En general los colaboradores se encuentran informados de los conceptos de Triple Resultado, pero tienen complejidad para explicarlos e incluso relacionarlos con la visión o misión de la compañía.

El mensaje de sostenibilidad tiene alta aceptación en públicos internos y externos, presentándose como una real oferta diferenciadora que podría elevar el reconocimiento y cercanía de la marca. Es necesario difundir con mayor sistematicidad las actividades que hoy genera la empresa y alinearlas en un discurso común.

La sostenibilidad debe ser desarrollada con mayor detalle, dando más protagonismo en la pauta de contenidos mensuales de todos los medios internos.

Variados objetivos de corto plazo construyen un objetivo de largo plazo (Guital, 2011).

Se deben generar instancias educativas y de participación que permitan generar un mayor aproximamiento de los colaboradores sobre el concepto.

12 Bibliografía

Capital Humano. (2011). *Encuesta Regional de Comunicaciones* . Santiago.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo.* Santiago: Colección Libros de la Empresa.

Española, R. A. (s.f.). *www.rae.es.* Recuperado el 12 de marzo de 2012, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sostenible

Guital, M. (2011). *Innpractice Guideline.* Santiago: Redes de Innovación Ltda.

Herrera, F. (22 de abril de 2012). *Linkedin.com*. Obtenido de http://www.linkedin.com/groups/Qu%C3%A9-pasa-rrhh-comunicaciones-internas-3152220.S.109570980?view=&gid=3152220&type=member&item=109570980

Isla, J. (Abril de 2012). *Qué Pasa*. Obtenido de http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2012/04/16-8154-9-sentenciado.shtml#note

Lawrence, G. (1999). *Seattle Sostenible.* London: Academy Editions.

Masisa. (2010). *Memoria Anual* . Santiago.

Masisa.com. (13 de abril de 2012). Obtenido de http://www.masisa.com/chi/nosotros/nuestra-empresa/principios-y-valores.html

Oñate, J. J. (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica: la evaluación ambiental de Políticas, Planes y Programas.* Madrid: Mundi-Prensa.

Prahald, C. (2010). *The Fortune at the bottom of the pyramid.* New Jersey: Wharton School Publishing.

Real Academia Española. (10 de abril de 2012). *www.rae.es.* Obtenido de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sostenible

Salas, R. (17 de diciembre de 2011). Diagnóstico de medios y mensajes corporativos. (F. Herrera, Entrevistador)

Savitz, A. W. (2006). *the triple bottom line.* San Francisco: Wiley impint.

Scheinsohn, D. (2010). *Comunicación Estratégica.* Buenos Aires: Granica.

Schmidheiny, S. (2007). *stephanschmidheiny.net*. Obtenido de http://www.stephanschmidheiny.net/perfil/

Senge, P. (2010). *La Revolución Necesaria.* Colombia: Norma para Latinoamérica.

Tironi, E. (2008). *Comunicación Estratégica.* Santiago: Taurus.

Usón, E. (2004). *Dimensiones de la Sostenibilidad.* Barcelona: Universitat Politécnica de Catalunya.

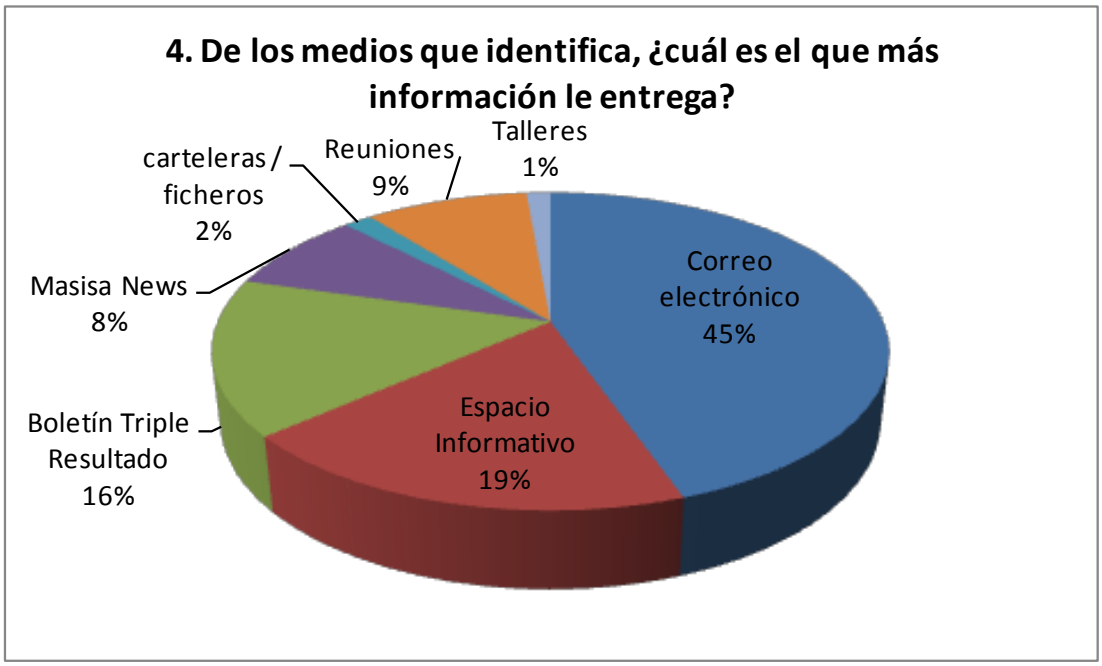
Vecino, J. M. (06 de 07 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/obrero-a-colaborador-transicion-incompleta-empresas.htm

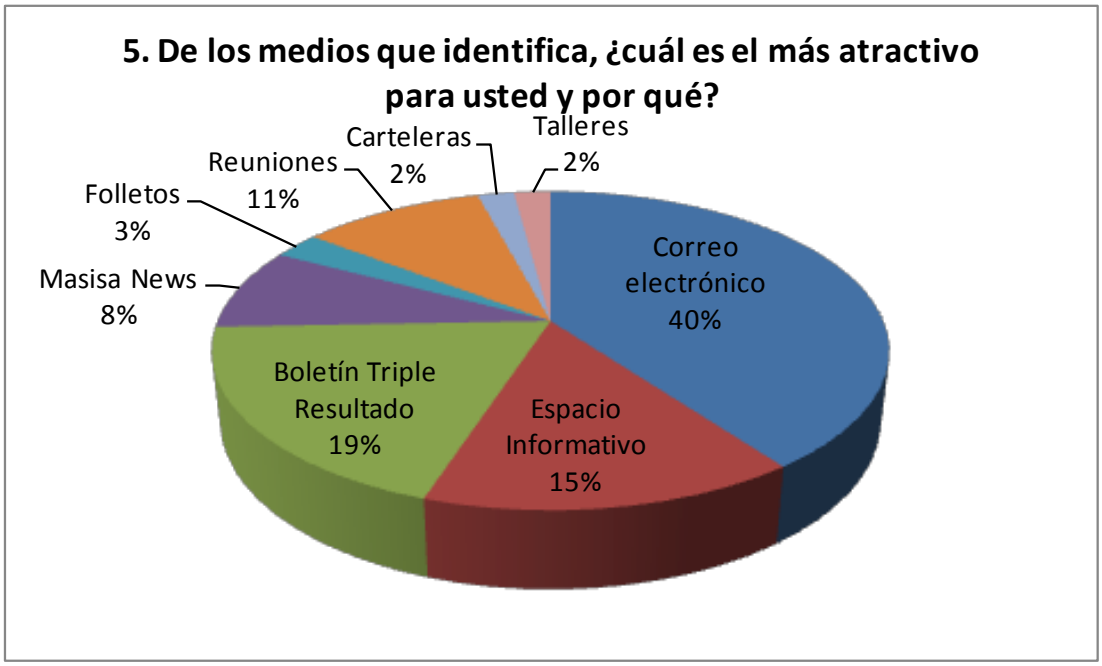
Wikipedia. (13 de abril de 2012). *Wikipedia*. Obtenido de http://en.wikipedia.org/wiki/Bottom_of_the_pyramid

World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. *Brundtland Report.*

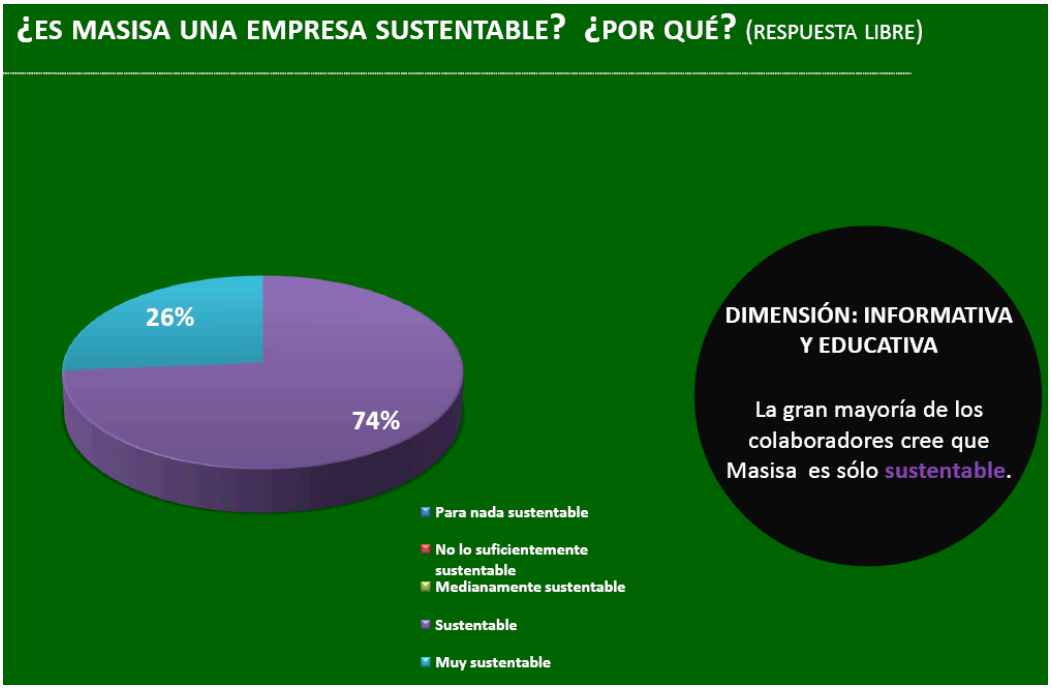
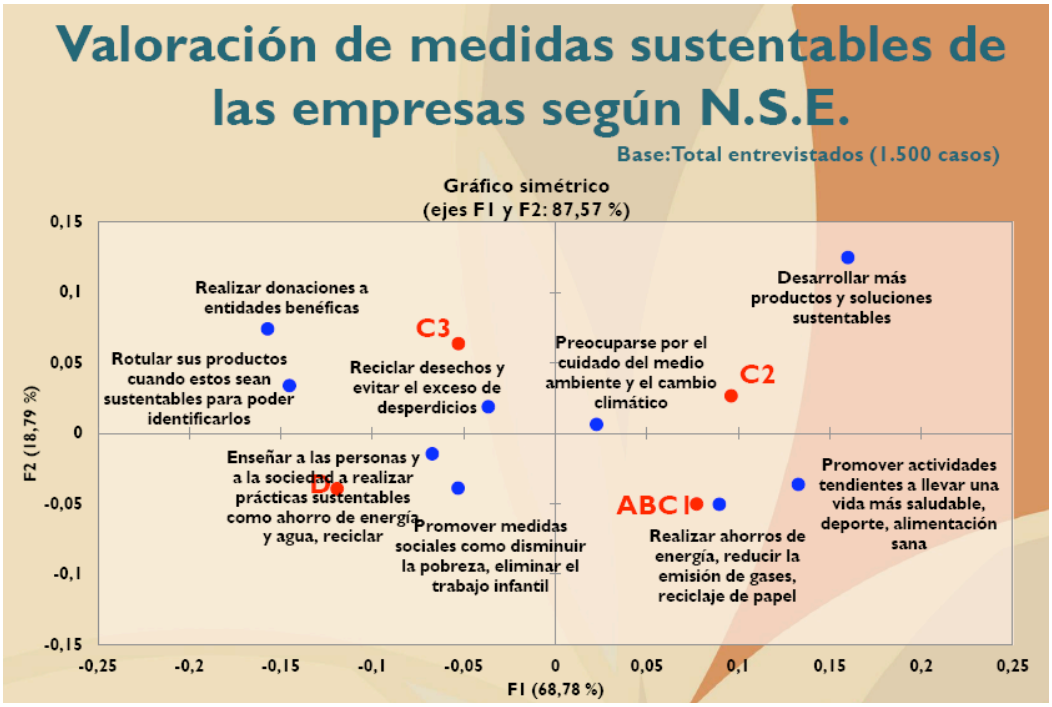
13 Anexos

Encuesta Regional de Comunicaciones Internas





Entrevistas en profundidad con líderes de opinión



Medición externa de sustentabilidad