



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
“Trabajo de Grado”

Responsabilidad Social: una idea, una actitud, un compromiso

Estrategia de Comunicación para Petrobras Energía Venezuela

Tutor Académico: Diana Medina

Tesista: Yuly Martínez C.

Tutor Empresarial: Ramón Sosa

Caracas, septiembre 2004

A Dios:

Por acompañarme siempre y guiar cada uno de mis pasos,
por ser una luz en mis momentos de oscuridad,
por regalarme la dicha de tener una familia maravillosa,
por darme cada día la oportunidad de vivir...

A mis padres:

Creo que no existen palabras suficientes
para expresarles mi agradecimiento:
por ser mí apoyo incondicional,
por estar allí en todo momento,
por enseñarme las cosas hermosas que tiene la vida,
por su paciencia, tolerancia, constancia y dedicación,
por sus sabios consejos...
Por traerme al mundo y
regalarme una sonrisa todos los días de mi vida.

Papá y Mamá:

Gracias por hacer de este sueño una bonita realidad.

Sin su apoyo, confianza y comprensión
no hubiera alcanzado muchas de mis metas...

Este es “nuestro” logro.

Tutores:

Quisiera agradecerles de manera muy especial el tiempo que
destinaron para orientarme, todos sus consejos y observaciones.

Gracias por confiar en mí...

Diana, gracias por dedicar tus horas
de trabajo y fines de semana para asesorarme.

Sr. Sosa, gracias por su apoyo, y
las horas de trabajo concedidas para terminar mi tesis.

A mis profesores:

Gracias a todos por compartir sus conocimientos,
herramienta indispensable para realizar este trabajo.

A mis entrevistados:

Gracias por su valioso aporte e interés en este proyecto.

A mis compañeros:

Anita, Catherine, Chabela, Eduardo, Mireya y Wladimir,
gracias por sus palabras de aliento, por su constante apoyo, por su
paciencia y comprensión.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
I.2. OBJETIVOS.....	6
I.2.1. OBJETIVO GENERAL	6
I.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
I.3. DELIMITACIÓN.....	6
I.4. MODALIDAD DE TESIS	7
MARCO REFERENCIAL.....	8
CAPÍTULO II: PETROBRAS	9
II. 1. CONSIDERACIONES GENERALES	10
II.2. PETROBRAS BRASIL.....	10
II.2.1. ANTECEDENTES.....	10
<i>La adquisición de Pecom por Petrobras.....</i>	<i>12</i>
II.2.2. PETROBRAS HOY	15
II.2.3. MISIÓN Y VISIÓN PETROBRAS	15
II. 3. PETROBRAS ENERGÍA VENEZUELA	16
II.4. PETROBRAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL	16
<i>Petrobras se adhiere al Global Compact</i>	<i>17</i>
<i>Hambre Cero.....</i>	<i>18</i>
<i>Portafolio de Responsabilidad Social de Petrobras Energía Venezuela.....</i>	<i>19</i>
MARCO CONCEPTUAL.....	21
CAPÍTULO III: RESPONSABILIDAD SOCIAL	22
III.1. ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?	23
III.1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN AMÉRICA LATINA	27
<i>La Responsabilidad Social en Venezuela.....</i>	<i>29</i>
III.1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA PETROLERA: UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	30
III.2. CIUDADANO CORPORATIVO	37
III.3. DESARROLLO SOSTENIBLE	39
III.4. ÉTICA CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	42
III.5. BALANCE SOCIAL	43
III.6. ACCIÓN SOCIAL.....	45
III.7. INVERSIÓN SOCIAL	47

<i>Petroleras y su Inversión Social</i>	48
III.8. LICENCIA SOCIAL	49
III.9. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	50
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	54
IV.1. CONSIDERACIONES GENERALES	55
IV.2. ANTECEDENTES	55
IV.2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	55
IV.2.2. DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA	56
IV.2.3. ¿CÓMO CREAR UNA ESTRATEGIA?	56
<i>La visión</i>	57
<i>La misión</i>	57
IV.2.4. CATEGORÍAS DE ESTRATEGIA	59
IV.2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA	59
IV.2.6. ¿CÓMO EVALUAR UNA ESTRATEGIA?	60
IV.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	61
IV.3.1. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	63
IV.4. MATRÍZ DOFA	65
CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO	67
V.1. CONSIDERACIONES GENERALES	68
V.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
V.3. TIPO DE DISEÑO	70
V.4. FUENTES DE INFORMACIÓN	72
V.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
V.6. ESTRATEGIA DE PROCESAMIENTO DE DATOS	76
V.7. LIMITACIONES	77
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
VI.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	79
VI.1.1. EMPRESARIOS.....	79
<i>Conclusión: entrevista a empresarios</i>	98
VI.1.2. EXPERTOS EN COMUNICACIÓN	100
<i>Conclusión: entrevista a expertos en comunicación</i>	119
VI.1.3. EXPERTOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	121
<i>Conclusión: entrevista a expertos en Responsabilidad Social</i>	145
VI.1.4. LÍDERES COMUNITARIOS	147
<i>Conclusión: entrevista a líderes comunitarios</i>	158

CAPÍTULO VII: PLAN DE COMUNICACIONES PROPUESTO.....	160
VII.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	161
<i>Estado Anzoátegui.....</i>	161
<i>Estado Monagas.....</i>	163
<i>Datos generales de ambos estados</i>	165
<i>Antecedentes Petrobras.....</i>	166
VII.1.1. ANÁLISIS DOFA PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES DE PETROBRAS ..	167
VII.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNICACIONALES.....	170
<i>Objetivo General.....</i>	170
<i>Objetivos Específicos</i>	171
VII.3. PÚBLICOS.....	171
<i>Descripción del público objetivo</i>	172
<i>Otros Públicos.....</i>	173
VII.4. ESTRATEGIA.....	173
VII.5. MENSAJES CLAVE.....	174
VII.6. TÁCTICAS Y COMPROMISOS.....	177
VII.7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.....	203
VII.8. MEDICIÓN.....	211
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	214
GLOSARIO	220
BIBLIOGRAFÍA.....	224
ANEXOS.....	235
ANEXO 1	236
PASANTÍA EN PETROBRAS	237
ANEXO 2.....	246
Entrevista a Érika Schmidt	247
ANEXO 3.....	263
Entrevista a Diana Vilera.....	264
ANEXO 4.....	272
Entrevista a Margarita Méndez de Montero	273
ANEXO 5.....	280

Entrevista a Ramón Chávez	281
ANEXO 6.....	289
Entrevista a Nelson Matamoros	290
ANEXO 7.....	303
Entrevista a Thony Da Silva	304
ANEXO 8.....	315
Entrevista a Charo Méndez.....	316
ANEXO 9.....	339
Entrevista a Mireya Vargas	340
ANEXO 10.....	355
Entrevista a Mary Gloria Olivo	356
ANEXO 11.....	365
Entrevista a Ramón Hernández	366
ANEXO 12.....	373
Entrevista a Carmen Yhajaira Salamanca.....	374
ANEXO 13.....	378
Entrevista a Richard Morán.....	379
ANEXO 14.....	383
SUMARIO DE ACCIONES DE PRIMERA FASE DE LA ESTRATEGIA	384
ANEXO 15.....	395
Guión de Mensajes de ONG´s para la Comunidad	396
Preguntas y Respuestas.....	397

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema ilustrativo de la adquisición de Pecom por Petrobras	14
Figura 2: Integrantes de las alianzas y elementos que ofrece.	53
Figura 3: Mapa de actores claves para Petrobras	173

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan estratégico de comunicación que le permita a la empresa petrolera Petrobras obtener una licencia de operación social en comunidades con altas expectativas, específicamente aquellas ubicadas dentro de sus áreas de operación.

La razón por la que se decidió llevar a cabo esta investigación se deriva de la necesidad de la empresa Petrobras de estrechar y fortalecer las relaciones que actualmente tiene con las comunidades vecinas a sus áreas de operación en el Oriente del país, las cuales por diversas razones en la actualidad no son del todo favorables y armoniosas para la compañía; esta situación trae como consecuencia pérdidas significativas de tiempo y dinero, así como el incumplimiento parcial del contrato establecido con la petrolera estatal PDVSA.

La importancia de este proyecto radica en poder proporcionar y mantener herramientas de comunicación que le permitan a Petrobras optimizar el manejo de sus relaciones con las comunidades y demás audiencias clave consideradas en esta investigación como principales.

Para estructurar este plan de comunicaciones fue necesario hacer una recopilación y análisis de todos los estudios previos que sobre las comunidades había realizado la empresa Petrobras. Además, se utilizó material bibliográfico y fuentes vivas para construir los argumentos teóricos de este trabajo.

Como primer paso para el desarrollo del trabajo fue necesario hacer referencia a Petrobras, empresa para la cual se está diseñando el plan, seguidamente se cubrieron dos ejes teóricos: las implicaciones básicas de la Responsabilidad Social, y algunos aspectos vinculados al diseño de estrategias. En cada caso, se realizó un capítulo que contiene la información que para efectos de esta investigación se consideró oportuna.

En el capítulo II, se reflejan los aspectos fundamentales que describen el quehacer de la empresa Petrobras: su historia, visión, misión y lineamientos de negocios; así como también se hace un recorrido por los proyectos que en materia social lleva a cabo la compañía en Brasil y en Venezuela.

En el III capítulo se sientan las bases teóricas de esta investigación, a través del estudio de diversos aspectos que se derivan de la Responsabilidad Social empresarial, partiendo de una visión macro proporcionada por los enfoques americano y europeo, hasta llegar a los orígenes de las prácticas en algunos países de América Latina y haciendo un énfasis particular en Venezuela. Adicionalmente, se desdoblamos varios conceptos vinculados con la idea de las prácticas sociales, haciendo énfasis en el ámbito petrolero.

El IV capítulo desarrolla conceptos relacionados con la construcción de estrategias empresariales: dimensiones, categorías, elementos influyentes y formas de evaluación, adicionalmente se especifican aspectos relevantes para la construcción de planes de comunicación: preguntas básicas que debe responder y su estructura. Finalmente, se hace referencia al análisis DOFA, sus componentes y los elementos a tomar en cuenta para su elaboración.

El capítulo V contempla todos los detalles metodológicos cubiertos durante esta investigación. Allí se especifican las características del estudio y las herramientas usadas para su desarrollo.

Con el desarrollo del plan de comunicaciones que será producto de esta investigación y que se podrá encontrar en los capítulos subsiguientes, se busca posicionar a Petrobras como una empresa socialmente responsable frente a sus audiencias clave, utilizando la comunicación como canal para difundir las acciones que la empresa lleva a cabo en materia social.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Entre los estados Anzoátegui y Monagas se encuentran Oritupano-Leona, Acema y Mata, todas áreas de operación de la empresa petrolera Petrobras. Estos campos están ubicados en una zona económicamente deprimida por la falta de recursos y el alto índice de desempleo; allí las comunidades exigen a la empresa soluciones a sus problemas básicos, lo cual ha generado un sinnúmero de conflictos e interrupciones en las operaciones, que han impedido que se lleven a cabo las actividades de manera regular, afectando el cumplimiento de los contratos de operación establecidos y generando informaciones a la prensa que afectan la imagen de la empresa.

El proyecto de investigación pretende analizar la situación planteada, y a través del diseño de un proceso de comunicación interpersonal, asegurar una serie de estrategias que permitan crear un canal para detectar y entender las necesidades, sugerencias y puntos de vista compartidos en la búsqueda de soluciones, mediante programas de Inversión Social. Todo esto con el objetivo de que Petrobras obtenga el mutuo reconocimiento social expresado en una Licencia de Operación, capital relacional y reputación; y para las comunidades elevados índices de desarrollo social y progreso humano. Bajo esta premisa, se establece la factibilidad de convivencia empresa y comunidad en una relación de mutuo beneficio.

Con el desarrollo y ejecución de este proyecto se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo establecer a través de un plan estratégico de comunicación, una relación que permita obtener una licencia de operación para una empresa petrolera en un entorno de comunidades con altas expectativas?

I.2. OBJETIVOS

I.2.1. OBJETIVO GENERAL

El Trabajo de Grado tiene como *Objetivo General*, establecer a través de un Plan Estratégico de Comunicación, una relación que permita obtener una licencia de operación para una empresa petrolera en un entorno de comunidades con altas expectativas.

I.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el mapa de necesidades y prioridades de las comunidades que se ubiquen dentro de las áreas de operación: Oritupano-Leona, Acema y Mata.
- Establecer los objetivos del plan de comunicación que se propondrá a Petrobras.
- Definir los mensajes clave a transmitir a las audiencias de Petrobras.
- Construir la estrategia de comunicación para la transmisión de mensajes claves.
- Establecer las tácticas y herramientas comunicacionales para llevar a cabo el plan estratégico de comunicaciones.

I.3. DELIMITACIÓN

El proyecto se desarrollará en las áreas conocidas como Oritupano-Leona, Acema y Mata, específicamente en los municipios Pedro María Freites, Maturín y Aguasay, ubicados en la parte sur de Anzoátegui y Monagas; estos estados cuentan con una superficie de 23.645 km², en la cual se distribuyen 469.671 habitantes que conforman cerca de 38 comunidades de diversos tamaños dentro del área de operación de la empresa Petrobras.

Para el diseño del plan de comunicación, se estima un período de 6 meses de duración; cabe destacar que la ejecución del plan no depende de un lapso determinado, ya que el mismo debe ser sostenible en el tiempo mientras la empresa tenga operaciones en el área.

I.4. MODALIDAD DE TESIS

El desarrollo de este proyecto responde a la necesidad de Petrobras Energía Venezuela, de diseñar un plan de comunicación que le permita promover y dar a conocer su Política de Responsabilidad Social. Para lograrlo es necesario trabajar desde la perspectiva interna del clima organizacional de la empresa, por ello la modalidad de este trabajo es mención pasantía.

MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO II: PETROBRAS

II. 1. CONSIDERACIONES GENERALES

La organización para la cual se está desarrollando la estrategia de comunicación producto de esta investigación es la empresa petrolera Petrobras. Por ello, en este capítulo se darán a conocer los rasgos generales de la organización, comenzando por la casa matriz Petrobras en Brasil, abordando luego a Petrobras Energía con sede en Argentina, para finalmente llegar a lo que se denomina Petrobras Energía Venezuela.

Cabe destacar que la mayoría de la información que se ha colocado en este apartado se ha extraído de la página Web de la empresa, así como de las publicaciones internas, ya que son consideradas las fuentes más confiables y cercanas a la compañía.

II.2. PETROBRAS BRASIL

II.2.1. ANTECEDENTES

Petróleo Brasileiro S.A., es una empresa estatal cuyos orígenes se remontan al año 1953, y nace después que el presidente brasileño Getulio Vargas convirtiera en Ley el Plan Gubernamental para la Exploración del Petróleo, es entonces cuando el Consejo Nacional del Petróleo le entrega a la empresa: campos, una refinería y la Flota Nacional de Petroleiro, para que comience a operar.

En su primera década, la producción en la extracción de crudo de la petrolera brasileña fue muy exitosa, ascendía cada año, hasta llegar a cubrir el 27% del consumo de crudo que demandaba el país.

En los próximos años, Petrobras consigue aumentar su producción de crudo y comienza a introducir entre sus actividades la refinación, pero lo que significó un real crecimiento para la empresa fue el descubrimiento de petróleo en el mar, esto se convirtió en una importante oportunidad de desarrollo en el área offshore. Con el paso del tiempo, y debido a la diversificación de actividades, la petrolera se ve en la necesidad de crear el Centro de Investigaciones y Desarrollo (Cempes), que actualmente es el mayor de Latinoamérica.

Poco a poco Petrobras creció, hasta que en los años 70 tuvo que redimensionar su estructura para poder cubrir la demanda; fue también en esa década que la empresa logra expandir y diversificar su negocio al incluir el gas, meta que logró gracias a un arduo trabajo en materia de investigación de nuevos yacimientos.

Otro acontecimiento importante ocurrido en estos años fue el alza de los precios del petróleo por parte de los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), esto produjo que el gasto por importación de petróleo se elevara, por lo que el nuevo reto era disminuir la importación y aumentar la producción local.

Acompañando a todos estos logros también se encuentra la preocupación por el cuidado del medio ambiente, la cual se enfatiza para la época de los años 80 con la construcción del Centro Modelo de Combate de la Contaminación en el Mar por Petróleo. En cuanto al negocio la expansión continúa, el descubrimiento de nuevos lugares de explotación y la utilización de tecnología cada vez más avanzada definieron el importante desarrollo de la industria para las décadas subsiguientes.

Pero es en el nuevo milenio cuando Petrobras decide ampliar su eje de acción hacia el Sur de América con la compra de la empresa argentina EG3, la cual se encuentra entre las 4 primeras compañías de combustible del mencionado país; dicha compra hizo a Petrobras acreedora de aproximadamente 600 estaciones de servicio,

una planta de lubricantes, una refinería y una planta de almacenamiento y distribución. Sin embargo, la verdadera expansión de Petrobras se produce a finales del año 2002, cuando adquiere cerca del 60% de las acciones de la empresa petrolera Perez Companc (Pecom), y con ellas, operación en 5 nuevos países en Latinoamérica. Igualmente adquiere el 100% de Petrolera Santa Fe con operaciones en Argentina.

Esta adquisición significa el mayor crecimiento y reto para la corporación que necesita adecuar el funcionamiento y políticas de estas empresas a las de Petrobras, particularmente en las áreas de Responsabilidad Social y ambiente.

Actualmente Petrobras abarca gran cantidad de territorio Latino Americano con presencia y actividades en los siguientes países: Brasil, Argentina, Angola, Bolivia, Colombia, Estados Unidos, Nigeria, China, Ecuador, México, Perú y Venezuela. (Dirección de Recursos Humanos de Pecom, 2003).

Se puede observar, que es con la compra de la mayoría accionaria de Pecom (nombre que se le da a la petrolera Perez Companc durante la negociación) por Petrobras, que la empresa brasileña penetra el mercado venezolano, país en el que se lleva a cabo este trabajo de investigación; por consiguiente, se profundizará un poco más acerca de esta compra, sus razones e impacto para el negocio.

La adquisición de Pecom por Petrobras

Pecom Energía, fue una empresa de origen argentino que se dedicó al negocio de petróleo y gas, cuya historia está marcada por dos grandes hitos:

El primero fue la adjudicación, en 1991, de su participación en el área Puesto Hernández, el segundo yacimiento más importante de la Argentina, resultando adjudicataria poco después de la operación de las áreas Faro Vírgenes y Santa Cruz, en la cuenca Austral. El segundo, clave para el crecimiento fuera de la

Argentina, fue la adjudicación en marzo de 1994, en una licitación internacional de su participación en el área Oritupano Leona, en Venezuela. Nuestra Historia. [Homepage]. Consultado el día 17 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.pecom.com.ar/>

De esta forma Pecom inició sus operaciones en Venezuela y en otros países de América Latina; “en Venezuela sumó actividades de exploración en el área San Carlos y de exploración y producción en otras tres áreas, de las cuales resultó adjudicataria en la Tercera Ronda de Convenios Operativos celebrada en 1997.” *Nuestra Historia.* [Homepage]. Consultado el día 17 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.pecom.com.ar/>

Con la adquisición de casi el 60% de las acciones de Perez Companc por Petrobras, comienzan a darse innumerables cambios en la estructura de la petrolera argentina, uno de los primeros fue el cambio de nombre a Pecom Energía, denominación que se le dio a la empresa durante el proceso de negociación; para el mes de mayo del 2003, una vez formalizada la venta, se denominó Petrobras Energía, y cada uno de los países en donde operaba Perez Companc, recibió el mismo nombre acompañado del nombre de su país; en el caso de Venezuela fue Petrobras Energía Venezuela.

Las razones por las cuales Petrobras decide adquirir este activo, las explica Alberto Guimaraes, actual gerente general de Petrobras Energía:

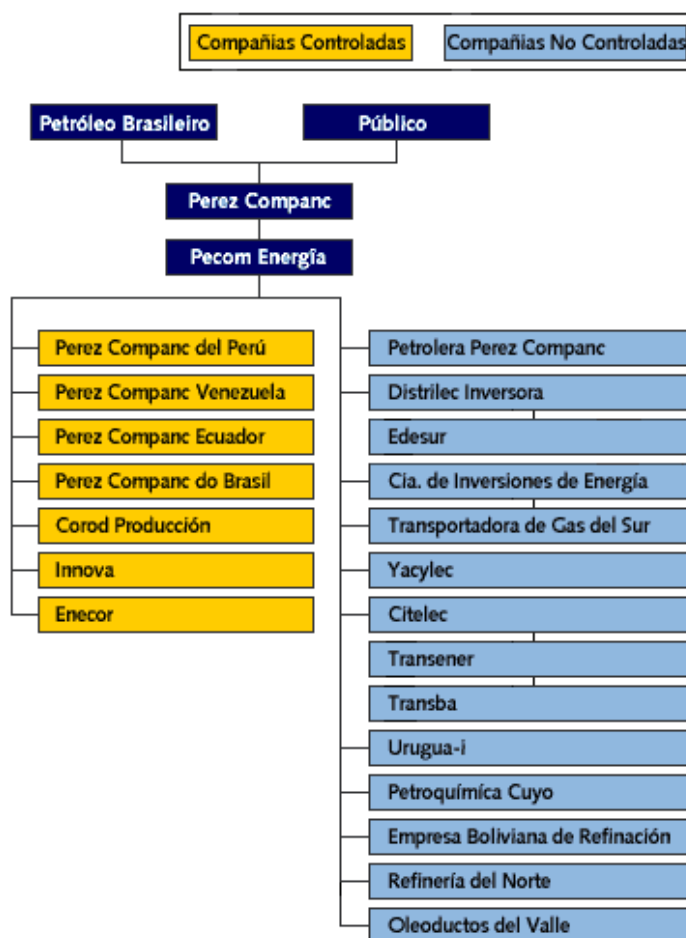
Las motivaciones principales de esta operación están directamente relacionadas con la estrategia de largo plazo que Petrobras definió para el área internacional, focalizada específicamente en la internacionalización de los negocios. Esta operación contribuye para alcanzar hoy diversas metas que Petrobras había planificado lograr en el largo plazo. (Dirección de Recursos Humanos de Pecom, 2003, p. 8).

Esta estrategia de la que habla Guimaraes, va acompañada de otras metas que Petrobras vería cumplidas con la adquisición de Pecom, la primera de ellas es la

producción prevista para las operaciones internacionales, la segunda es el perfil de “empresa integrada de energía” que tiene Pecom, que es precisamente el perfil que busca tener Petrobras en Brasil, y la tercera meta es la expansión del negocio y la penetración en mercados como el venezolano que le ayudaran a convertirse en un “gran jugador regional”. (Dirección de Recursos Humanos de Pecom, 2003, p. 8).

A continuación se presenta un esquema que ilustra la adquisición de Pecom por Petrobras. Nuestra Historia. [Homepage]. Consultado el día 17 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.pecom.com.ar/>

Figura 1: Esquema ilustrativo de la adquisición de Pecom por Petrobras



II.2.2. PETROBRAS HOY

Antes de comenzar a desglosar la misión y la visión de la empresa brasileña Petrobras, se hace necesario entender quiénes son y qué hacen hoy en día. A continuación se presenta la definición de la empresa extraída de la página web de Petrobras Energía.

Petrobras es una de las mayores empresas integradas de energía del mundo, con actuación en varias áreas, que incluyen la exploración y producción de petróleo y gas natural, refinación, comercialización y transporte de petróleo y sus derivados, petroquímica y generación de energía, principalmente en Brasil y América Latina, así como también en otras áreas del mundo. Petrobras es la mayor compañía de Brasil y la tercera compañía industrial más grande de Latinoamérica. Nuestra Empresa. [Homepage]. Consultado el día 25 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.petrobras.com.ar/Petrobras/AboutOurOrganization/0,2543,aiLinkInterno%252Atrue%257Cai%255FIdnLanguage%252A202,00.html>

II.2.3. MISIÓN Y VISIÓN PETROBRAS

Petrobras define su misión corporativa de la siguiente manera:

Actuar de forma segura y rentable con Responsabilidad Social y ambiental en las actividades de la industria petrolera, gas y energía, en los mercados nacional e internacional, ofreciendo productos y servicios adecuados a las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo con el desarrollo de Brasil y de los países donde actuamos. (Dutra, 2004).

La visión que esta empresa brasileña se ha propuesto es: “Petrobras será una empresa integrada de energía con fuerte presencia internacional y líder en Latino América, enfocándose en la rentabilidad y en la Responsabilidad Social y ambiental.” (Dutra, 2004).

II. 3. PETROBRAS ENERGÍA VENEZUELA

Con diez años de presencia en el país, la empresa se dedica a actividades de exploración y producción de petróleo y gas en las áreas Oritupano-Leona, Acema, Mata, en los estados Anzoátegui y Monagas; La Concepción, en el estado Zulia; y San Carlos y Tinaco, en el estado Cojedes.

Para el desarrollo de cada una de sus áreas en Venezuela, Petrobras Energía cuenta con distintos socios, entre ellos tenemos a las siguientes operadoras: Jantesa, Anadarko, Teikoku Oil, Corepli y Williams.

Petrobras en Venezuela centra su experticia en la explotación de campos maduros, utilizando para ello tecnología de punta y un equipo humano de profesionales y técnicos altamente calificados, que le han permitido a la empresa aumentar gradualmente su producción desde 10.000 barriles hasta alcanzar actualmente una producción promedio de 80.000 barriles de petróleo equivalente por día en conjunto con sus socios.

II.4. PETROBRAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los lineamientos estratégicos de la organización están sustentados en dos grandes pilares: la rentabilidad del negocio y la Responsabilidad Social; por ello Petrobras se enfoca en el progreso y activación de economías locales para elevar la calidad de vida de las comunidades aledañas a sus operaciones, entendiendo a la empresa como “generadora de riqueza, motor de la investigación y desarrollo, generadora de bienestar social y fuente de empleo.” (Petrobras Energía, 2004, p.13).

Petrobras se adhiere al Global Compact

El Global Compact o Pacto Mundial, nace de una iniciativa del secretario general de la Organización de Naciones Unidas (ONU), Kofi Annan, quien busca que los líderes de grandes, medianas y pequeñas compañías del mundo alineen sus acciones en cuanto a temas de Derechos Humanos, Trabajo y Medio Ambiente, con el fin de “sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas”. ¿Qué es Pacto Mundial de las Naciones?. [Homepage]. Consultado el día 21 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=4&MS=1>

Las empresas adheridas a este pacto deben cumplir con las premisas estipuladas por la ONU, como un compromiso real, no como una obligación legal o por obtener un certificado, ya que “el pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas y organizaciones laborales y civiles”. ¿Qué es Pacto Mundial de las Naciones?. [Homepage]. Consultado el día 21 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=4&MS=1>

Actualmente, son más de 700 compañías distribuidas en 54 países del mundo, entre ellas Petrobras, que se han adherido a los 9 principios universales que estableció la ONU, los cuales se enumeran a continuación:

1. *Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.*
2. *Y asegurarse de no ser cómplices de abusos de los derechos humanos.*
RELACIONES DE TRABAJO
3. *Las empresas deberían apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.*
4. *La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.*
5. *La abolición efectiva del trabajo infantil.*
6. *La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.*
MEDIO AMBIENTE

7. *Las empresas deberían apoyar un enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.*
8. *Emprender iniciativas destinadas a promover mayor responsabilidad medioambiental.*
9. *Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente. El Pacto Mundial en Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 21 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://anuv.tripod.com.ve/elpactomundial/>*

Otras responsabilidades que acarrea la adhesión al pacto son las siguientes:

1. *Se comprometan a defender públicamente el Pacto Mundial y sus principios, a través de sus declaraciones de objetivos, de sus informes anuales y otros medios similares.*
2. *Den a conocer una vez al año en la Página Web del Pacto Mundial, ejemplos prácticos de los progresos realizados o de las enseñanzas extraídas al poner en práctica los principios.*
3. *Demuestren su voluntad de cooperar en Proyectos relacionados con los principios y propósitos de la ONU. El Pacto Mundial en Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 21 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://anuv.tripod.com.ve/elpactomundial/>*

Hambre Cero

Petrobras para llevar a cabo las propuestas en materia social, ha implementado en Brasil su programa piloto “Hambre Cero” en conjunto con el gobierno nacional; el cual busca fomentar una lucha activa para la erradicación de la miseria generando plazas de empleo, a través de la capacitación y formación de nuevos profesionales. Este proyecto también incluye entre sus objetivos el velar con especial atención por los derechos del niño y el adolescente.

El aporte de Petrobras para realizar este programa se estima en 105, 5 millones de dólares hasta el año 2006 y se calcula que serán aproximadamente 4 millones de personas los beneficiados por esta iniciativa en un período de dos años. Además del financiamiento de las propuestas que incluye el portafolio social de Hambre Cero, cada una de las organizaciones que lo constituye recibirá un “sello recomendando su

patrocinio”, la idea es promover la Inversión Social a escala empresarial. Petrobras seleccionará proyectos para programa Hambre Cero. [Homepage]. Consultado el día 19 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.radiobras.gov.br/internacional/materia.phtml?idioma=ES&materia=181162>

Portafolio de Responsabilidad Social de Petrobras Energía Venezuela

Petrobras Energía Venezuela apoya enérgicamente el desarrollo sostenible en sus áreas de operación, por ello a partir del año 2004 comenzó a ejecutar su cartera de proyectos sociales en las áreas donde opera en el Oriente y el Occidente del país, enfocando sus acciones de corto plazo en el beneficio de jóvenes y niños en edad escolar y desarrollando proyectos sustentables en el tiempo orientados al beneficio común.

Para seleccionar los marcos de acción de los proyectos que conformarán el portafolio social de Petrobras, la empresa realizó una serie de estudios previos para determinar las necesidades prioritarias percibidas por las comunidades; fue así como los habitantes de las zonas cercanas a la operación decidieron cuáles eran los problemas que tenían que solucionar.

Para atender estos problemas y asegurar un desarrollo sostenible, Petrobras Energía Venezuela (PEV) convocó a organizaciones no gubernamentales para que presentaran sus propuestas de atención a dichas necesidades y a través de un proceso de valoración, se seleccionaron los mejores proyectos.

A partir de los resultados arrojados por estos estudios se tomaron los siguientes ejes de acción como puntos de partida:

Social: reparación y reconstrucción de infraestructura de escuelas y medicaturas, así como la inserción de mesas de gua, con las cuales los habitantes, bajo la asesoría de expertos podrán buscar soluciones a sus problemas.

Económico: creación de Bankomunales que facilitarán el acceso al crédito; cooperativas.

Ambiental: promoción de viveros y siembras forestales por la comunidad con patrocinio de PEV.

Institucional: fortalecimiento de la organización comunitaria y reuniones entre actores sociales (gobierno local, empresa y comunidad).

Con una cuantiosa inversión, la petrolera espera beneficiar a más de 21 mil personas con la implementación de sus programas durante este año; y busca darle continuidad a los programas proyectándolos en un período de 5 años.

CAPÍTULO III: RESPONSABILIDAD SOCIAL

III.1. ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Para comenzar el desarrollo de este capítulo, es necesario sumergirse en el concepto, los diversos enfoques y tendencias más relevantes que en materia de Responsabilidad Social se han desarrollado en cada parte del mundo. Por ello para dar inicio a este apartado, se describirán dos enfoques que según Margarita Méndez, directora ejecutiva de Alianza Social, definen la Responsabilidad Social desde perspectivas norteamericanas y europeas; también se hará alusión a posiciones que tienen los expertos acerca del tema. (Méndez, 2003).

Se comenzará por exponer la perspectiva del World Business Council for Sustainable Development, que es una asociación que agrupa 170 compañías en más de 35 países del mundo, que comparten sus experiencias en materia de desarrollo sostenible, tomando como base tres marcos: crecimiento de la economía, balance ambiental y progreso social. About the WBCSD. [Homepage]. Consultado el día 13 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.wbcsd.ch/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>

Esta asociación sostiene que “la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para optimizar su calidad de vida.” (Mata, 2003, p. 14).

Esta definición abarca todos los actores que de alguna manera deben estar involucrados en el proceso y los hace partícipes de un desarrollo que persigue optimizar las condiciones de los individuos de forma duradera o “sostenible”.

Otra visión es la que nos plantea la comisión de Responsabilidad Social de la Comunidad Europea, quienes definen la Responsabilidad Social Corporativa como “la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus interlocutores o multistakeholders: accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones y comunidades locales.” (Vidal, 2003, p. 184).

Este concepto califica de “voluntaria” las acciones sociales que la empresa emprende con sus audiencias clave, que en este enfoque están definidas más detalladamente que en el caso anterior, además incorpora un factor muy importante como lo son las acciones medioambientales de la empresa, ya que la inclusión de estos valores tiene que ver con una visión global de lo que significa el entorno, donde el desarrollo debe ser respetuoso del ambiente para que sea sostenible.

Visto desde el ángulo de la banca, Juan Carlos Escotet, presidente de la junta directiva de Banesco, opina que la Responsabilidad Social se puede considerar como un concepto dinámico, que incluye consideraciones y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional que la sociedad se plantea con respecto a las organizaciones empresariales en un momento determinado. (Escotet, 2003).

Escotet se refiere a esta práctica desde la posición de la sociedad con respecto a la organización, ya que la imagen que proyecta una empresa es evaluada a través de la opinión de la sociedad donde opera dicha compañía. También la define como un proceso dinámico, y esto responde a lo vulnerable que puede resultar el entorno y a la capacidad de transformación y manejo que deben tener las compañías de su estrategia social.

En cuanto al impacto que para la empresa tienen los actores sociales se encuentra la definición del Centro para la Responsabilidad Social, una organización argentina que se encarga de impulsar el conocimiento acerca de lo que se conoce como

Responsabilidad Social vinculando este concepto con la “gestión empresarial, el consumo y la participación”. Según ellos:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE), también conocida como Ciudadanía Corporativa, alude al modo en que la empresa se relaciona e impacta en la sociedad a través de sus prácticas, y a la influencia que la sociedad y las expectativas de los actores sociales tienen sobre la empresa. Indicadores de la Responsabilidad Social Empresaria. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.iadb.org/Etica/Documentos/cen_indic.doc

La tesis de esta organización describe a la empresa como un ente que no está aislado, que se mezcla con el entorno para interactuar como un ciudadano.

Actualmente, encontramos posturas que definen la Responsabilidad Social como “parte del negocio”, esta es una de las afirmaciones de Ana Muro, escritora de la revista argentina Gerencia Ambiental:

La actividad empresarial implica algo más que obtener beneficios financieros: el compromiso social se ha vuelto parte del negocio... La Responsabilidad Social es un elemento determinante de la “sustentabilidad empresarial”, es decir, la permanencia exitosa de una empresa en un lugar dependerá básicamente de su buena relación con su entorno y la satisfacción de las necesidades del mismo. Muro, Ana. Responsabilidad Social Corporativa y Calidad de Vida. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.gerenciambiental.com.ar/notas-teriores/96.sustentabilidad.asp>

Muro asocia los beneficios financieros con la Responsabilidad Social, ella explica que finalmente las empresas están entendiendo que los negocios son complejos y que incluyen otros factores importantes además del económico; afirma que la implementación de una estrategia de Responsabilidad Social planificada a largo plazo es un factor determinante en la construcción de una buena relación con el medio en el que se inserta la empresa, así como para la consecución de una operación estable y

exitosa. Esta será la definición que para efectos de esta investigación se tomara como Responsabilidad Social.

Para llegar a establecer esta buena relación, y mantenerse en el entorno de manera exitosa, Margarida Ramos (2003) propone que para que la empresa sea calificada como socialmente responsable debe estar en capacidad de percibir lo que pasa en el medio donde opera, y tomarlo como punto de partida para su planificación social.

Antoni Brufau, presidente de la empresa Gas Natural, una multinacional de servicios energéticos que centra su actividad en el aprovisionamiento, transporte y distribución de gas natural en España y Latinoamérica, asegura que la Responsabilidad Social es “una inversión estratégica a largo plazo” y puede tener “un valor añadido” que redunde en un mayor crecimiento y resultados. Brufau, Antoni. (2003, 10 de octubre) Pujol apela a la Responsabilidad Social de las empresas para crear una “sociedad más positiva”. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://es.biz.yahoo.com/031010/4/305aa.html>

Este ejecutivo plantea una visión con un componente de planificación empresarial y de estrategia de negocio, elemento vital en materia de Responsabilidad Social, ya que la proyección de programas de este tipo debe estar en línea con el plan de negocios de cada empresa.

También, el periodista Leonardo Lara, en su artículo publicado en el diario venezolano Tal Cual, presenta un panorama en donde contempla un “modelo gerencial” que incluye el correcto y conveniente direccionamiento de recursos basándose en las necesidades prioritarias de las comunidades. Además propone que el aporte sea integrado y que cada uno de los “actores” cumpla su rol para obtener resultados más eficientes. Lara, Leonardo J. (2003, 19 de diciembre). Petróleo: Presente, Pasado y Futuro. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_1.asp

Para concluir con esta amplia gama de opiniones que acerca del tema de Responsabilidad Social tienen los expertos, considero fundamental hacer una pequeña referencia de lo que en esta investigación se entenderá por empresa. La elección de este concepto como referencia se hizo con base en el enfoque humano y social que se desprende del mismo.

Las empresas son algo más que un conjunto de unidades de negocio. Ellas representan, por encima de todo, un compendio de capacidades humanas y de interacciones del entorno. Por esta razón, sus estrategias deben incorporar a la Responsabilidad Social como la expresión de un valor primordial y como una ventaja competitiva fundamental. (Comité Alianza Social de Venamcham, 2003, p. 13).

Antes de comenzar a desglosar una serie de términos que se derivan de la Responsabilidad Social, resulta interesante revisar cuáles son sus orígenes y sus alcances en América Latina.

III.1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

Antes de comenzar a desglosar los diversos enfoques del concepto de Responsabilidad Social, resulta interesante revisar cuáles son sus orígenes y sus alcances en América Latina.

En cuanto al surgimiento de la Responsabilidad Social existen una serie de hitos, sin embargo no son muchos los autores que se han dedicado a documentar estos antecedentes, en consecuencia la información que se coloca a continuación se limita sólo a algunos países de América del Sur.

En Chile por ejemplo, fue en el siglo XIX cuando ocurrió el primer hecho registrado que involucra negocios, dinero y Responsabilidad Social, y sucedió cuando el empresario José Tomás Urbaneta contempló en su testamento una donación de

recursos para obras de beneficencia. Antecedentes de la Responsabilidad Social en Chile. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.fas.harvard.edu/~drclas/publications/revista/Volunteering/espanol/casos_rsc.html

En República Dominicana, se agruparon dos organizaciones: Alianza ONG, una red multisectorial de organizaciones sin fines de lucro, y el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), que agrupa a la mayoría de las empresas privadas del país, para llevar a cabo un proyecto cuyo objetivo era identificar a las empresas interesadas en el tema de la Responsabilidad Social empresarial. Este estudio arrojó como resultado que cincuenta y siete de cuatrocientas empresas encuestadas han llevado a cabo programas de Responsabilidad Social o acciones a fines entre el año 1900 y el año 2000, lo que indica que estas prácticas son relativamente recientes. Alianza ONG. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.alianzaong.org.do/Articulos/inv_social/inversion_social.htm

Es importante resaltar, que en la mayoría de países latinoamericanos el desarrollo de la Responsabilidad Social viene determinado por la crítica situación económica por la que atraviesan gran parte de ellos, otra de las causas que aunque en menor proporción ha significado un factor importante es la cantidad de desastres naturales que suceden y la poca previsión que existe para enfrentarlos, por esto se ha hecho necesario que las empresas canalicen sus recursos de manera eficiente para así lograr resultados positivos. Foro del sector social. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.forodelsectorsocial.org.ar/DetalleProyectos.asp?ID=1&Ver=3>

Thierry Lemaesquier, representante en Chile del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, presenta otra visión importante de la expansión en Latinoamérica de la Responsabilidad Social, plantea que se trata de un tema que está tomando más prestancia a escala internacional, sobre todo por la fuerza del debate en

cuanto a la globalización y el necesario repensamiento de las relaciones entre Estados, empresas, organizaciones de la sociedad civil y las entidades internacionales. Encuesta exclusiva: La Responsabilidad Social de las Empresas Chilenas. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.quepasa.cl/revista/2002/04/12/t-12.04.QP.NEG.LAOTRA.html>

La Responsabilidad Social en Venezuela

De acuerdo con investigaciones realizadas por la socióloga Charo Méndez, en Venezuela el inicio de la actividad petrolera de transnacionales y la creación de otras empresas nacionales, marca el comienzo de una “Responsabilidad Social distinta” en la que los empresarios se preocupan por sus trabajadores y posteriormente por la sociedad que les rodea. (Méndez, C., entrevista personal, 12 de marzo, 2004).

A principios del siglo XX, empresas extranjeras llegan a Venezuela trayendo consigo una cantidad de prácticas sociales propias de sus países de origen, una de ellas fue la creación de campos petroleros, cuyo objetivo era brindarle a sus empleados la mayor cantidad de beneficios posibles. Fue así como empresas venezolanas tales como: Cementos La Vega, la Electricidad de Caracas, Polar, Materiales Mendoza, entre otras; comienzan a adoptar este tipo de prácticas con sus trabajadores. (Méndez, C., entrevista personal, 12 de marzo, 2004).

Ya para los años 50, estas empresas transnacionales empiezan a pensar en qué aporte pueden dejar a Venezuela, es en ese momento cuando traen modelos de fundaciones empresas como Shell y Creole; después de esto los empresarios venezolanos emprenden también una conciencia social más amplia. (Méndez, C., entrevista personal, 12 de marzo, 2004).

Cabe destacar, que las primeras fundaciones venezolanas no fueron de empresas sino de adinerados empresarios que buscaban devolver de alguna manera lo que les daba la sociedad. Algunas de las fundaciones creadas en Venezuela para esta época fueron: la Fundación Noima, Phelps, Boulton, Eugenio Mendoza, entre otras. Paralelamente, algunos dueños de empresas hacían donaciones puntuales en forma individual. (Méndez, C., entrevista personal, 12 de marzo, 2004).

Pero no fue sino hasta 1963 que los empresarios del país buscan alinearse en la discusión de temas sociales, para lograrlo hicieron una reunión a la cual denominaron “La Responsabilidad Social por el Progreso Social de Venezuela”, en ella se trataron temas como: la educación, el trabajo y los derechos humanos, y nacieron iniciativas como el Dividendo Voluntario para la Comunidad, la Federación de Instituciones de Atención al Niño. (Méndez, C., entrevista personal, 12 de marzo, 2004).

III.1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA PETROLERA: UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Es de vital importancia para los fines de esta investigación, tomar en cuenta el valor que tiene el petróleo en la vida de los venezolanos, así como el papel de las empresas petroleras que operan a lo largo de nuestro país; conocer cómo ha sido su desempeño social en el transcurso del tiempo, cómo este ha evolucionado y cómo canalizan su Inversión Social. Para responder estas interrogantes me apoyaré en las opiniones que expertos petroleros tienen acerca del tema, así como también en los enfoques de empresas petroleras con presencia en Venezuela.

Para comenzar, se explicará un poco el importante papel, que desde su aparición han jugado los hidrocarburos en la historia de Venezuela y de todos los venezolanos; Rafael Quiróz (2003), en su artículo El Petróleo y el Futuro de Venezuela, sostiene que “no hay producto de transacción internacional que haya repercutido tanto en la

vida económica venezolana, con todas sus bondades y perversidades, como el petróleo.” Para el experto, el petróleo no puede desligarse de ninguna manera del desarrollo de la economía venezolana, ni en el pasado, ni en el presente, ni en el futuro, ya que ésta siempre ha sido dependiente del petróleo.

El autor plantea el diseño de una estrategia que permita optimizar el uso de los ingresos petroleros y canalizar sus inversiones en proyectos de índole socio económico, pero estos proyectos deben enfocarse en la búsqueda de un desarrollo sostenible, que a largo plazo reduzca la dependencia petrolera en la que Venezuela se encuentra inmersa actualmente.

Estas acciones a favor del desarrollo sostenible, deben traducirse en beneficio colectivo y en la ventana hacia la evolución de la Nación, pero según Quiróz, esto tiene que estar acompañado por un plan de gobierno cuyo norte sea el desarrollo, “sólo así el petróleo dejará de ser angustia diaria y existencial para quienes vivimos en este país, y ya no sembrará más de obstáculos el camino al desarrollo, sino que se convertirá en llave y elemento propulsor de éste”. Quiróz, Rafael. El petróleo y el futuro de Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: [http://www.talcualdigital.com /Especiales/Petorleo_2a.asp](http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_2a.asp)

Después de recorrer brevemente lo que simboliza el petróleo en nuestra historia, es conveniente destacar cómo ha sido la evolución de los aportes que en materia de Responsabilidad Social han hecho las empresas petroleras en los últimos años; como punto de partida se tomarán datos que nos proporciona la Asociación Venezolana de Hidrocarburos (AVHI), una asociación civil que agrupa a 22 empresas que trabajan el petróleo en Venezuela.

La Inversión Social por parte de las empresas que conforman la Asociación Venezolana de Hidrocarburos (AVHI) ha tenido un incremento constante en los últimos dos años. En 2001, la inversión alcanzó 4,5 millones de dólares, mientras que

en 2002 aumentó a 4,9 millones. Este año el presupuesto muestra la cifra de 7,2 millones de dólares. El petróleo y el futuro de Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_2a.asp

Para entender el por qué de este incremento en la Inversión Social, es preciso conocer lo que significa la Inversión Social para algunas empresas petroleras, observar su trayectoria en este tema e investigar su visión a futuro. Esto puede dibujarnos el panorama actual en materia social del sector petrolero, además de mostrarnos experiencias exitosas en comunidades muy cercanas a las que serán el target en esta investigación.

Cabe destacar que existen empresas pertenecientes a otros sectores de la economía que están desarrollando proyectos importantes en materia social, por ello algunas de sus acciones también serán mencionadas a lo largo de este capítulo. A continuación se expondrán las filosofías sociales de algunas empresas petroleras que operan en Venezuela.

En el brochure corporativo de la empresa petrolera de capital norteamericano Benton Vinccler, su Vicepresidente Pedro Luis Velásquez, expresa que su desempeño como empresa y su presupuesto de Responsabilidad Social apuntan a la atención de sus comunidades y a su preocupación por el medio ambiente, todo esto para propiciar y mantener las mejores condiciones posibles en el entorno donde se insertan y así lograr un clima propicio para llevar a cabo su negocio.

Para Benton Vinccler, Responsabilidad Social se traduce en:

Sinónimo de compromiso con nuestros empleados y con las comunidades donde realizamos operaciones. Por ello fundamentamos nuestro quehacer social en la búsqueda y el aprovechamiento del potencial de los habitantes de las comunidades, el fortalecimiento de relaciones armónicas y alianzas con

organismos, instituciones y grupos con conciencia social, a través de esfuerzos que apunten hacia la ejecución de proyectos sostenibles, cuyo principal impacto sea el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros vecinos. (Unidad de Relaciones Institucionales, 2003, p. 24).

Tal y como lo indica Pedro Luis Velásquez, para su empresa la Responsabilidad Social persigue un desarrollo “sostenible”, que permite a las comunidades expandirse con cierta independencia. Este es el mismo proyecto al que apuesta Rafael Quiróz, en el cual, la presencia petrolera significa un apoyo para las comunidades, más no la solución última a todos sus problemas, y esta ayuda debe canalizarse a través de “alianzas” entre actores sociales que deben cumplir ciertos roles en las comunidades.

Por su parte, la visión de Sincor; petrolera proveniente de una asociación estratégica entre la empresa francesa Total, la Noruega Statoil y la empresa venezolana PDVSA; como empresa socialmente responsable, también se alinea en la construcción de alianzas entre los diversos actores sociales “gobierno, comunidad, empresa pública y privada”, para de esta forma promover el desarrollo girando en torno a los siguientes ejes de acción: “educación y capacitación, salud, ambiente, fortalecimiento institucional y desarrollo de la economía local” en las comunidades cercanas a sus áreas de operación. Desarrollo Local. [Homepage]. Consultado el día 17 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.sincor.com/desarrollo_local/

Esta empresa se inclina por enfocar sus políticas de Responsabilidad Social como una práctica que debe aportar algo a las comunidades para el futuro “desarrollo sustentable”, en este caso nuevamente se hace mención a las alianzas estratégicas entre actores diversos que permitan optimizar el proceso y le brinden mejores resultados tanto a la empresa como a las comunidades.

La petrolera de capital noruego Statoil nos muestra los indicadores -que guían su gestión, y estos se traducen en “términos financieros exitosos, ambientalmente responsables, y comprometidos con las sociedades en las que se involucran.” Como

se puede ver, estos elementos apuntan hacia la búsqueda de un “compromiso” con los distintos actores que conforman sus audiencias. Statoil cumple con su compromiso de sustentabilidad. (2003, mayo 31). El Nacional, p. 3.

Actualmente, Statoil lleva a cabo un programa que persigue la Capacitación en Derechos Humanos a Jueces y Defensores Públicos en Venezuela, la particularidad de este programa y su especial mención, se debe a que el radio de acción es nacional, diferenciando esto las prácticas de otras empresas, las cuales trabajan básicamente en las comunidades cercanas a sus zonas operacionales. Esto representa una importante evolución, ya que el número de beneficiados por este programa es cada vez mayor y más representativo. Capacitación de Jueces Venezolanos en materia de Derechos Humanos: Statoil. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>

Otra empresa que se alcanza a toda la nación con sus proyectos de Responsabilidad Social es ChevronTexaco, quienes con su “Programa de Cirugía Reconstructiva Gratuita para Niños con Labio Leporino”, atiende a infantes de toda Venezuela; pero además de este programa, esta petrolera enfoca sus acciones en 4 marcos fundamentalmente: “educación, salud, infraestructura y ambiente”, definiendo como su principal target beneficiario a los niños habitantes de las comunidades de influencia a su operación. Una gestión con sentido económico y humano: ChevronTexaco. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>

La Británica British Petroleum, apuesta a su compromiso con las comunidades ubicadas en su área de operación, pero no se limita a estas, sino que expande sus acciones a escala nacional; un ejemplo de ello es su programa “Vargas más allá de la tragedia”, el cual en alianza con la Organización No Gubernamental (ONG) Socsal Servicio de Apoyo Local A.C., busca “generar procesos de reconstrucción psíquica en grupos de individuos afectados por la catástrofe natural y humana ocurrida en el

estado Vargas en el año 1999.” BP Venezuela Limited. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>

British Petroleum parte de las necesidades de sus comunidades para llevar a cabo su plan de acciones, y persigue que las mismas “generen un mínimo impacto, un alto rendimiento y un beneficio colectivo”. BP Venezuela Limited. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>

Otra empresa petrolera transnacional que implementa prácticas sociales en Venezuela es ConocoPhillips, para ellos la Responsabilidad Social es:

Un camino que tiene como dirección el progreso y como parte de su señalización algunos hitos y valores como buen vecino, desarrollo de habilidades, no de dependencia, ganar-ganar, responsabilidad ambiental, entre otras... En su política de Responsabilidad Social recae parte del secreto para triunfar en los lugares en donde opera. ConocoPhillips opera con licencia social. (2003, septiembre 27). El Nacional, p.4.

En este artículo se evidencia un aspecto distinto a los anteriores, y es la vinculación entre el éxito en sus operaciones y su reputación como “ciudadano corporativo”, lo que implica su reconocimiento como un miembro de la sociedad, con deberes y derechos, como un vecino más. También señala que las inversiones sociales tienen retornos con impactos significativos en el ámbito financiero y no financiero, lo que le concede un lugar estratégico a las acciones sociales, ya deslastrándolas del concepto de gasto y acercándolas al de inversión.

En la misma línea de ConocoPhillips se anota la petrolera holandesa Shell, quienes se identifican como “Miembros Corporativos Responsables de la Sociedad”; para ellos el cumplimiento de las leyes y su compromiso con el desarrollo sostenible forma parte de sus principales premisas. Shell de Venezuela. (1998). Declaración de principios generales de negocios. Torre Shell, 16 pgs.

Por su parte, ExxonMobil, también se define como “ciudadano corporativo”, pero además como “buen vecino” de todas las comunidades en donde tiene presencia su operación. En este punto es importante destacar el surgimiento de esta tendencia ciudadana por parte de algunas empresas, las cuales toman conciencia de su rol en cada sociedad donde insertan su operación. ExxonMobil: Community PartnerShips. [Homepage]. Consultado el día 12 de abril de 2004 de la World Wide Web:http://www.exxonmobil.com/Corporate/About/CommunityPartnerships/Corp_A_Partnership.asp

Finalmente tenemos a Petróleos de Venezuela (PDVSA), ícono y representante del negocio petrolero en Venezuela, quien ve la Responsabilidad Social como “una respuesta ante los retos y problemas de manera eficiente, siempre buscando el bien colectivo”. PDVSA: Compromiso con Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: http://www.pdvsa.com/com_educacion.html

Esta empresa extiende sus acciones sociales a todo el país y apuesta al desarrollo de Venezuela, a través de la asociación directa de sus proyectos sociales con los programas de gobierno, tal es el caso de la Misión Ribas, la cual está a cargo del Ministro de Energía y Minas, Rafael Ramírez, y cuenta con el apoyo de altos directivos de PDVSA. La petrolera venezolana, también enmarca sus acciones de Responsabilidad Social en cultura, acción comunitaria y en el ambiente.

Todas las empresas petroleras mencionadas en párrafos anteriores, apoyan las acciones socialmente responsables que cuentan con una estrategia de sustentabilidad de mediano y largo plazo para las comunidades donde operan y en algunos casos a escala nacional. El desarrollo de sus prácticas los ha llevado a concluir, que es de esta manera como se consiguen resultados exitosos que benefician la operación de la compañía y a las comunidades, así como también a asumir su rol en la sociedad donde se insertan.

Deres, una organización que agrupa a empresarios uruguayos que se interesan por las prácticas de Responsabilidad Social, y que surge con el apoyo de la Universidad Católica de Uruguay para desarrollar del concepto de Responsabilidad Social, resume en cierta forma todo lo expresado anteriormente de las siguiente manera:

La Responsabilidad Social Empresarial es vista por las principales empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios particulares. Ella es concebida como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidos explícitamente por la administración. Responsabilidad Social Empresaria. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: (<http://www.deres.org.uy/4.0.html>)

Cabe destacar que en este apartado se han manejado conceptos que para los fines de esta investigación resulta indispensable desarrollar a lo largo de este capítulo. A continuación se explica la relación que términos como ética corporativa, ciudadanía corporativa, Inversión Social, balance social, transparencia, licencia social y desarrollo sostenible, tienen con la Responsabilidad Social.

III.2. CIUDADANO CORPORATIVO

La ciudadanía corporativa es el resultado de la aplicación de las mismas políticas de Responsabilidad Social. Para algunos es la conversión de las acciones de la empresa tanto en el ámbito social como en el resto de sus áreas, en deberes y derechos ciudadanos provocando que la empresa asuma su rol, más que como una figura jurídica, como un ciudadano común. Otros la definen como el desempeño de la empresa en función del beneficio de sus audiencias. (Méndez, C., 2003).

Charo Méndez (2003) también plantea que así como existen deberes que la empresa tiene que cumplir frente al Estado y la sociedad, no pueden quedar a un lado

los derechos que a cada una de las organizaciones le corresponde como miembro de la sociedad. Asimismo, sostiene que hoy en día las sociedades valoran cada vez más la participación de las empresas en acciones sociales; ya que la nación, no es el ente único responsable de satisfacer las peticiones de sus habitantes.

Para profundizar un poco acerca de este concepto se tomará la opinión de Italo Pizzolante, experto en comunicación estratégica, quien plantea que:

Las empresas se convierten en “ciudadanos corporativos” cuando, al trascender su misión comercial, aceptan las mismas obligaciones y derechos que cualquier otro ciudadano, profundizando en la misión SOCIAL de la organización. Más allá de fabricar bienes o prestar servicios, las empresas impactan positiva o negativamente la sociedad en la que se desarrollan, el ambiente, la forma de trabajo de los hombres y mujeres que las integran y hasta las comunidades que rodean a la empresa. (Pizzolante, 2001, p. 120).

La visión de Pizzolante coincide con la de Méndez, ya que habla de la aceptación de “obligaciones y derechos”, pero además destaca que la presencia de la empresa en un entorno como un elemento más que ejerce influencia sobre el mismo, lo que hace reconocerse como miembro de ese medio en donde se incorpora.

Por otra parte Philip Henríquez, presidente de Citibank N.A. Venezuela, comenta que en su corporación existen cinco aspectos que los definen como ciudadanos corporativos, entre ellos menciona la participación activa en el mercado donde se insertan; utiliza la palabra “incrustados” para definir su presencia en la sociedad, contempla el cuidado de los recursos naturales, toma como punto diferencial un ambiente de trabajo armónico y agradable y finalmente habla de “inversiones filantrópicas” que marquen la diferencia. (Henríquez, 2003, p. 232).

Hasta ahora cada una de las definiciones se asemeja en una u otra cosa, pero la visión más “vanguardista” apunta hacia nuevos horizontes en los que la empresa debe involucrarse en aspectos políticos, económicos, y hasta la defensa de los

derechos humanos; promover conceptos como democracia y libertad, también forma parte de esta perspectiva tan integral y trascendente. Así lo comenta Charo Méndez, experta en Responsabilidad Social. (Méndez, 2003, p. 242).

Esta última perspectiva abarca un ámbito mucho más complejo que las anteriores, ya que incorpora elementos y tareas en los que las empresas tendrán que ir tomando roles, sin duda es una opinión bastante moderna y optimista que todavía no se practica.

Por su parte, Rafael Gallegos, en su artículo Rieles de luz para la ciudadanía Global, habla de los orígenes de la “ciudadanía”, y se encuentra que desde la “polis griega”, pasando por el Renacimiento, el descubrimiento de América y hasta la revolución industrial, se ha manejado el termino ciudadano, el cual con el pasar de los años ha adquirido distintas dimensiones y evolucionado hasta llegar a la era de la globalización, donde “la ciudadanía corporativa es hoy una estrategia de desarrollo. La prosperidad de los países la marca hoy la prosperidad de las empresas. Y viceversa.”. Para finalizar, el autor recuerda las palabras del escritor francés Michel Montaigne “la cosa más importante del mundo es pertenecerse”, y a partir de esta frase célebre explica que la esencia de la ciudadanía no es otra que “la libertad y el don de compartir”. (Gallegos, 2003, pp. 245-250).

III.3. DESARROLLO SOSTENIBLE

La noción de desarrollo sostenible es reciente, y ha venido evolucionando en paralelo con las prácticas empresariales, ya que las mismas han tomado este concepto como elemento base para la construcción de sus estrategias sociales, las cuales persiguen elevar la calidad de vida de las comunidades aledañas a sus operaciones, así como también propiciar la igualdad de oportunidades sociales. Muro, Ana T. Responsabilidad Social Corporativa y calidad de vida. [Homepage]. Consultado el día

2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.gerenciambiental.com.ar/notas-anteriores/96.sustentabilidad.asp>

Según el Banco Mundial el desarrollo sostenible puede entenderse como:

Un concepto multi-dimensional que combina cinco perspectivas, cada una de ellas es una clave para promover el desarrollo sustentable.

- *Capital Financiero: se refiere a planes macroeconómicos y una prudente gerencia fiscal.*
- *Capital Físico: se refiere a elementos de infraestructura, tales como, edificios, maquinas, calles, y puertos.*
- *Capital Humano: Buena educación y salud para mantener los mercados laborales.*
- *Capital Social: recursos y habilidades de las personas y de las instituciones, relaciones y normas que reflejen la calidad y cantidad de la interacción social de la sociedad*
- *Capital Natural: recursos naturales, ambos comerciales y no comerciales y servicios ecológicos que proveen recursos para la vida, incluyendo comida, agua, energía, y otros servicios de soporte. Desarrollo Social y Ambientalmente Sustentable. [Homepage]. Consultado el día 22 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.bancomundial.org.ve/index.asp?id=sp01>*

Por su parte, Nelson Ríos, ex presidente de PDVSA CIED, comenta que en la actualidad la “globalización”, ha hecho que los procesos de negocios tomen un rumbo distinto, en el que las empresas reconocen a la Responsabilidad Social como una “ventaja competitiva cuyo éxito quedó asociado con la rentabilidad del negocio” y en donde la actuación en materia social se reparte entre “los gobiernos, las empresas y la sociedad civil”. A partir de esta “trisectorialidad” han surgido nuevos conceptos que buscan promover el desarrollo en el país. (Ríos, 2003, p. 110).

Oscar de Rojas, miembro ejecutivo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), comenta que para esta organización el tema de “financiación del desarrollo” es sumamente importante, por ello establecieron como objetivo para abordar el tema, lo siguiente:

La consideración, el análisis y la búsqueda conjunta de medidas para promover la movilización de recursos financieros internos y el financiamiento internacional con todos en todos sus aspectos con el fin de acelerar el crecimiento económico y el progreso social. (Rojas, 2003, p. 91).

Esta movilización de recursos a la que se refiere el autor, describe las prácticas de desarrollo sostenible en las que las empresas buscan enseñar a la sociedad civil a utilizar los bienes y recursos eficientemente, para impulsar los procesos de desarrollo de los que habla Ríos.

Con una frase sencilla y muy conocida, Luis Fernando Cruz, presidente ejecutivo de la Fundación Carvajal de Colombia, explica lo que en su organización se entiende por desarrollo sostenible. “No se trata de crear dependencia en aquellas personas que se benefician, sino más bien enseñar a pescar”. Farje, Javier. (2003, 17 de octubre). Qué es la Responsabilidad Social Empresarial. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2003/responsabilidad_social/newsid_31500_00/3150140.stm

Cruz con esta frase hace referencia a la necesidad de que las empresas preparen a las comunidades para satisfacer sus necesidades por los medios adecuados, y no se acostumbren a depender de las empresas o instituciones.

Finalmente, se puede observar que las percepciones de los autores con respecto a este tema no difieren mucho una de otra; en general todos coinciden en que la empresa debe generar alianzas con otros actores sociales para propiciar la movilización de recursos e impulsar el desarrollo, para así aumentar la calidad de vida de la sociedad.

III.4. ÉTICA CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La ética siempre ha significado un tema complicado y polémico, más aun cuando se debaten los límites éticos en el ámbito corporativo y cuáles son sus responsabilidades frente a la sociedad. (García, 2001).

Según el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, ética empresarial “es el estudio de las conductas habituales de los integrantes de la empresa con respecto a las distintas partes interesadas (stakeholders), en lo relativo a su cualidad de integrar.” (2001) El Balance Social, un enfoque integral. [Homepage]. Consultado el día 23 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

El Centro de Estudios Internacionales y de Educación para la Globalización de la universidad del CEMA de Argentina, plantea que los procesos de globalización han modificado muchos elementos de las sociedades actuales, uno de ellos es la “homogeneización de las demandas”, producto del reconocimiento por parte de los individuos de un mundo cambiante gracias a la facilidad de acceso a la información; esto ha hecho que las empresas tengan que prepararse cada día más ante las exigencias de esta sociedad, para ello se hace imprescindible la creación de “estándares éticos y códigos de conducta compatibles mundialmente” que normen todas las acciones que parten de las empresas y contribuyan con una más eficiente distribución y canalización de recursos a la hora de hacer Responsabilidad Social. Programa de Ciudadanía Corporativa, Responsabilidad Social y Filantropía. [Homepage]. Consultado el día 18 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.cema.edu.ar/ceieg/cirsof.html>

Un enfoque más estratégicamente corporativo es el que nos ofrece Roger Ramshaw, directivo de ConocoPhillip, quien afirma que:

Ser ético tiene muchas ventajas. Además de estar haciendo lo correcto en todo momento, nuestro negocio se beneficia también a largo plazo. El comportamiento ético no aparece en los balances financieros como un símbolo de dólares o bolívares al lado, pero, definitivamente, influye en los resultados financieros de la empresa. (Ramshaw, 2001, p. 173).

El directivo también menciona los beneficios adicionales que trae para la empresa asociarse a este tipo de experiencias, ya que la identificación de su nombre con las prácticas responsables le ~~da~~ anda un valor agregado a la imagen del negocio; esto se resume en ventajas competitivas en el mercado. (Ramshaw, 2001).

III.5. BALANCE SOCIAL

Otra de las tendencias que en materia de Responsabilidad Social se ha venido desarrollando es el balance social, esta práctica se deriva de la necesidad de obtener resultados tangibles para la empresa, así como de controlar las inversiones de la misma en el ámbito social en un período determinado.

Venamcham, institución privada conformada por ejecutivos y empresarios venezolanos y norteamericanos, sostiene que el balance social es:

Una herramienta que permite medir el desempeño de la Responsabilidad Social Empresarial tanto en la dimensión interna, relación con sus trabajadores, como en la externa, relación con el entorno; permite la medición cuantitativa y cualitativa de las acciones de Responsabilidad Social efectuadas por la empresa en un período determinado. Balance Social para la Empresa Venezolana. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.venamcham.org/Alianza/alianza_balance.htm

Este concepto, demuestra una vez más la relación de bidireccionalidad que engloba la definición de Responsabilidad Social, ya que para hacer una medición es muy importante evaluar a todos los actores que participan en el proceso, así como también incorporar variables que se puedan medir numéricamente (cuantitativas) y variables que son descriptivas (cualitativas). Ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, y la inclusión de todos los sectores, beneficiarios y beneficiados, son los que le darán la objetividad y la precisión a estos métodos de medición y control.

Otro enfoque acerca del balance social es el de la organización uruguaya Deres, que explica que este se deriva de los balances financieros y le añade a la empresa un valor agregado en el área de imagen y reputación corporativa frente a sus públicos objetivos y a la colectividad en general, ya que por medio de la elaboración de esta rendición de cuentas sociales la compañía puede demostrar su nivel de “preocupación e involucramiento” por el medio ambiente, la comunidad y sus trabajadores. Responsabilidad Social se asoma a los balances. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.deres.org.uy/index.php?id=89&type=0>

Como se puede ver, la realización del balance social por parte de las empresas se ha convertido en un requisito fundamental, debido a que la tendencia es a que las sociedades e inversionistas cada día demanden más, de las corporaciones que forman parte de su entorno, la rendición de cuentas y la transparencia en sus acciones. Por todo esto, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización de Industrias de Colombia han decidido publicar un manual en el cual se definen los objetivos de un balance social de la siguiente manera:

- *Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un período determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de sus trabajadores y de la sociedad.*

- *Como herramienta de gestión empresarial el Balance Social le permite a la gerencia la planificación de acciones tendientes a aumentar la productividad y la eficiencia de sus trabajadores. Además le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio.*
- *Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación, para poder informar adecuadamente a la opinión pública acerca de su desempeño social como empresa.*
- *Como instrumento de gestión le permite a la empresa actualizar políticas y programas relacionados con su Responsabilidad Social, ya que crea instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos, y los beneficios que se desprenden de sus acciones. El Balance Social: una Necesidad para la Sostenibilidad Corporativa. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.cedis.org.pa/balance.asp>*

Lo importante de que las empresas adopten este tipo de prácticas como una constante, bien sea anual o semestral, radica en la posibilidad de medir el verdadero impacto de la acción social, medir los retornos que en esta materia está obteniendo la compañía, así como determinar si las inversiones que se hacen se están canalizando de la manera eficiente. Todo esto redundaría en la posibilidad de que la compañía muestre al público en general, a través de indicadores válidos, claros y fácilmente verificables cuáles son las acciones que están emprendiendo y su contribución a la sociedad.

III.6. ACCIÓN SOCIAL

Dentro de las prácticas que en materia de Responsabilidad Social ejecuta la compañía, encontramos un concepto muy interesante, y que para los efectos de esta investigación vale la pena mencionar y es el de Acción Social.

Para Escotet, presidente ejecutivo de Banesco Banca Universal, la acción social consiste en:

La utilización de recursos humanos, técnicos y financieros para ayudar a que los colectivos menos favorecidos de la sociedad, se conviertan en individuos productivos, con mejor calidad de vida, entendiendo como tal el grado en que la gente vive dignamente en armonía consigo misma, con sus vecinos y con la naturaleza. (Escotet , 2003, p. 282).

Este concepto de acción social se refiere a la disposición por parte de la empresa para llevar a cabo proyectos para mejorar las condiciones de la localidad donde viven, es una iniciativa que está directamente vinculada con el tema de desarrollo sostenible, y esto se debe a que si se estimula a los individuos de la región a que aprendan a hacer ciertas cosas y estos toman conciencia de sus capacidades, los espacios que ocupan podrán ser recuperados por ellos mismos y ya no dependerán de ninguna empresa ni del Estado para materializar sus ideas.

Por su parte Miguel Barrachina Ros, Director General de Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo, sostiene que la acción social corresponde a:

La inversión de recursos económicos, técnicos y humanos destinada a proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de personas o colectivos desfavorecidos de la comunidad donde las empresas operan o de países en vías de desarrollo, bien directamente o a través de la cooperación con entidades sin ánimo de lucro. Euro Encuentro sobre Responsabilidad Social de las Empresas, Documento Marco Acción Social. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.smekey.org/uploadstore/cms/docs/SME_brochure_SP.pdf

En esta definición se pueden encontrar básicamente los mismos elementos que utiliza Escotet para describir el significado de acción social, la diferencia es que Barrachina agrega dos aspectos que la hacen más específica, uno de ellos es que circunscribe el alcance de la acción social a las comunidades aledañas a la empresa o

países subdesarrollados, y el segundo es que clasifica los aportes en directos o con la participación de organizaciones sin fines de lucro para la ejecución de proyectos.

III.7. INVERSIÓN SOCIAL

Entre los aspectos económicos de la Responsabilidad Social se encuentra la Inversión Social, la cual pretende ir más allá de los “beneficios tributarios” y enfocarse en otros elementos como “mejorar la rentabilidad, mejorar la capacidad de reclutar y retener los mejores empleados, y mejorar la imagen corporativa. El éxito del empresariado, implica el éxito de la comunidad, es un negocio en el que todos ganan”. Lara, Leonardo J. (2003, 19 de diciembre). Petróleo: Presente, Pasado y Futuro. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_1.asp

Este aspecto es sumamente importante, ya que deja claro la relación que existe entre las prácticas sociales y los retornos que obtiene la empresa con ellas. Cuando se habla de retornos generalmente se piensa en dinero, pero existen otros elementos que resultan tan importantes como las finanzas y es la imagen corporativa y la reputación de la empresa; ambas se ven beneficiadas significativamente por las acciones que en materia social desarrolla la empresa. Por esto el dinero destinado para llevar a cabo las políticas de Responsabilidad Social ya no se ve como un simple gasto, sino como una inversión necesaria y muy rentable.

A continuación se expondrán los ejes de acción de algunas empresas petroleras en materia de Inversión Social.

Petroleras y su Inversión Social

Benton Vinccler, empresa de capital norteamericano y venezolano, considera que la parte social debe enfocarse de manera equilibrada en tres aspectos fundamentales: “la economía propia del negocio, los recursos naturales de las regiones donde operan, y el desarrollo social de las comunidades que les rodean.” Definiendo como áreas de vital interés: “Salud, Ambiente y Comunidades.” Lara, Leonardo J. (2003, 19 de diciembre). Petróleo: Presente, Pasado y Futuro. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_1.asp

Por su parte ExxonMobil sostiene que:

Para hacer negocios de manera exitosa, es necesario un profundo respeto y entendimiento de los diferentes pueblos y culturas. En Venezuela, estos principios son aplicados a la realidad del país. Sus programas en esta región incluyen contribuciones para elevar los niveles educativos; promoción de proyectos de desarrollo sustentable; apoyo de programas de salud; y preservación del ambiente. Lara, Leonardo J. (2003, 19 de diciembre). Petróleo: Presente, Pasado y Futuro. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_1.asp

Como se puede observar ambas empresas tiene como ejes de acción la salud, la educación, las comunidades y el medio ambiente, esto sugiere que sus políticas se enfocan en direcciones similares.

Para Benton Vinccler hay tres variables que se tienen que tener presentes para manejar este tipo de inversiones y son: el retorno para el negocio, el aporte sostenible para las comunidades y la protección del medio ambiente; ExxonMobil habla de “profundo respeto y entendimiento” de la cultura, y este punto es en realidad vital para la operación de cualquier compañía, se trata de la capacidad de adaptación y aceptación que se genere entre la empresa y las comunidades.

Por su parte Petróleos de Venezuela plantea ciertos criterios que definen su Inversión Social. En primer lugar, hablan del reconocimiento por parte de su gente de la importancia de la Responsabilidad Social, sostienen que se debe “internalizar” en los valores y principios de la organización “que la Responsabilidad Social es algo que debe circular entre nuestras venas y no algo que debe ser únicamente producto de un discurso, un diálogo, un verbo, que no vaya acompañado de un acto, una acción. La segunda estrategia es la sustentabilidad en sus acciones, elemento que consideran vital ya que si no centran su inversión y destinan recursos en acciones dispersas y puntuales no cumplirán su objetivo final que es “la construcción del tejido social”. (Izquierdo, 2001, p. 81).

Partiendo de las definiciones manejadas por estas petroleras, se puede observar que los recursos destinados al área social trascienden a un simple gasto, son inversiones que realizadas bien sea a corto o largo plazo impactan a la empresa y a sus beneficiarios, proporcionándoles herramientas que van más allá de una simple donación, y que se proponen apalancar el desarrollo de una región, el desarrollo de un país.

III.8. LICENCIA SOCIAL

Cuando se habla de Responsabilidad Social empresarial, se hace inevitable pensar en: empresa, gobierno y comunidad. En este punto se hablará de la importancia de mantener en perfecta armonía las relaciones entre empresa y comunidad.

Juan Carlos Roldán, Vicepresidente de Pizzolante Comunicación Estratégica, sostiene que Licencia para operar es “el Compromiso con la comunidad para generar bienestar”, esto se logra a través de las acciones desarrolladas por la empresa “para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios,

influencia, administración del conocimiento, generación de alianzas, y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera.” (Roldán, 2003, p. 212).

Por su parte Baertl, presidente de la compañía minera Antamina, define licencia social como “la aceptación no necesariamente expresa sino tácita por parte de las comunidades.” Además plantea que “una licencia social no se gestiona ante alguna autoridad o se obtiene por la fuerza. Se gana de la gente, de la comunidad y de los públicos relacionados al proyecto”. Antamina: Minera que impacta a nivel Nacional. [Homepage]. Consultado el día 24 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.prensaminera.com.pe/Pm10/antamina.html>

El planteamiento de Baertl, destaca un aspecto importante, y es que la licencia social no se compra, debe ganarse a partir de una buena relación con las comunidades y demás audiencias clave que tenga la empresa. Otro detalle que menciona el autor es que esta licencia no necesariamente se demuestra con palabras, sino con hechos.

III.9. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Tomando como punto de partida la definición utilizada por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina IDEA, se puede entender alianza estratégica como los “acuerdos o consensos básicos que permiten la acción coordinada de entidades, instituciones, personas físicas y/o el poder público, con el objeto de lograr sinergias que potencien la utilización de recursos”. (2001) El Balance Social, un enfoque integral. [Homepage]. Consultado el día 23 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

Por su parte el catedrático argentino José Luis Torres, afirma que la alianza estratégica “es toda unión voluntaria, duradera y organizada de personas o instituciones, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les

permitan estar en mejor situación competitiva. Una asociación para empujar, orientar recursos hacia un propósito estratégico particular.” Instructivo gerencial, ¿Qué es una alianza estratégica?. [Homepage]. Consultado el día 23 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

Según lo publicado por el Programa Nacional de Alianzas de Bogotá la necesidad de establecer alianzas entre sector público, sector privado y organizaciones civiles se deriva de las siguientes situaciones:

- *El cambio en el papel de los diversos sectores. Se ha demostrado la incapacidad que tiene un único actor para resolver los asuntos que afectan individual y colectivamente a las personas. Por ello se hace necesario asignar mayor protagonismo a los gobiernos regionales y locales, al sector privado y a las organizaciones civiles, cada uno cumpliendo su papel en asocio con los demás.*
- *La creciente complejidad y envergadura de los problemas sociales, cuya solución demanda las fortalezas y la visión de distintos actores.*
- *La escasez progresiva de recursos financieros.*
- *La necesidad de mejorar la efectividad de la intervención social e incrementar el impacto. La importancia del trabajo en alianza. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/guias/ventajas_parte1.htm*

Además de las razones que han propiciado el trabajo en alianza, el Programa Nacional de Alianza, muestra los beneficios que este tipo de asociación, utilizada en forma adecuada, proporciona. Uno de ellos es el fortalecimiento del “tejido social”, ya que “las alianzas crean una nueva instancia para la interacción entre las personas y las organizaciones de la sociedad... A partir de esa instancia se construyen relaciones más sólidas y confiables.” La importancia del trabajo en alianza. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/guias/ventajas_parte1.htm

El aumento de los recursos debido a la combinación de esfuerzos y la eficiencia en su utilización, así como optimización de la capacidad de respuesta de las empresas aliadas, son otras de las bondades de este tipo de asociación; además “las alianzas potencian las fortalezas de cada uno de sus socios, agregan valor a lo que cada uno sabe hacer mejor y entregan resultados concretos y significativos.” La importancia del trabajo en alianza. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/guias/ventajas_parte1.htm

Otra ventaja del establecimiento de alianzas es que debido al “compromiso y apropiación” de los actores involucrados “las alianzas pueden sostenerse en medio de cambios políticos o institucionales...”; también permite “mejorar el aprendizaje social” ya que cada uno de sus socios comparte sus ideas y propicia el “desarrollo de nuevas capacidades”. La importancia del trabajo en alianza. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/guias/ventajas_parte1.htm

Según el perfil del integrante de la alianza, la misma ofrece ciertos elementos. A continuación se menciona cada uno de ellos:

Figura 2: Integrantes de las alianzas y elementos que ofrece



CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

IV.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Antes de comenzar a hablar específicamente de estrategias de comunicación, se hace necesario conocer qué es una estrategia y cuáles son sus implicaciones; tomando en cuenta que el trabajo de investigación está dirigido a una empresa, este capítulo se centrará en la estrategia vista desde la óptica empresarial.

IV.2. ANTECEDENTES

IV.2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Según Thompson y Strickland “la estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio.” (Thompson & Strickland, 2001, p. 8).

Otros aspectos importantes que los autores le atribuyen a la estrategia es su naturaleza “proactiva”, ya que la misma es planificada, y “reactiva”, debido a que tiene que adaptarse a cualquier situación esperada o no.

Por su parte, Julian Villalba comenta que la estrategia es “un patrón de comportamiento observable,” al cual le atribuye tres componentes; el primero está compuesto por elementos como “proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones, etc.,” que no son más que la parte “formal de la estrategia”; en segundo lugar menciona factores que no están contemplados rigurosamente, pero que existen y de una u otra forma ocurrirán, a ellos los denomina “informales”; finalmente hace referencia al entorno o patrón emergente, como variable influyente y determinante para el logro de la estrategia. (Villalba, 1996, p. 55).

IV.2.2. DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA

Partiendo de la propuesta de Villalba (1996), la estrategia puede ser explicada tomando en cuenta cuatro dimensiones:

- **El ámbito o alcance:** es el campo de acción en donde se ejecutará la estrategia, e incluye aspectos geográficos, demográficos, tecnológicos, entre otros.
- **La ventaja competitiva empleada:** responde al factor diferencial que la empresa puede explotar en el entorno; esta ventaja tiene que distinguir a la corporación de la competencia y debe ser legitimada por su target.
- **Los recursos:** se refiere a la disponibilidad material, física, económica y humana de elementos que permitan llevar a cabo la estrategia. Se recomienda medir destrezas al hacer el inventario de los mismos.
- **Las sinergias:** consiste en buscar elementos que puedan ser útiles en la realización de la estrategia bien sea, para lograr una mayor eficiencia en su ejecución u optimizar costos.

IV.2.3. ¿CÓMO CREAR UNA ESTRATEGIA?

De acuerdo a Thompson y Strickland (2001) existen tres tareas cuya realización es necesaria para efectuar una estrategia. A continuación se definirá cada una de ellas:

- **Desarrollo de una visión estratégica y de una misión:** el desarrollo de una “estrategia efectiva” implica la definición de rumbo por parte de la organización, para ello la empresa debe establecer qué es lo que puede y no puede hacer y hacia donde quiere ir.

La visión

Es un término que se orienta hacia el futuro de la empresa, proyecta sus aspiraciones en un período de 5 a 10 años y expresa lo que la empresa quiere ser y cómo espera ser vista. Uno de los objetivos de la visión estratégica es “guiar la toma de decisiones, modelar la estrategia de la compañía y causar un impacto sobre cómo administrarla”. (Thompson & Strickland, 2001, p. 29).

Para redactar la visión de la empresa los autores recomiendan responder las siguientes interrogantes:

- En qué negocio se encuentra actualmente la compañía.
- Cuál es el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la compañía.
- Comunico la visión en forma clara excitante e inspiradora.

La misión

Es “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes”, la misma no expresa acciones futuras ni de largo plazo. (Thompson & Strickland, 2001, p. 4).

Campbell y Tawadey (1992) proponen el modelo de misión Ashridge, que incluye 4 ejes fundamentales: el propósito de la empresa; la estrategia o razón comercial; los valores, que es aquello en lo que creen los ejecutivos; y las normas de comportamiento que rigen el funcionamiento de la organización.

- **Establecimiento de objetivos:** los objetivos pueden definirse como “criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización”. Estos criterios deben permitir la creación de indicadores que le permitan a la empresa evaluar cada una de las acciones realizadas en el marco de la misión y la visión del negocio, la idea es medir el desempeño en la gestión. Estos objetivos por lo

general requieren “elasticidad y un esfuerzo disciplinado” para su realización. (Thompson & Strickland, 2001, p. 5).

- **Creación de una estrategia:** para hacer una estrategia, es preciso formar niveles que permitan organizar cada una de las acciones y sus responsables. Los autores proponen las siguientes categorías para crear una la estrategia:
 - Estrategia corporativa: abarca toda la empresa y todas las actividades realizadas por la misma. Los responsables de este nivel son principalmente los altos ejecutivos.
 - Estrategias de negocios: pretende diseñar mecanismos que permitan “crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía”, incluye “las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica”. (Thompson & Strickland, 2001, p. 50).
 - Estrategia funcional: es el “plan de acción” de una empresa dirigido a una actividad importante para el negocio. La empresa debe tener tantas estrategias funcionales como departamentos clave. (Thompson & Strickland, 2001, p. 53).
 - Estrategia de operación: abarca más que todo tareas significativas de carácter operativo, como por ejemplo, la compra de material realización de inventarios, ejecución de campañas. Este tipo de estrategia se limita a desarrollar en detalle una actividad y complementa a las estrategias funcionales.

Un factor común en la ejecución de cada una de estas estrategias, es el trabajo en equipo para lograr una consistencia entre cada una de ellas.

IV.2.4. CATEGORÍAS DE ESTRATEGIA

De acuerdo con la clasificación de estrategia que hace Villalba (1996), se puede decir que hay cuatro categorías:

- **Disuasión:** son aquellas que están orientadas a prevenir o disminuir los conflictos con la competencia. (Villalba, 1996).
- **Ofensiva:** este tipo de estrategia se enfoca en “eliminar o debilitar” a los competidores. (Villalba, 1996).
- **Defensiva:** su objetivo es defenderse de los “ataques” de la competencia. (Villalba, 1996).
- **Cooperación:** buscan alianzas con otras empresas para lograr una mayor efectividad en sus acciones.

Para efectos de esta investigación la estrategia a implementar tendrá rasgos de cooperación, ya que a partir de la alianza de Petrobras con diversas organizaciones no gubernamentales para llevar a cabo su portafolio de Inversión Social, se busca lograr un mayor impacto en las zonas de influencia.

IV.2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA

Las compañías no son islas, existen diversos factores que determinan el rumbo de las estrategias planificadas por la empresa y que en muchos casos las alteran. En opinión de Thompson y Strickland (2001) hay que tomar en cuenta “factores situacionales tanto internos como externos” al momento de crear una estrategia.

- **Factores Externos:**

- Consideraciones sociales, políticas, legales y de aceptación y legitimación por parte de las audiencias clave.
- La competencia.
- Oportunidades y amenazas para la empresa.

- **Factores Internos:**

- Fortalezas y debilidades.
- Principios, valores y cultura corporativa.
- Visión y ética de los ejecutivos.

IV.2.6. ¿CÓMO EVALUAR UNA ESTRATEGIA?

Siguiendo con la teoría de Thompson y Strickland (2001), existen tres pruebas para evaluar las virtudes de una estrategia y verificar su eficacia. A continuación se menciona cada una de estas pruebas:

- **La prueba de ajuste:** es la capacidad de adaptación de la estrategia a situaciones internas o externas.
- **La prueba de la ventaja competitiva:** una estrategia bien diseñada proporciona diferencias positivas significativas y sostenibles en el tiempo.
- **La prueba del desempeño:** el éxito de una estrategia se mide también a través del aumento de beneficios económicos y de las fortalezas de la empresa.

IV.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para dar inicio al desarrollo de este punto se aclarará lo que para efectos de esta investigación se entenderá como comunicación, posteriormente se definirá estrategia de comunicación y sus implicaciones.

Comunicación es:

Un proceso bilateral cuyo objetivo es el intercambio de información... no se da en el momento que mandamos información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida... La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice. ¿Qué es comunicación?. [Homepage]. Consultado el día 25 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/unidad5/comunica.htm>

Una estrategia de comunicación se define como el desarrollo de un “conjunto de acciones, pero alineadas con el logro de los objetivos impuestos en el plan de negocios definido previamente por la empresa”. (Pizzolante, 2001, p. 124).

Estas estrategias de comunicación, por lo general contemplan el desarrollo de proyectos o planes de comunicación los cuales están “constituidos por toda práctica planificada de intercambios comunicativos en intención a modificar una situación inicial para pasar a un escenario nuevo considerado mejor respecto del primero.” Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de información y equidad de géneros. [Homepage]. Consultado el día 25 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/pub_for/comunic/pdf/cap1.pdf

Italo Pizzolante, experto en comunicación estratégica afirma que las acciones contempladas para el logro de un plan de comunicaciones exitoso debe responder a los lineamientos del plan de negocios de la compañía, el cual debe entenderse como

una guía de las prácticas de comunicación con las diversas audiencias de la empresa. (Pizzolante, 2001).

Además de los factores de influencia para la formación de estrategias mencionados anteriormente, Pizzolante (2001) desarrolla siete preguntas básicas que debe responder un buen plan de comunicaciones:

¿Por qué? : se refiere a la manera en que se desea posicionar la empresa en la mente de las audiencias, este posicionamiento debe hacerse a partir de “atributos reales y sostenibles” que la diferencien de las demás. También engloba lo que realmente se quiere comunicar, la “imagen” que se desea proyectar ahora y en el futuro, para lograrlo es imprescindible tener muy clara la visión de la corporación.

¿Quién? : abarca al público objetivo al cual se va a comunicar, conocerlo y segmentarlo permitirá garantizar con mayor efectividad el logro de objetivos en la emisión y recepción de mensajes. En este punto es importante tomar en cuenta las acciones y mensajes anteriores que se han transmitido a esta audiencia.

¿Dónde? : es el estudio riguroso del entorno en donde se va a implementar el plan de comunicación. El autor enfatiza la necesidad de realizar un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para medir los factores internos y externos a la organización que han influido en el pasado y el presente, ya que los mismos determinarán el futuro de la empresa. Adicionalmente, plantea la importancia de realizar una “auditoría de imagen” que contenga “el estudio de audiencias, profundice en la realidad de los medios de comunicación de la empresa e incluso en el tratamiento informativo que la prensa le da.” (Pizzolante, 2001, p. 123).

¿Qué? : corresponde a hacer una guía con los mensajes que transmitirá la organización para el logro de sus objetivos; la idea es gerenciar estratégicamente las

comunicaciones entrenando a los ejecutivos de todos los departamentos para que alineen todas sus comunicaciones interna y externamente.

¿Cómo? : son todas aquellas acciones contempladas en la estrategia de comunicación para hacer que los mensajes lleguen de manera efectiva al público objetivo. Vincula los objetivos a alcanzar con la forma de hacerlo y los mecanismos para su medición, es importante no perder de vista la flexibilidad en este tipo de procesos.

¿Cuándo? : la respuesta que el autor da a esta interrogante es “oportunamente”, con un esfuerzo “permanente”. (Pizzolante, 2001, p. 124).

¿Cuánto cuesta? : en este punto el autor recomienda hacer un “inteligente, razonable y realizable presupuesto de ejecución”. (Pizzolante, 2001, p. 125).

IV.3.1. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Según Ramón Chávez (2004), profesor de Comunicaciones Integradas de la Universidad Católica Andrés Bello, las estrategias de comunicación se estructuran de la siguiente manera:

Análisis de Situación: se refiere a las características del producto, servicio o marca para la cual se diseñará el plan de comunicaciones, por lo general son cortas y utilizan como herramienta la matriz de análisis DOFA, se sugiere darle prioridad a los puntos importantes para que sean estos los que se tomen en consideración al momento de diseñar la estrategia.

Definición de objetivos de mercadeo: incluye lo que la empresa quiere transmitir y donde quiere hacerlo, abarca todo lo que el comunicador desea expresar para posicionar a la empresa de determinada manera.

Públicos: son todas aquellas personas a las que debería llegar el mensaje, se dividen en: públicos internos y externos.

Desarrollo de mensajes clave: abarca los “conceptos” que la empresa está interesada en posicionar en la mente de sus públicos, se recomienda que no sean más de tres y que den respuesta a las interrogantes que puedan surgir, su carácter emotivo es muy importante.

Estrategia: es “un concepto, una idea” ligada a la parte creativa, que “permitirá medir si el plan de comunicación fue o no adecuado.”

Tácticas: contempla todas aquellas actividades que se ejecutarán para llevar a término la estrategia planeada, generalmente son acciones concretas.

Compromisos: consiste en la definición de responsabilidades de cada miembro del equipo.

Cronograma y Presupuesto: incorpora los tiempos necesarios para la realización de cada actividad, así como su costo (este último generalmente se estima en dólares)

Ejecución y Medición: es la etapa final y aunque parece sencilla es a más importante, ya que determina las debilidades del plan con el fin de reforzarlo y/o reorientarlo.

IV.4. MATRÍZ DOFA

(DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)

La matriz DOFA, es una de las herramientas más comunes utilizada para estudiar el entorno, la misma contempla el estudio de variables internas y externas a la empresa, por medio de la descripción de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. En opinión de Thompson y Strickland, el análisis DOFA:

Implica la evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre: 1) Cómo desplegar mejor sus recursos en vista de su situación interna y externa, y 2) Cómo desarrollar su futura base recursos, ¿A cuáles oportunidades se les debe otorgar una prioridad máxima en lo que toca a la asignación de recursos? (Thompson & Strickland, 2001, p. 121).

Por su parte David (c.p. Expósito & Lafée, 2000), describe con más detalle cada uno de los elementos que conforman la matriz DOFA:

- **Debilidades internas:** corresponde a las acciones que de alguna manera determinan el éxito de la gestión y que son realizadas por cada uno de los departamentos que conforman la empresa.
- **Oportunidades externas:** son todos aquellos factores del entorno que pudieran significar un beneficio a largo plazo para la corporación.
- **Fortalezas internas:** incluye todas esas actividades que son llevadas a cabo por la empresa de una excelente manera.
- **Amenazas Externas:** se refiere a todos los elementos del entorno que de una forma u otra son perjudiciales para la empresa en el corto o largo plazo.

En cuanto al cruce de variables se refiere, Victor Dezerega, en su seminario Balanced Scorecard, explica de la siguiente manera la interpretación que debe darse a los cruces de información:

Disposición en matriz de oportunidades y amenazas versus fortalezas y amenazas, para identificar cruces de fortalezas que permiten aprovechar oportunidades o descalabrar amenazas, y de debilidades que permiten aprovechar oportunidades o protegerse de amenazas a las que somos vulnerables... (Dezerega, 1999: 27)

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO

V.1. CONSIDERACIONES GENERALES

En el presente capítulo se describirán los procedimientos metodológicos utilizados para recopilar la información necesaria para la realización de este estudio. El desarrollo de este apartado permitirá conocer las características de la investigación así como el diseño de la misma. También, se especificarán las técnicas utilizadas para la recolección de información primaria y secundaria.

Para levantar la información de fuentes primarias, se consideró de vital importancia, que la misma se derive de diferentes enfoques, por ello se definieron cuatro unidades de observación:

- **Empresarios:** sección compuesta por gerentes de Inversión Social de diversas empresas del país, que ejecutan programas de Responsabilidad Social corporativa. Su visión es sumamente valiosa, ya que canalizan sus acciones hacia los intereses de la empresa y los retornos esperados por ella.
- **Expertos en Comunicación:** esta unidad la conforman personas que se dedican al estudio de las comunicaciones, muy especialmente en el ámbito empresarial. La importancia del aporte de estos conocedores radica en que el producto final de esta investigación será una estrategia de comunicación, por lo que se necesita un enfoque comunicacional del tema.
- **Expertos en Responsabilidad Social:** los integrantes de este grupo pertenecen en su mayoría a organizaciones no gubernamentales, u organismos que se dedican al trabajo social. La opinión de este sector se considera fundamental, ya que estas personas tienen gran experiencia en la construcción y manejo de portafolios de Inversión social.

- **Líderes comunitarios:** el propósito de incluir esta unidad de observación es conocer la posición que los representantes de las comunidades tienen frente a las acciones sociales ejecutadas por la empresa, así como también explorar su visión en cuanto a la Responsabilidad Social.

La información proporcionada por los entrevistados, también ha sido utilizada como aporte teórico para el trabajo de investigación. Asimismo, se han utilizado estudios anteriores realizados por la organización no gubernamental Socsal para Petrobras, como fuente de información secundaria.

V.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación nace de la necesidad de la empresa Petrobras de desarrollar una estrategia de comunicación que acompañe a su portafolio de Inversión Social, y que contribuya a establecer una relación que le permita obtener una licencia de operación en un entorno de comunidades con altas expectativas y amplias necesidades.

Para alcanzar este objetivo se hace necesario el estudio del entorno en el cual se encuentra la empresa. Para lograrlo se tomará como referencia estudios previos en materia social, en el área de estrategias de comunicación y acerca de la empresa Petrobras; por ello este estudio se denominará como de tipo *cualitativo descriptivo*.

Según Hernández, Fernández y Baptista:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis... En un estudio descriptivo se selecciona una serie de variables y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p. 60).

Para la realización de esta investigación se consultaron fuentes primarias, y se revisaron estudios previos de Responsabilidad Social realizados por otras empresas para Petrobras, también se revisaron algunos textos relacionados con el tema de estudio; todo esto considerando los lineamientos generales de la empresa Petrobras, para que el producto de la investigación se implementara en las comunidades de Oritupano – Leona, estados Anzoátegui y Monagas.

Tomando en cuenta las características de la investigación se puede definir como *aplicada*, ya que la misma se distingue por enfocarse a la búsqueda del conocimiento con el propósito de cambiar, renovar y ejecutar. Grajales, Tevni. (2000, 27 de marzo) Tipos de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

V.3. TIPO DE DISEÑO

El diseño utilizado para la elaboración del estudio obedece a un *diseño no experimental, transversal descriptivo*. A continuación se explica detalladamente cada una de estas características.

La investigación *no experimental*, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, el observador no se inmiscuye en los acontecimientos, sólo observa y analiza. Tal es el caso de este estudio, ya que en

ningún momento se construyó alguna situación, solo se tomó como caso de estudio la situación real y cotidiana del entorno con respecto a la empresa petrolera Petrobras. Grajales, Tevni. (2000, 27 de marzo) Tipos de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Para el diseño de la estrategia de comunicación que acompañará al portafolio de Responsabilidad Social de Petrobras, se hizo necesario estudiar el entorno de la empresa en un período reciente, los datos obtenidos de la relación con las comunidades en el pasado no fueron producto de esta investigación, sino de estudios anteriores realizados por la organización no gubernamental Socsal. Por esta razón se le atribuye a este trabajo un diseño transversal descriptivo.

Los diseños *transversales descriptivos* tienen como objetivo recopilar información en un momento determinado, para proceder posteriormente al estudio y análisis de sus impactos en período específico. (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p. 186)

Conforme con la proveniencia de la data que fue insumo para esta investigación, se concluye, que el tipo de diseño del trabajo es mixto; es decir que para la recolección de información se recurrió a fuentes primarias o de *campo*, y también fuentes *documentales* como: bibliografía, estudios anteriores, artículos de prensa, material de Internet. Grajales, Tevni. (2000, 27 de marzo) Tipos de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

V.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para obtener la información necesaria para la realización de la investigación, se manejaron cuatro unidades de observación: empresarios, expertos en comunicación, expertos en Responsabilidad Social y líderes comunitarios.

El aporte de cada uno de estos individuos fue su experiencia y conocimientos para enriquecer los resultados de la investigación en campos como: historia de la Responsabilidad Social en Venezuela, la empresa y la Responsabilidad Social, conceptos básicos sobre estrategias de comunicación y percepción de la empresa desde la óptica de las comunidades.

Con respecto a la recolección de material bibliográfico, se consultaron diversos autores dependiendo del tema a tratar. Básicamente fueron tres los puntos a desarrollar; Responsabilidad Social, planificación estratégica y Petrobras como empresa.

V.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como instrumento de recolección de datos primarios se utilizó la entrevista, con la finalidad de conseguir la mayor cantidad de información específica sobre cada uno de los temas de interés, por parte de los entrevistados.

Se consideró este método de recolección de datos como el más apropiado, debido a que existe una gran cantidad de estudios anteriores que recopilan información útil para la realización de este trabajo, y no era necesario repetir esas actividades, las cuales acarrearían un gasto de recursos y no agregan un valor adicional a la investigación.

Cabe destacar que la mayoría de las tácticas realizadas para la ejecución de las investigaciones hechas por Socsal contaron con la participación activa de la tesista como representante de Petrobras.

Tomando como referencia a Carlos Sabino, el tipo de entrevista utilizada en la investigación es la *entrevista no estructurada por pautas*, la cual se caracteriza por su amplio margen de libertad en su conducción y por “permitir un diálogo más profundo y más rico”. Sabino, Carlos. El Proceso de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://paginas.ufm.edu/sabino/PI.htm>

Se denomina *por pautas*, ya que para hacerlas sólo se listan los tópicos más importantes que se deben tomar en cuenta, y se busca que el entrevistado los cubra todos o al menos, los de mayor interés. Sabino, Carlos. El Proceso de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://paginas.ufm.edu/sabino/PI.htm>

Para seleccionar a los entrevistados, se consideraron ciertos criterios que dependían de la unidad de observación. En el caso de los expertos en comunicación, se tomó en cuenta a especialistas en la realización de estrategias de comunicación y a la vez conocedores del tema social en el ámbito petrolero.

En el caso de los expertos en Responsabilidad Social, se procuró que fueran personas con amplia trayectoria en esta materia, y especialistas en temas de interés para esta investigación como: origen de la Responsabilidad Social en Venezuela, medición y evaluación de proyectos de este tipo y construcción de indicadores.

En cuanto a los empresarios, el método utilizado para su elección se basó fundamentalmente en el tipo de negocio al cual representan y la gestión social que estos llevan a cabo; por ello se tomó una empresa privada de grandes dimensiones y con cobertura nacional como CANTV, una empresa petrolera transnacional como

Total Oil and Gas Venezuela B.V. y una organización con reconocida labor como lo es Alianza Social.

Los líderes de las comunidades en las que opera Petrobras ya estaban previamente identificados por el coordinador regional de la empresa. Cabe destacar que la selección de los mismos para realizar las entrevistas estuvo limitada por el factor tiempo y la dispersión geográfica para lograr entrevistar a líderes de comunidades distintas.

A continuación se listan las personas entrevistadas:

- Lic. Nelson Matamoros: Comunicador Social, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, Gerente General de Burson – Marsteller, experto en el diseño de estrategias comunicacionales y gerencia de posicionamiento corporativo, Inversión Social, relaciones institucionales y con los medios de comunicación.
- Lic. Ramón Chávez Rosas: Comunicador Social, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, Director de Comunicaciones de la Electricidad de Caracas, profesor de las cátedras: Comunicaciones Integradas, Comunicación Organizacional y Comunicaciones Publicitarias de la Universidad Católica Andrés Bello, experto en planificación de la comunicación, relaciones públicas y comunicación organizacional.
- Lic. Thonny Da Silva Romero: Comunicador Social, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, Director de Proyectos y Desarrollo de Pizzolante Comunicación Estratégica, experto en el área de comunicaciones y asuntos corporativos; gerencia de situaciones de crisis; desarrollo de negocios y productos, y relaciones públicas.

- Lic. Mireya Vargas: Socióloga, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, Directora General de Socsal, experta en Responsabilidad Social y en el acompañamiento de estrategias de medición de resultados y retornos de la Inversión Social.
- Lic. Charo Méndez: Socióloga, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, autora del libro "Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX", experta en Responsabilidad Social Corporativa. Experta en proyectos sociales, redes organizativas, sociedad civil venezolana y Responsabilidad Social empresarial.
- Lic. Mary Gloria Olivo: Abogada, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello, Directora General de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Fudep, experta en ejecución de programas comunitarios asociados a empresas con programas de Responsabilidad Social Responsabilidad Social.
- Lic. Erika Schmidt: Comunicadora Social, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello con Maestría en Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad y Auditoría Social del CIES en la Universidad de Barcelona. Actualmente, Coordinadora de Relaciones Institucionales de CANTV a cargo de los programas de Inversión Social de la Corporación, entre los que destaca el Fondo Social para niños y jóvenes en situación de riesgo social.
- Lic. Diana Vilera: Antropóloga egresada de la Universidad Central de Venezuela, y Magíster en Estudios Latinoamericanos y del Caribe, egresada de New York University; Gerente de Desarrollo Sostenible de la petrolera Total Oil and Gas Venezuela B.V.
- Lic. Margarita Méndez de Montero: Directora Ejecutiva de Alianza Social.

- Ramón Hernández: Presidente de la Asociación de Vecinos de la comunidad “Las Gaviotas” de Oritupano.
- Carmen Salamanca: Líder comunitaria, Coordinadora del Frente Único de Desempleados Petroleros de la comunidad “Las Gaviotas”.
- Richard Morán: Presidente de la Junta de Vecinos de la comunidad “Las Piedritas” de Oritupano.

El modelo de preguntas realizadas a los empresarios fue validado por Eduardo Valero, Asesor mayor de Inversión Social e Investigación Aplicada de Socsal.

V.6. ESTRATEGIA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez definidas las cuatro unidades de observación, se seleccionó a los entrevistados que por sus características y trayectoria profesional estaban dentro del perfil establecido previamente. Es importante recalcar que los entrevistados seleccionados tienen fortalezas en aspectos diferentes del mismo campo, esto se debe a que se buscó en todo momento cubrir las áreas temáticas más importantes para cada bloque.

Para hacer diseño de las pautas a tratar con los entrevistados, se hizo una investigación exhaustiva e individual de los entrevistados, lo que permitió escoger los ítems más relevantes a explorar en cada caso; esto dio origen a la realización de preguntas específicas para cada uno de ellos. Después de culminar esta etapa, se procedió a pautar el cronograma de citas con las personas escogidas.

Al inicio de cada sesión se le participó al entrevistado que se haría un registro de audio para el posterior análisis de sus aportes, además se le explicó brevemente en

qué consistía este trabajo de investigación. Durante el desarrollo de las entrevistas se procuró mantener un clima ameno y de confianza, con el objetivo de propiciar el flujo discursivo; con respecto a la secuencia de las preguntas, la misma estuvo sujeta a las respuestas proporcionadas por los expertos.

Después de culminada la fase de recolección de información, se inició el proceso de transcripción, organización e interpretación de cada una de las entrevistas, para posteriormente vaciar los aspectos relevantes en una matriz de forma selectiva. Finalmente, y partiendo de los datos colocados en la matriz se redactaron conclusiones generales para cada unidad de observación.

V.7. LIMITACIONES

Uno de los públicos objetivo tomado para la realización de este trabajo de grado fueron comunidades ubicadas en el Oriente del país, por lo que se requirió la movilización física del investigador para la recolección de datos. Es por ello que se puede decir que la principal limitación fue de tipo geográfica.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS

VI.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

VI.1.1. EMPRESARIOS

PREGUNTA	ERIKA SCHMIDT	DIANA VILERA	MARGARITA MÉNDEZ
<p>¿Qué es Responsabilidad Social?</p>	<p>“...la responsabilidad o la Inversión Social... es una punta dentro de toda la visión de lo que es la Responsabilidad Social empresarial, pero en todo caso lo que es aportes a la comunidad para proyectos o para programas en beneficio de la comunidad, para CANTV es un tema que tiene una gran dosis de filantropía, pero filantropía bien entendida.”</p> <p>“...entender que estamos en un país, que estamos en una sociedad que tiene unos índices de desnutrición muy grandes, que estamos en un</p>	<p>“Yo creo que la Responsabilidad Social, es parte de la ética empresarial o de cualquier empresa, parte de la ética que de alguna manera arropa sus operaciones o su quehacer; y la Responsabilidad Social es uno de esos digamos valores, porque no es una cosa que tiene un espacio específico en las operaciones de una empresa, por ejemplo no es como tal una línea alternativa, la Responsabilidad Social abarca y arropa todo porque todo lo que hace una empresa, cualquiera que sea su rama, impacta a una sociedad, de menor o mayor cuantía la</p>	<p>“...la Responsabilidad Social parte de la responsabilidad de un plan individual, sí porque si tú como individuo eres socialmente responsable, después donde vayas en tu vida vas a ser socialmente responsable.”</p> <p>“...es una forma diferente de hacer negocio, es que las empresas tienen la obligación más grande, ellos tienen que estar comprometidos con las comunidades y partir de un concepto de balance social, las empresas de que tienen que ser primero hacia su dimensión interna con sus empleados, o sea no puede ser</p>

	<p>país que tiene unos problemas sociales agudos, extremadamente complicados y difíciles y que si nosotros como empresa estamos en esa sociedad y formamos parte de esa sociedad no podemos hacernos la vista gorda y tenemos que ver bien cómo hacemos, y a parte de hacer nuestro trabajo principal o cumplir con nuestra principal responsabilidad que es tener un negocio que le dé beneficios a sus accionistas, que produzca o genere servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que además pague los impuestos, además de cumplir con esa responsabilidad fundamental de toda empresa.”</p>	<p>impacta; por eso actuar responsablemente de cara a la sociedad haciendo lo que haces, haciendo tu negocio, es clave.”</p> <p>“...respetar las leyes significa ser responsable legalmente, realmente esta forma de ser responsable además de cumplir las leyes es pagarle bien a los proveedores o permitirle a los trabajadores en sus operaciones tener las mejores oportunidades en el campo profesional y de esta manera recompensarlos por el servicio que le prestan a la empresa.”</p> <p>“...la Responsabilidad Social es una manera de hacer negocios, y tu puedes hacer negocios con mucha responsabilidad hacia tu entorno, porque tu entorno puede ser una comunidad, pero también puede ser un estado, puede se un país,</p>	<p>que una empresa sea socialmente responsable hacia fuera y hacia adentro sus empleados están de lo peor.</p> <p>“La filantropía es más ligado a la caridad y eso también es válido, pero a nivel empresarial va de la filantropía a la Inversión Social...”</p> <p>“...es diferente el enfoque norteamericano, que el enfoque de la Comunidad Económica Europea, ellos se fijan mucho en sus operaciones, en el ambiente; y el centro mexicano para la filantropía: un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que toma de ella...”</p>
--	--	---	---

		<p>puede ser una región, puede ser un continente, puede ser el planeta.”</p> <p>“...lo que ahora se le llama Responsabilidad Social es la mal llamada filantropía, convertida en Responsabilidad Social o Inversión Social, la Inversión Social es como el nombre técnico de la filantropía y forma parte de la Responsabilidad Social, pero la Responsabilidad Social va mucho más allá de tu programa de Inversión Social, de tu pequeña contribución en los programas de proyección ante la comunidad, es mucho más complejo.”</p> <p>“...la responsabilidad para la empresa es materia, porque la seguridad es un indicador de la Responsabilidad Social de la empresa, el que sus trabajadores tengan buenos</p>	
--	--	---	--

		contratos es un indicador, cero accidentes es un indicador de Responsabilidad Social.”	
¿Se pueden llevar a cabo en paralelo acciones de corto plazo y acciones más sustentables en el marco de un programa de Responsabilidad Social?		“Siempre puedes hacerlas, y las puedes hacer de corto, mediano o de largo plazo porque no hay ninguna regla para ello, lo importante es que lo hagas con tanto profesionalismo como cuando se trata de seguridad, de recursos humanos, de medio ambiente o las operaciones.”	
Origen de la Responsabilidad Social	“Cada vez más va a haber como un movimiento de los consumidores, y cada vez más necesario en todo caso que haya mayor conciencia del individuo, del ciudadano para poder ejercer la presión social necesaria, porque bueno la sociedad se mueve, o sea en la medida en que los consumidores le reclamen más, bueno se van a cuidar más de ciertas prácticas.”	“...en la evolución de la Responsabilidad Social dentro de las empresas hay un departamento que se ocupa de la seguridad de los empleados, la salud de los empleados, el ambiente, que puede ser SHA: Seguridad, Higiene y Ambiente. Porque empieza a verse que hay una cantidad de operaciones del entorno de las operaciones duras, que tienen que ver con	

		<p>el entorno que es el ambiente, entonces la Responsabilidad Social o la moderna Responsabilidad Social, viene o digamos que el embrión de la moderna posición de la Responsabilidad Social tiene que ver con el Departamento de HSM (Higiene, Salud y Medio Ambiente) y los que vienen de esa escuela comprenden muy bien que ahora lo que está es adhiriendo a las comunidades de personas a un área que ya viene creciendo, porque tu tienes que ser totalmente responsable con tus empleados, con el ambiente que lo tienes allí, porque tienes que garantizar una operación segura, porque lo primero era garantizar que no hubieran derrames petroleros, ni accidentes en las operaciones...”</p> <p>“Además, de esas tres cosas la Inversión Social agrega una</p>	
--	--	--	--

		cuarta y nueva cosa que se adhiere a ese trío, que ya no es solamente con sus empleados, ya no es sólo la seguridad, ya no es solamente el ambiente, sino es con tus vecinos.”	
<p>¿Cómo ha sido la evolución de la Responsabilidad Social en Venezuela?</p>		<p>“Particularmente por lo que manejo, nosotros le debemos poco a la Responsabilidad Social desde afuera, aun cuando las empresas petroleras jueguen un rol muy importante en cuanto a Responsabilidad Social, cuando en muy pocos países se hacía Responsabilidad Social, aquí se hacía: las empresas Polar... maneja programas de educación, de tecnología, maneja programas del agro, las empresas asociadas a los Mendoza. En fin, en Venezuela había Responsabilidad Social para exportar, y hay... porque en la industria de alimentos en América Latina, las empresas Polar son una referencia en el</p>	<p>“En Venezuela la empresa privada está invirtiendo muchísimo en lo social, por lo menos desde hace 4 años o 5 años, el régimen político no le conviene apoyar a las ONG’s que ya existían, sino las que ellos han creado...”</p> <p>“...la empresa privada ha venido a sustituir un poco... a sustituir un poco no, a sustituir ese papel del Estado que las ONG’s antes llevaban... ahora lo llevan las empresas privadas... es una corresponsabilidad, porque no es ni que le toque al Estado, ni que le toque a empresa privada, ni que no nos toque a nosotros como individuos... eso nos toca a todos, entonces</p>

		Continente.”	ese no se reparte en la Responsabilidad Social empresarial, si no en la Responsabilidad Social del individuo.
Empresa y Responsabilidad Social	<p>“...hay como un interés genuino en contribuir con los problemas que tiene esa sociedad, como si fuéramos un miembro más de esa sociedad...”</p> <p>“...de alguna manera también tenemos que junto con los otros actores sociales, el Estado, las organizaciones gubernamentales, tenemos que ponernos en conjunto a pensar cómo hacer para contribuir con los problemas de la sociedad para alcanzar el bienestar de toda esta sociedad en un futuro.”</p> <p>“Quizás se puede ver esto como una tendencia dentro del mismo mundo empresarial que ha sido muy bien</p>	<p>“Estas empresas participan no solamente en programas internos, sino que participan en grandes actos sociales a nivel mundial, acuerdos con las Naciones Unidas, con el Banco Mundial. Las grandes empresas mundiales firmaron un pacto, el Global Compact, esto significa derechos humanos, protección del ambiente, no solamente porque es importante sino porque hay una demanda de la sociedad. La sociedad lo necesita y la parte de la sociedad que más lo necesita, lo exige... y más ahora con la sociedad civil organizada. Es una demanda social, es una inversión y crecimiento para la empresa y por otro lado una necesidad real, entonces eso</p>	<p>“...Es una estrategia para alcanzar el desarrollo sostenible, es la vía para cualquier dimensión de la empresa... es una nueva estrategia competitiva por lo que yo te decía de los consumidores que hay una diferenciación con la competencia, preferencia a los clientes, maximiza los beneficios a largo plazo, y las empresas cumplen con sus obligaciones formativas y voluntariamente invierten más en capital humano, entorno y relaciones.”</p> <p>“...Las tendencias, la empresa en su rol de ciudadano activo y comprometido no sólo con los intereses de los accionistas sino con los de la comunidad,</p>

	<p>aprovechada y vamos a ver cómo convertimos el tema de la Responsabilidad Social en un elemento de competitividad, en un elemento de comunicación, para aprovecharnos de eso para seguir obteniendo beneficios a largo plazo...”</p> <p>“... por un lado hay toda una corriente que va al tema de mercadeo social... o ahora el tema es la competitividad porque la Responsabilidad Social es un tema competitivo, pero por otro lado hay también la tendencia de trabajar el tema ético hay una gente que está haciendo mucho hincapié o haciendo unos grandes esfuerzos para hacer una discusión sobre el tema ético de la empresa y la Responsabilidad Social.”</p>	<p>hace que la Responsabilidad Social crezca enormemente y las las empresas grandes, mediana y pequeñas esten detrás de sus favores también.”</p>	<p>y es un actor más de la sociedad civil. O sea, las empresas no se pueden concebir como una cosa aislada y etérea, es un ciudadano más...”</p> <p>“Qué beneficios tiene para la empresa, establece puentes entre lo económico y social, incrementa la productividad, mayor competitividad en términos económicos, mejor entorno laboral, mayor compromiso de los trabajadores, utilización más eficaz de los recursos naturales y preferencia de la marca.”</p>
<p>¿Qué es un plan de comunicación y qué papel</p>	<p>“La empresa ha considerado que en vez de crear todo una estructura y gastar recursos en</p>	<p>“Las empresas deben comunicar lo que hacen, deben informar a la sociedad:</p>	<p>“Mira, yo parto de una cosa, lo que no se comunica, no existe... tienes que tener</p>

<p>juega en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social?</p>	<p>burocracia y en estructura para hacer Inversión Social, es preferible que lo haga la empresa directamente desde sus áreas de comunicaciones y asuntos públicos, se encargue de planificar con la mínima cantidad de recursos para poder dar más recursos a la Inversión Social.”</p> <p>“En vez de invertir en un anuncio de prensa de página completa, diciendo que nosotros hacemos donaciones o tenemos un fondo que apoya a niños y jóvenes en situaciones de riesgo, nosotros en vez de gastarnos eso 5 o 6 millones en ese anuncio, preferimos entregarle estos recursos a una organización que lo necesita para hacer Inversión Social.”</p> <p>“...Si de verdad lo estamos haciendo bien, lo demás lo van a reconocer, los demás lo</p>	<p>qué hacen y por qué lo hacen... y bueno además mientras más se hace, más se debe comunicar porque como dicen, lo que no se comunica pareciera que no se hace, pero además la comunicación es clave porque no se puede hacer todo esto sin la participación tanto interna como externa... si los empleados no saben porque la empresa hace lo que hace no participan, entonces, si tu no estas informado de donde trabajas, para quién trabajas no te involucras. Igual las comunidades, si no saben quién eres y qué haces, tampoco van a contribuir.”</p>	<p>mensajes claros.”</p>
--	--	---	--------------------------

	<p>van a decir, van a hacer lo que nosotros llamamos publicidad en vivo, es decir, ellos mismos van a hablar bien de nosotros...”</p> <p>“tenemos que estudiar muy bien que es lo que decimos dentro, porque se nos puede voltear la tortilla... Y hacia afuera no queremos salir a decir que nosotros somos buenos, es más queremos empezar a hacer, y después de que tengamos varios años haciendo... Entonces allí si podemos salir a hablar, pero no vamos a salir a hablar cuando lo que tenemos es pura carta de intención.”</p> <p>“...yo creo que sin gastar recursos, sin hacer grandes inversiones en recursos, se puede hacer un buen plan de comunicación que yo creo que es importante, en paralelo a tener tu estrategia de Inversión Social o de</p>		
--	---	--	--

	<p>Responsabilidad Social tengas en paralelo un plan, mínimo los principios de tu estrategia de comunicación.”</p> <p>“...en todo plan de comunicaciones tienes varias audiencias.”</p> <p>“...hay audiencias más importantes que otras. Allí hay un tema de comunicaciones, pero allí hay un tema de trabajo, es entonces el cómo lo vas a hacer...”</p> <p>“...a veces los mensajes no son lo que uno dice, lo que uno escribe, sino cómo haces las cosas... son los hechos los que más comunican y los que más mensajes transmiten, que las propias palabras... Mientras más claro están las relaciones y más transparentes son mucho mejor.”</p> <p>“...En el cómo lo haces hay</p>		
--	---	--	--

	<p>mucho de mensaje porque nosotros desde el principio se supone que nosotros tratamos de identificar a las organizaciones, no esperamos que ellas vengan a la puerta a pedirnos...”</p> <p>“Con respecto a la importancia del plan de comunicaciones, me parece que es imprescindible que uno tenga en blanco y negro, más que el plan perfecto, cuáles son los principios que orientan, y tomar en cuenta no es solamente lo que digo, lo que escribo, lo que pongo, sino es lo que hago, la forma como hago las cosas, eso es comunicación también y sobre todo hacia la comunidad, sobre todo, sobre todo, sobre todo, hacia la comunidad es más lo que hago que lo que digo, esa va a ser la comunicación, y que tu puedes tener tu público clave que es la comunidad, pero</p>		
--	--	--	--

	<p>tienes que reforzar los mensajes que le diriges a ese público y tienes que comunicarte con los demás, porque esos demás también tienen que estar alineados, en este caso el gobierno local tienes que tomarlo en cuenta, es bien complejo.”</p>		
<p>Comunidad y procesos comunicativos</p>	<p>“El poner las cosas claras y establecer de alguna manera relaciones de confianza, para ver como se puede... porque no es fácil establecer relaciones de confianza, es realmente delicado.”</p>	<p>“...nosotros nos estamos enfocando en la comunidad, le estamos dando herramientas a la comunidad para que ellos puedan comunicarse con nosotros y comunicar sus logros, porque es muy diferente que tu como empresa vayas a hacer un micro de sus logros a que los narren ellos como comunidad, desde su propia perspectiva. Definitivamente es otra cosa, son ellos contandome a mí qué es lo que yo estoy haciendo, ellos son los responsables de comunicar, es muy interesante como ellos cuentan las cosas.”</p>	<p>“Desde el punto de vista de los medios de comunicación y de los comunicadores sociales, ahora están super receptivos a comunicar lo que tu le mandes, y yo creo que si la comunidad no capta el mensaje, no lo percibe, es porque... hay que hacer una campaña, donde todos, a nivel nacional tenemos que ser socialmente responsables... (una campaña) de solidaridad porque ahora la gente está pasando hambre.”</p> <p>“Con mi experiencia en el interior, todos los medios de comunicación del interior,</p>

			radio, televisión y periódicos, impresos y audiovisuales, todos están ávidos de lo que tu le des... Tienes que diseñar tu campaña, con tres o cuatro conceptos máximo. Lo que se quiere transmitir es que la empresa es socialmente responsable, y qué significa eso y cómo lo podemos hacer... más nada...”
Participación comunitaria en proyectos sociales		“Es fundamental que le preguntes a la comunidad si está de acuerdo con tu portafolio, que les participes qué vas a hacer, cuáles son los proyectos que tienes para ellos... tienes que ver si están de acuerdo. Porque si no lo haces, no vas a obtener la participación ni el interés de la comunidad. Porque uno no puede dirigir el desarrollo social ni el mejoramiento de la calidad de vida de nadie, porque cualquier ser con uso de razón, va a querer tomar sus propias decisiones, entonces la comunidad tiene	“Si uno hace los proyectos sociales y hace que la comunidad se apropie de estos proyectos se puede lograr, si no nunca ellos se van a apropiarse de los proyectos, nunca lo van a sentir como propios... hay un término que es empoderamiento, las comunidades se tienen que empoderar de los proyectos porque si no, siempre lo van a considerar como impuesto y nunca van a estar contigo en el proyecto. Y también que los proyectos que hagan las empresas tienen que

		que tener su propio proyecto de mejoramiento personal, familiar y comunitario. Ellos tienen que tener claro a donde van... y después que tengan claro a donde van, yo les digo, bueno te voy a echar una mano, reciben el apoyo de la empresa, pero esa mano no es ponerlo todo. Tienes que darle a las comunidades referencias claras para que entienda que tipo de contribución es la que tu empresa va a dar. Hay que establecer una relación de fortaleza, no de ganar ganar, sino de fortaleza fortaleza.”	responder a necesidades reales de la población... si tu diseñas con la comunidad y la empresa y la ONG’s un proyecto, van a sentir que ese proyecto es de ellos.”
Proyectos exitosos			“La fundación Proyecto Paria... es un proyecto que se dio en comunidades de Oriente, que es uno de los sitios más deprimidos.”
¿Cómo medir las acciones sociales?	“...Nosotros hemos creado una especie de inteligencia digo yo siempre, una inteligencia de lo que es	“Hay indicadores internos, que se hacen de acuerdo a la que tu esperas, y hay indicadores que de alguna	“Allí si yo no me siento facultada para hablarte de eso con propiedad, debes hablar con Mireya Vargas, en

	<p>Inversión Social y lo que son proyectos sociales que nos permite que con una simple carta que la organización mande, desde ver el membrete, quién firma y la forma como esa organización se dirige a nosotros, ya nosotros decimos: oye, esto nada que ver, o decimos: vamos a pedirle tales documentos para ver qué pasa, o le decimos mándame el proyecto o le decimos okey, chévere vamos a reunirnos y vamos a sentarnos a conversar, más que el proyecto con marco lógico y demás.”</p> <p>“A veces no necesitas el gran proyecto, a nosotros lo que nos gusta es sentarnos con las organizaciones, preguntarles cuáles son sus necesidades, evaluarlas pidiéndoles aspectos claves que nosotros al analizar sabemos si va o no va, y la otra cosa es</p>	<p>manera tratan de estandarizar para poder comparar a tu empresa... entonces tienes el tuyo propio, y tienes aquellos que usarías para compararte con otros.”</p> <p>“Cuando se habla de indicadores se existen muchos, se trata sencillamente de saber escoger: cuando te vas a comparar con otro escoges unos, cuando te vas a medir internamente escoges otros, porque cada empresa tiene sus propios objetivos y lineamientos.”</p>	<p>materia de indicadores y de retornos ella está más capacitada que yo.”</p>
--	---	--	---

	<p>arriesgarse, claro para nosotros el riesgo es muy distinto que de repente para ustedes porque ustedes hacen proyectos de largo plazo donde se involucran más con las organizaciones.”</p> <p>“...Estamos por supuesto tratando cada vez más de pedirle a las organizaciones indicadores.”</p> <p>“En el caso de proyectos como los de ustedes, como te digo es más complejo medir, y allí además hay como que dos cosas a medir, ¿qué es lo que vas a medir? O sea, vas a medir si la intervención tuvo los resultados o si la gente te quiere como empresa.”</p>		
<p>¿Cómo puede ser el perfil de la persona que trabaje en campo con comunidades?</p>	<p>“...tu puedes tener un gerente o un coordinador y puedes tener el que está en la calle, que es el que está más abajo, pero es el que da la cara, ese tiene que ser por ejemplo un</p>	<p>“Tiene que ser un profesional en el área social, pero con un fuerte componente de adaptación, resolución de conflictos y construcción de alianzas. Tiene que tener</p>	

	<p>Diógenes.”</p> <p>“Diógenes es de esos líderes comunitarios que salen de las propias comunidades, pero que tiene una visión muy particular... oye es el tipo perfecto para manejarse con la comunidad porque viene de las comunidades, él viene de un barrio, él sabe lo que es la vida de ese tipo de comunidades con las que seguro trabaja.”</p> <p>“Yo creo que además de que haya trabajado con una ONG y que además pueda entender el punto de vista de la empresa y que además sea papá, él trabaja para la empresa pero también debe decirle a la empresa, oye, ya va espérate, no hagas las cosas de esta forma...”</p> <p>“...muy inteligente, con una gran visión, que entiende muy bien el trabajo con las</p>	<p>seguridad.”</p>	
--	---	--------------------	--

	<p>comunidades, que tiene una cosa muy genuina, o sea que no es el gerente, no, no, no, es un tipo que tiene carisma... Cuando vas a trabajar con comunidades, con tu entorno directo, no puedes tener los grandes gerentes exitosos, maravillosos, tiene que estar gente que así como tiene unos conocimientos académicos tenga el roce y tenga la sensibilidad.”</p>		
--	--	--	--

Conclusión: entrevista a empresarios

Los conceptos que en materia de Responsabilidad Social plantean las entrevistadas no distan mucho uno del otro, todas hablan de los “aportes”, “valores” y “compromisos” que una empresa tiene con la “comunidad”, con sus empleados y con su entorno. Afirman que la Responsabilidad Social es una manera de hacer negocios, “es parte de la ética empresarial”.

En cuanto a la evolución de la Responsabilidad Social, opinan que desde el principio existieron empresas en Venezuela como Polar, que desde sus inicios hicieron prácticas sociales. A futuro, estiman que poco a poco los consumidores van a hacer más exigentes con su entorno, por lo que sostienen que es una tendencia que irá creciendo e intensificándose con el tiempo.

Entre los aspectos más importantes que mencionan las entrevistadas al momento de hablar del papel que juega la responsabilidad en el mundo empresarial, resaltan las alianzas entre diversos actores sociales, las prácticas sociales como estrategias competitivas para las corporaciones, la empresa como miembro de la sociedad, “como un ciudadano más”; temas como la ética y la Responsabilidad Social también estuvieron presentes.

Con respecto al papel que tiene la comunicación en materia de Responsabilidad Social, dos de las ejecutivas opinan que hay que comunicar con mensajes “claros”, porque lo que “no se comunica, no existe”. Schmidt tiene una visión más a largo plazo, insiste en que no se puede abordar a la comunidad con “cartas de intención”, sostiene que el momento oportuno para comunicar es cuando se tenga algo que mostrar, hechos concretos.

Con relación a la participación comunitaria en proyectos sociales, dicen que es fundamental que las comunidades se sientan involucradas, que se les participe de

todas las acciones que la empresa piensa llevar a cabo. Opinan que los proyectos comunitarios deben someterse a consulta, para lograr que las comunidades no sientan que se les está imponiendo algo, la clave es lograr que se empoderen del proyecto.

En lo que se refiere a instrumentos de medición recomiendan definir indicadores dependiendo de lo que se quiera evaluar.

Cuando se les consultó acerca de las características que debe tener una persona que trabaje con comunidades, coincidieron en que tiene que ser un profesional con un alto contenido social, que tenga conciencia de los objetivos del negocio, pero que sea capaz de orientar a la empresa en su actuación con las comunidades; proponen más que a un académico, a una persona segura, inteligente y con “carisma”.

VI.1.2. EXPERTOS EN COMUNICACIÓN

PREGUNTA	RAMÓN CHÁVEZ	NELSÓN MATAMOROS	THONNY DA SILVA
<p>Estructura de un plan de comunicación</p>	<p>“En el pasado planificar era muy fácil... porque planificar era: si yo me encuentro en un punto A y quiero llegar a un punto B, para ir a ese punto B voy a hacer una serie de tácticas, voy a tomar una serie de acciones que me van a permitir llegar a ese punto B en un tiempo perentorio, en un tiempo X.”</p> <p>“... hoy día para planificar en comunicación o planificar en cualquiera de las áreas de la gerencia tenemos que considerar los escenarios, tenemos que considerar todo lo que pueda pasar para nosotros llegar a un punto final que no necesariamente va a ser ese punto final, porque en el camino, el</p>	<p>“Nosotros (Burson Marsteller) utilizamos para definir y estructurar un plan de comunicación una metodología que nos es propia... se llama el Perception Management.”</p> <p>“...es recabar la información, identificar gaps y asuntos críticos, acordar unos resultados, negocios en los que la comunicación puede generar valor. Este punto es súper importante para nosotros; un plan de comunicaciones tiene necesariamente un sentido pragmático, yo no comunico por comunicar, porque la gente tiene que saber, nosotros creemos que lo que busca un plan de</p>	<p>“El plan de comunicación debe ser el resultado de saber construir y ordenar, las distintas acciones desde la estrategia, desde el objetivo estratégico, que me planteo y me van a llevar a lograr el resultado. El plan de comunicación no es más que una serie de acciones debidamente estructuradas y ordenadas, que si yo las sigo ordenadamente y adecuadamente yo voy a llegar sencillamente a un resultado determinado. El plan no es más que eso, ordenar una serie de acciones para lograr o alcanzar un objetivo determinado.”</p> <p>“Efectivamente mi plan de comunicación debe</p>

	<p>entorno nos va a llevar a lo mejor a un punto A o un punto B, C, D, E, entonces más bien hoy día la primera característica que tiene que tener la planificación... es fundamentalmente crear metodologías para llegar a algo que tu quieres alcanzar como empresa o institución y crear de una manera disciplinada, de una manera rígida, de una manera estable... o sea, ya tu no te propones una llegada, sino muchos puntos de llegada.”</p> <p>“... Nos vamos a mover en unos escenarios en los cuales hay que considerar a donde yo quiero llegar, pero tienes que considerar los agentes, y los agentes no son más que todos esos aspectos que están en el entorno.”</p> <p>“... El entorno te dicta mucho las pautas y el camino a seguir.”</p>	<p>comunicaciones es propiciar o inhibir unas conductas.”</p> <p>“El camino para lograr eso es la comunicación y las acciones que acompañan la comunicación están orientadas a cambiar una percepción. Por eso es que es Perception Management, la Gerencia de Percepciones.”</p> <p>“Quieres cambiar una percepción, es lo que en psicología social se llama no tanto cambiar una opinión, sino cambiar tu actitud con respecto a algo. Cambias la actitud, propicias un cambio de conducta... ¿Qué necesitas para hacer un cambio de actitud?, lo que nosotros llamamos una experiencia virtual.”</p> <p>“...una experiencia virtual, tu tienes una idea respecto a algo y vives una experiencia que te hace que tú reconsideres tu</p>	<p>contemplar evidentemente un objetivo validado con el objetivo de negocio, y este a un objetivo específico y mirando más atrás a partir de ver un análisis situacional, para saber cuál es la situación a la que me enfrento, evidentemente cuáles son las implicaciones que tiene esa situación, si no son graves, pueden ser situaciones claras y si es una situación actual, no es lo que espero, pero si lo que percibo, y de esta manera lograr un objetivo específico y de ahí en adelante, unos ejes que me permitan poder estructurar en general una serie de acciones para darle respuesta a cada uno de ellos, en cuestión de lograr unos resultados.”</p> <p>“La estructura de alguna manera va a estar muy condicionada por estatus, el tipo de organización, por hitos de la organización o puntos</p>
--	---	---	---

	<p>“Entonces, decirte cómo yo estructuro un plan de comunicaciones, aún no lo sé, no lo sé porque es irresponsable decirlo, cómo lo hacía hace un año, si lo sé, hace un año, yo planteaba metodológicamente una serie de pasos en donde yo decía, esta es la situación que yo estoy planteando, o hacía una matriz de análisis DOFA... voy a tomar ciertas acciones, con un objetivo, y eso objetivo lo llevo al siguiente paso que es donde desarrollo el mensaje y decidir, con este mensaje quiero llegar a quién y cuáles son las cosas y el listado de actividades que yo voy a hacer para llegar a este objetivo y en qué tiempo y cuanto cuesta... y cómo lo voy a evaluar que es lo más importante. Hoy día eso es muy complicado, muy complicado porque cambia, la dinámica del mercado te</p>	<p>percepción acerca de esa persona y con esa experiencia haces los reajustes mentales de reducir tus disonancias cognitivas y hacer los ajustes que de inmediato te ayudan a verbalizar incluso y a reevaluar esa opinión que tienes con respecto a ese hecho.”</p> <p>“Esta experiencia virtual puede ser cambiante, claro hay percepciones de percepciones unas quedan, algunas ya están allí muy arraigadas y una sola experiencia no las va a cambiar. En casos como lo que llamamos nosotros gerencia de cambios, por ejemplo los procesos de cambio interno de las corporaciones, es uno de los más difíciles porque las audiencias internas que ven todos los días tienen la oportunidad de evaluar de</p>	<p>clave que son los que me van a ayudar a conformar en general un análisis situacional, todas esas claves que pueden tener un impacto, en la organización, en la estructuración.”</p>
--	--	--	--

	<p>puede estar cambiando cada 15 minutos, cada media hora, nosotros hoy no sabemos si va a ver referéndum o no.”</p> <p>“La manera como se planifica hoy, es más bien pensando en qué cosas y cómo las vamos a manejar, ok... todas esas variables pueden suceder.”</p>	<p>manera personal y directa cuando una compañía dice: nuestros valores son estos, nosotros hacemos estas cosas y tu estas allí viendo que no se viven esos valores, evidentemente cualquier comunicación que hagas en ese sentido, tropieza o va a naufragar en el arrecife de la incredulidad de la gente y una incredulidad absolutamente ya infundada porque están viviendo una experiencia virtual opuesta a la comunicación que están percibiendo.”</p> <p>“Entonces en ese entendido, después de esa digresión del asunto de para qué se hace un plan tu dices: bueno, cuál es el objetivo que usted cliente quiere lograr y cómo puedo yo cooperar con ese objetivo desde el punto de vista de las comunicaciones.”</p> <p>“Se identifica todo lo que</p>	
--	---	---	--

		<p>tiene que ver con otro punto fundamental en este plan de comunicaciones que es identificar la audiencia clave, y aquí hacemos un trabajo en el que agarramos a esa audiencia y la descosemos, la divides en sus características psicográficas, valores, procesos de toma de decisiones, conductas asociadas, hábitos mediáticos e influenciadores.”</p> <p>“Luego desarrollas tu destination en este caso, cómo quiero que me vean, cómo quiero ser percibido... determinas cuáles son mis activos comunicacionales y cuáles son mis barreras comunicacionales. Allí hacemos una matriz donde ponemos todos esos atributos los cruzamos, los sopesamos de acuerdo a nuestra metodología y determinamos allí cuáles son los asuntos claves.”</p>	
--	--	--	--

		<p>“Esa es la vía que escoges y eso asociado a cuáles son las audiencias que abarca el plan, luego creas el concepto de campaña o el concepto de experiencia virtual.”</p> <p>“Luego que haces eso determinas cuál es el plan de campaña, cuáles son las actividades que va a incorporar el plan, y pones todo tu menú de herramientas de comunicación. Hasta allí llegamos al plan como tal, después tu le das el nivel de detalle que tu quieras... y tienes entonces un time line de cómo vas a ejecutar estas cosas, porque esto tiene que estar como te digo dentro de un marco temporal para que puedas ver resultados, asocias ese marco de gestión del proyecto.”</p> <p>“Luego ejecutas la campaña, mides resultados,</p>	
--	--	--	--

		<p>evidentemente los comparas con el antes, haces los ajustes que tengas que hacer a ese plan y se reinicia el ciclo.”</p> <p>“...posterior a la evaluación hay un trabajo de cuentas, que es el trabajo que vale para todos, porque el trabajo requiere credibilidad, el hecho que tu estes adentro y una empresa como la nuestra afuera, no hace que sea menos exigente el management de una empresa en evaluar si lo que están haciendo vale o no vale la pena.”</p> <p>“El force laugting bonk, es el haber demostrado que eso tiene resultados, es renovar el compromiso de la empresa, tanto en acciones como en horas hombre o en presupuesto para que ese plan pueda seguir o ampliarse incluso.”</p>	
	<p>“Definitivamente, yo creo que</p>	<p>“...los asuntos que</p>	<p>“Yo creo que el primer</p>

<p>Criterios para definir mensajes</p>	<p>el entorno hoy día es el más importante, el criterio va a ser tu situación, porque entonces ya el tema de la matriz DOFA, y cómo responder a una matriz DOFA es muy complicado... tu tienes que plantearse son diversos escenarios y ante estos escenarios decir: voy a hacer esto y voy a decir esto...”</p> <p>“...tu te planteas actividades que respondan cualquier interrogante que tu te vas a plantear, de una manera muy amplia, pero que sean lo suficientemente manejables para manejar cualquier situación.”</p>	<p>descubriste y tus activos de comunicación... son los dos insumos con los cuales construyes unos mensajes asociados a una situación... eso puede ser sencillamente un concepto o puedes definir un posicionamiento global... el posicionamiento se convierte en el techo de algo que nosotros llamamos el message house, es una casa de mensajes.”</p> <p>“El techo de la casa es ese posicionamiento, que es lo que yo quiero, o puedes poner allí por ejemplo la visión...”</p> <p>“Los mensajes nosotros usualmente los construimos sobre la base de unos titulares, básicamente tienes tres conceptos con los que te vas a manejar y son los que tienes en la cabeza... Eso le permite a un vocero que conoce perfectamente la información darle base a esos</p>	<p>criterio a tomar en cuenta es cómo yo puedo sustentar el mensaje en el tiempo, y de ahí tengo que partir de una base que es la verdad de mi organización”</p> <p>“Un mensaje debe estar sustentado en las verdades de la organización; y si las verdades no me gustan cambio de metodología, pero fundamentalmente tiene que estar sustentado o construido sobre la verdad organizacional. Ahora el mensaje que yo quiero está conectado con esa parte, también con la visión de futuro que yo como organización tengo con ese tema en particular...”</p>
---	--	--	--

		<p>titulares con lo que nosotros llamamos hechos de apoyo, que son como las fundaciones de esas columnas que sostienen el techo.”</p> <p>“Entonces tu llegas y listas todos los hechos y haces que sea verdad cada una de esas cosas, pruebas, hechos verdaderos, no discursos, no cosas que tu crees o políticas, no es nada escrito, no es declaración de valores, o sea hechos... Eso de cualquier manera no sustituye algo que debería estar todavía en la base de esto, desgranando esta estrategia que sería tu documento de preguntas y respuestas, con los que además defines a qué cosas voy a responder con esto, cuáles voy a responder y cuáles no voy a responder y voy a eludir. Entonces hay viene todo el tema de darle entrenamiento al vocero y otras cosas.”</p>	
--	--	---	--

<p>¿Cómo se determina la factibilidad de un proyecto?</p>	<p>“Cuando tu tienes tus escenarios, tu dices: yo quiero a la empresa en tal lado, y desde el punto de vista social y comunicacional vas a ir avanzando y le das apoyo a estas actividades, a esta visión, a este punto de llegada, cómo comunicación va a aportar, siendo motivador, siendo sólo informador, o sea allí están las decisiones que tomamos nosotros los comunicadores.”</p>	<p>“La verdad de las verdades es que ningún proyecto como este puede asegurar de entrada que va a tener éxito, tu lo único que puedes hacer razonablemente es pensar en todas las variables”.</p> <p>“Que este thinking track de dónde viene, de dónde partiste, que sean metodológicamente rigurosos... lo que siempre decimos nosotros, es preferible tener una estrategia pensada, orientada y ponerla en práctica y equivocarse, podemos corregir, porque si te equivocas tu puedes corregir, a hacer algo sin estrategia y que de repente la pegas, pero no sabes ni en qué la pegaste.”</p> <p>“En este sentido lo mejor es tener una estrategia y que este pensada, pero la estrategia está para revisarse y la revisas sobre la base de resultados, lo</p>	
--	--	--	--

		<p>importante es ubicar dentro de lo que es la ejecución de un plan, en un plan hay una pila de cosas que tu tienes que hacer, lo objetivo es colocar los elementos de mayor impacto al principio de manera que tu puedas obtener llamémoslo retorno o indicativos de retorno por parte de la gente en cuanto a percepción, lo más pronto posible de manera que tu puedas comenzar a generar cifras en apoyo a tu evaluación lo más pronto que se pueda y si tienes una línea base cosa que la puedas comparar tanto mejor.”</p>	
<p>¿Cómo se evalúa una estrategia de comunicación?</p>	<p>“... La gran pregunta es cuáles son los indicadores que miden el éxito de un programa de comunicación... yo creo que las empresas lo tienen que crear... yo siempre tengo que crear indicadores, indicadores que me determinen a mí, qué es lo</p>	<p>“... Lo que a nosotros nos gusta hacer es que se nos mida con base a los indicadores del cliente, no en base a indicadores nuestros.”</p>	

	<p>que yo voy a considerar que sea un éxito, yo como comunicador, qué mide que mi trabajo haya sido exitoso o no...”</p> <p>“...allí yo siempre tengo un punto de honor con los planificadores, y es cómo yo planifico en comunicación, cómo yo mido en comunicación lo que es cuántico a lo que no es, a lo que es cualitativo, porque lo cualitativo es muy personal.”</p> <p>“... En comunicaciones las percepciones son la realidad...”</p> <p>“Los focus group te ayudan mucho, pero esto es una manera que no te permite evaluar, muy al contrario de lo que es la planificación hoy, evaluar constantemente tus programas; en comunicación tienes esa debilidad y siempre la vas a tener, hasta tanto no</p>		
--	---	--	--

	se desarrollen unos indicadores más fuertes.”		
¿Cómo puede ser el perfil de la persona que trabaje en campo con comunidades?	<p>“Yo creo que una persona con un alto contenido social, depende primero de la empresa...”</p> <p>“...hoy en día la Responsabilidad Social responde a tus necesidades de negocio, entonces cuál es el perfil de la persona, depende la empresa y al público al cual le quieras llegar...”</p>	<p>“...yo creo que hay que ser tan metodológicamente riguroso como se deba, pero ser tan humano como se pueda, yo pondría todos los esfuerzos posibles en colocar a la gente idónea para este tipo de relación.”</p> <p>“Tiene que tener una persona que en la medida de lo posible tenga todo el background académico y profesional, pero esta gente tiene que tener algún tipo de evaluación incluso psicotécnica diría yo que haga que determines que esta persona tiene realmente actitudes para trabajar con gente, actitudes de servicio de comunicación, de empatía, un alto nivel de inteligencia emocional.”</p> <p>“La única persona que yo conozco y que Ramón lo debe</p>	

		<p>conocer, trabajó con él en Sincor, de hecho todavía está trabajando en Sincor es un tipo que se llama Diógenes Córdoba, este es un tipo que no estudió, pero es un tipo fantástico en esto que lo que no aprendió en la universidad, lo aprendió leyendo y trabajando, pero claro una empresa tiene que ponerse a escoger entre un tipo como este y un tipo con perfil académico, y yo creo que eso es un falso dilema, tu no tienes que escoger una cosa u otra, sino a la persona que tiene las dos cosas.”</p>	
<p>Importancia de la vocería y características de un buen vocero</p>	<p>“...cuáles son las guías de un buen vocero, conocer su historia, desarrollar mensajes clave, repetir constantemente sus mensajes claves, tener una lista de las cosas que puede decir y de las que no puede decir en una reunión pública.”</p> <p>“El vocero se desarrolla, yo</p>		<p>“... la vocería de la comunicación es un potenciador porque por una parte... porque lo que yo hago puede ser reflejado por esto, puede ser asumido como una mejor práctica por otro, en la medida que lo comunique y al mismo tiempo que lo que comunico me dé el retorno y</p>

	<p>creo que se desarrolla, he encontrado personas que son pésimos voceros en su primer momento y que con práctica se hacen buenos voceros.”</p> <p>“Para preparar voceros la herramienta es el mediatraining, tu tienes que enseñarle al vocero, al ejecutivo que seleccionas a desarrollar tus mensajes, como hacer... y eso es un proceso mental, de velocidad mental, por eso te digo, si hay que tener una cualidad, yo creo que lo primero es que le moleste hablar en público, esa es una condición sin ecuanon, porque si no le gusta hablar en público, ni que te hagan mil entrenamientos tu vas a lograr tener un vocero.”</p>		<p>se convierta en feedback, y dé reconocimiento público de lo que estoy haciendo como algo positivo y evidentemente contribuyo con la organización.”</p> <p>“El rol del vocero es fundamental, porque en la práctica toda estrategia de comunicación va a determinar qué vas a tener que comunicar a las audiencias, y si ese vocero no tiene habilidades y no tiene los mensajes debidamente estructurados para hacerlo con eficacia entonces el resultado no va a ser óptimo y por el contrario puede dudar un poco.”</p> <p>“El rol del vocero es fundamental, el entrenamiento del vocero es fundamental, el poder de herramientas que ese vocero tiene como tal, de unos mensajes que están apoyados por una estrategia bien clara que tiene sentido</p>
--	--	--	--

			que tiene tácticas debidamente coordinadas para dar un resultado.”
¿Cuál es la importancia de acompañar un programa de Responsabilidad Social con un plan de comunicación?	“Lo que pasa es que comunicaciones es el canal por el cual tu vas a posicionar lo que has hecho en Responsabilidad Social, de nada nos sirve que yo en este entorno haga un plan de Responsabilidad Social y todo el mundo lo conozca y no maximizas ese proyecto de Responsabilidad Social y llevas a otras instancias.”		“Yo hago un extraordinario programa de Responsabilidad Social, y el plan de Responsabilidad Social y el programa de Responsabilidad Social yo lo hago por varias razones, pero lo hago sencillamente porque considero que es lo correcto hacer como empresa, porque es una forma de poder hacer que mis valores tomen vida y se conviertan en herramienta de utilidad para mi organización y para terceros, pero al mismo tiempo yo comunico mi programa de Responsabilidad Social, pero entre a mis audiencias para que eso logre convertirse a su vez en un retorno en términos de imagen, de reputación, porque voy a medir que el impacto de mi programa de Responsabilidad Social vaya

			<p>más allá de aquel sector operativo sobre el cual yo estoy moviéndome...”</p> <p>“Entonces la necesidad de tener un plan de comunicación, para Responsabilidad Social es absoluta, porque el plan de comunicación es el que le va a permitir el relacionamiento con todos los actores de los que depende de ese programa de Responsabilidad Social.”</p>
<p>Recomendaciones para el plan</p>	<p>“Escenarios.”</p>	<p>“No hay que tenerle miedo a la consulta de la gente, si hacemos el trabajo para la compañía pero visto desde la perspectiva de la comunidad, si ponemos a la gente adecuada a llevarlo a cabo y a comunicárselo a la gente, no deberíamos tener miedo a someter ese proyecto a una permanente consulta y evaluación por parte de sus beneficiarios.”</p> <p>“Tener un plan de</p>	

		<p>comunicación real.”</p> <p>“El problema es que las personas que pones en la línea de batalla son personas que están allí para escuchar y para decir que no, porque no tiene autoridad, o sea, les das la responsabilidad pero no tienen presupuesto, no están autorizados a decir ni que si ni que no, y más temprano que tarde son personas que pierden por completo la credibilidad por parte de la comunidad.”</p> <p>“Para mí es muy evidente hoy por hoy que cualquier plan que generes en una comunidad como esa tiene necesariamente que tener un fuerte componente de promoción a la generación de ingresos.”</p> <p>“Por otra parte es evidente y eso tiene que estar muy claro que las percepciones no se</p>	
--	--	--	--

		equivocan, la gente a veces dice: tienes una percepción equivocada de mí, y no es así, algo estas haciendo para que la gente te perciba de tal o cual manera.”	
--	--	--	--

Conclusión: entrevista a expertos en comunicación

Al contrastar las respuestas dadas por los expertos entrevistados, se encontró que las opiniones de los mismos varían entre sí, de acuerdo al tema explorado. Por ejemplo, en cuanto a las maneras de estructurar un plan de comunicaciones cada uno expuso su metodología propia, siendo la presentada por Matamoros y Da Silva similar, por su parte Chávez propone la construcción de escenarios.

Con respecto a los criterios utilizados para definir mensajes, los entrevistados plantean que se debe tomar como punto de partida el entorno, una vez analizado el entorno proponen que se determine qué es lo que la empresa quiere transmitir y hacen hincapié en que lo que se comunica debe partir siempre de la “verdad” de la organización, no de discursos, ni promesas.

En referencia a la posibilidad de medir un proyecto comunicacional, Matamoros afirma que “ningún proyecto como este puede asegurar de entrada que va a tener éxito”, recomienda al igual que Chávez pensar en todas las variables que pueden impactar los resultados que esperas.

Según los expertos, la evaluación de una estrategia debe hacerse desde los indicadores que las mismas empresas crean a partir de sus necesidades y de lo que se desee medir. Chávez afirma que en materia de comunicación existe una debilidad, y es que la mayoría de los indicadores son subjetivos, como prueba de ello sostiene que en estos casos “las percepciones son la realidad”.

Cuando se les preguntó su visión acerca de las características de un representante de la empresa frente a las comunidades, lo describieron como una persona con “alto contenido social” pero con una preparación académica; destacaron que el personal debe seleccionarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y al tipo de negocio al que se dedica.

En cuanto a la importancia de la vocería, los comunicadores opinaron que la misma es fundamental, ya que es la manera de potenciar los mensajes que se quieren transmitir; con respecto a los voceros, sostienen que la clave es el entrenamiento para el desarrollo de sus capacidades comunicacionales.

El acompañamiento comunicacional de programas sociales es considerado por los expertos como muy importante, debido a que es la manera de decirle a los públicos interno y externos cuáles son las acciones que la empresa lleva a cabo en materia social, es la forma de maximizar tu inversión y los retornos esperados.

Finalmente, los entrevistados recomiendan hacer partícipe a los actores involucrados en el proyecto, especialmente a las comunidades; tomar en cuenta las variables que dicta el entorno para la construcción de escenarios; sentar las bases del plan de comunicación en hechos reales y tomar en cuenta las percepciones para el monitoreo del proyecto.

VI.1.3. EXPERTOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

PREGUNTA	MIREYA VARGAS	CHARO MÉNDEZ	MARY GLORIA OLIVO
Responsabilidad Social	<p>“...la Responsabilidad Social es un marco de referencia que impele a una actuación mucho más ética de la empresa, pero para mí lo más importante es que la Inversión Social es un elemento de negocio que reconoce el papel que la empresa juega en las comunidades, y por otra parte le alerta de los riesgos que implica olvidarse que es parte de una dinámica local donde hay otros actores y donde la comunidad tiene un peso; también es como un reconocimiento de que no se puede hacer un negocio rentable en entornos poco prósperos, porque al final se produce un desnivel tan grande que termina afectando</p>	<p>“A veces me preguntan Charo ¿qué es Responsabilidad Social? : ...La operación que tiene una empresa con los distintos actores con el cual tiene relación en función de las expectativas que la sociedad tiene de ella.”</p> <p>“...No es sólo que mantengan el entorno contento, que mejores la calidad de vida, y que respondas si eres operadora a las empresas con las que tienes vínculos ó con el gobierno que en todo caso es el que te dio la concesión, sino ya tu tienes un país de ciudadanos, que ya no es el país de los años 50, sino que tienes una ciudadanía que está mosca, que está mosca de</p>	<p>“... lo que se busca con una Responsabilidad Social empresarial o institucional es mejor la calidad de vida del sujeto de la acción, para hacer un mejor país.”</p> <p>“Responsabilidad Social, busca y en eso coincidimos las ONG, en este caso Fudep, buscamos una mejor calidad, fortalecer o generar la capacidad dentro de la población de más escasos recursos, es decir un mejor país, dicho en términos globales o generales es lo que yo creo que es la Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social va más allá de un término filantrópico, la</p>

	<p>a la población de alguna manera.”</p>	<p>todas las actuaciones y que además, aunque en Venezuela esto no ha sonado tan fuerte, existen empresas que saben que si ellas se comportan mal en un país en otro país pueden tener un impacto negativo.”</p> <p>“Uno podría responder en torno a las necesidades otra cosa que es un tema grave para las petroleras y yo se los he dicho muchas veces a las empresas con las que trabajo, y es que ustedes van a las comunidades y la gente dice queremos estos y esto otro y ustedes caen en el juego, no hagan eso busquen información...”</p>	<p>Responsabilidad Social va más allá del altruismo, la Responsabilidad Social va más allá de un plan de organización, va más allá del altruismo...”</p>
<p>Experiencia trabajando con comunidades del Oriente del país</p>	<p>“A lo largo de los años, se ha experimentado todo el cambio de Oriente hacia un modelo de desarrollo centrado en el petróleo, y como fundamentalmente se constituyó, después del Zulia, en el pueblo más importante</p>		<p>“Nosotros hemos tenido proyectos con Pequiven, con el antiguo Pequiven y trabajamos en áreas de influencias y confluencias. Todo el tema de Puerto Píritu, Clarines, Barcelona, todo ese eje donde</p>

	<p>de desarrollo petrolero. Bueno, por esas razones hemos tenido experiencias de trabajo tanto con las corporaciones como con las comunidades que ejecutan los proyectos que están apoyando.”</p>		<p>ellos tienen influencia. Bueno ahí trabajamos, y ese proyecto ha sido sustentable y sostenido en el tiempo. Por que es un proyecto que atendió al tema de Emprendimiento de las Mujeres de la Zona, como para el Banco de las Mujeres, en este proyecto Pequiven dio dos aportes, para crear un fondo de capital de familia abarrotadas en el tiempo, para 64 familias vinculada incluyendo desde los niños.”</p>
<p>Características especiales de comunidades de Oriente</p>	<p>“Yo diría que quizás Oriente muestra una expresión socio-cultural muy particular, sin ánimos de generalizar, creo que la Región tiene unas características muy propias de la costa, es gente normalmente acostumbrada otros ritmos, es gente para la que el tiempo tiene una dinámica distinta, son gente que ha estado en condiciones de sobrevivencia por muchos</p>		

	<p>años.”</p> <p>“... otra característica de la zona de Oriente es que el nivel de instrucción es sumamente bajo, con respecto a la educación, la prosecución escolar y la posibilidad de llegar al noveno grado es muy baja... tienes por una parte comunidades que todavía permanecen a niveles de precariedad muy alta, sin acceso a ciertos servicios básicos, pero por otra parte no hay tampoco sistemas de salud, educación que den alguna posibilidad de desarrollo...”</p> <p>“... quizás del 95 en adelante, quizás producto del proceso de Apertura Petrolera, el Oriente empieza a tener una dinámica que se refleja más en las instituciones y en ciertas ciudades principales que en centros de población mucho más rurales y con</p>		
--	---	--	--

	menos importancia.”		
<p>En el informe de línea base hablan de un “Tejido Social con alto grado de criticidad”, a qué se refieren con esto y cuáles son las consecuencias que esto puede traer</p>	<p>“... el tejido social se refiere justamente a la forma como los individuos se relacionan entre ellos y como a partir de esas formas en que se relacionan, pueden configurar formas organizativas y estructuras organizativas...”</p> <p>“... yo digo que el tejido social es sumamente débil, porque son individuos que actúan aisladamente, que tienen poca inclinación a participar, que siempre están en una actitud de espera, y eso hace de alguna manera que las formas en que ellos mueven la dinámica social en las comunidades sea más lenta, más desorganizada, más dispersa, etc.”</p> <p>“... eso trae consecuencias muy serias para cualquier proceso de desarrollo, porque una de las cosas más</p>		

	<p>importantes si configuras esta posibilidad es que la gente este en capacidad de cómo asumirse así mismo, y por otra parte este en la capacidad de participar, asumir su participación de una manera organizada o individual, pero haciendo el proceso en el espacio ciudadano, en el espacio cívico.”</p> <p>“... eso retrasa los procesos, porque bueno, para que un individuo sea capaz de verse a sí mismo, de verse así mismo además asumiendo su propia vida y empujando un proceso de mejoramiento, se supone que tienes que empezar desde un nivel mucho más atrás porque no tienes un tejido social consolidado...”</p>		
<p>Otro punto que se destaca en el estudio de línea base es la no percepción del ingreso precario como un problema,</p>	<p>“Pareciera que, o no hay nivel de conciencia de esto o la sobrevivencia capta toda la energía de ellos, y no pueden pensar como pueden hacer</p>		

<p>a qué atribuyes esta particularidad</p>	<p>para generar más recursos y no depender de un subsidio, entonces hay un desbalance entre las capacidades para producir los recursos y el nivel de importancia que le dan.”</p>		
<p>Consideras importante que se lleve en paralelo al portafolio de Responsabilidad Social un plan de comunicación</p>	<p>“En el caso de Oriente sobre todo, las personas entrevistadas se quejaban de que bueno, no había continuidad, los que conocían algunas cosas de Perez Companc y ahora Petrobras sabían que no se daba la cara, que no se hacía seguimiento, que no se cumplía...”</p> <p>“... entonces pareciera que allí hay un issue gigantesco que tiene que ser resuelto con un plan de comunicación; porque no es suficiente que tu desarrolles acciones y la Inversión Social sin contemplar este instrumento dentro del portafolio, que es un instrumento que apoya la</p>		<p>“Fundamental, porque tu tienes que fijarte una matriz de opinión en áreas de interés colectivo, a lo mejor esta área tiene mucho trayecto que andar, es decir esta área en la que nosotros nos movemos, como es el desarrollo social y la Responsabilidad Social, debe existir un departamento. Por eso entiendo que en la organización el área de comunicación, se debe crear la matriz de opinión dependiendo de los objetivos de Responsabilidad Social de dicha empresa.”</p>

	<p>Inversión Social y además permite de alguna manera generar el retorno requerido por la empresa en términos de reputación. Era uno de los grandes lineamientos que planteaban como retornos esperados de su Inversión Social.”</p>		
<p>¿Cómo consideras que se debe llevar a cabo plan de comunicación?</p>	<p>“Yo diría que hay como dos elementos que están allí... para mi fundamentales, hay que alinear el mensaje hacia adentro , de manera que todos entendamos de qué se trata lo que se está haciendo, y eso que en segundo lugar permita tener una vocería capacitada y preparada para transmitir los mensajes...”</p> <p>“yo pienso que una de las cosas que uno observa cuando se acerca a las comunidades es que hay muchos actores interactuando con la comunidad simultáneamente por distintas razones...”</p>	<p>“... Para que tu empieces a decir que estas haciendo el bien, pero con propiedad, manéjate además que es lo que tiene tu gente y no sólo lo que la gente te dice, porque una cosa es la gente objetiva y otras son las necesidades sentidas, otra la que te están diciendo los medios, y otra la opinión que tiene toda la gente de ti.”</p> <p>“Hay alguna manera de ir aprendiendo, es por eso que es importante ir al sector a ver y conocer cómo la gente lo está viendo y muchas veces la gente ve el entorno operativo</p>	<p>“Hay que crear la matriz de opinión hacia dentro y hacia fuera de la empresa, hacia los socios corporativos hacia dentro de la empresa.”</p> <p>“Ahora como un impacto hacia fuera, demostrar constantemente que la empresa cumple con la norma y además de cumplir con la norma, demostrar tus logros y si demuestras logros, demuestras cómo es tu Responsabilidad Social, y en la parte corporativa, es lo que tu transmites, es decir que si tu transmites que eres una empresa existencialista vas a</p>

	<p>entonces la gama de posibilidades de información que recibe la comunidad de distintos actores, si no tienen un mensaje claro y en corto plazo, yo creo que se va a generar el mismo vacío, el mismo contenido de la relación muy clientelar donde ellos exigen una cosa, Petrobras responde, pero no hay una visión de qué otras está haciendo Petrobras que están impactando la calidad de vida de la comunidad.”</p> <p>“Pienso que es importante formar a los voceros comunitarios autorizados de parte de Petrobras, un poco para alinear ese contenido, como te decía hacia adentro y hacia afuera, y yo si creo que en otro tipo de <i>stakeholder</i>, pensando en audiencia clave para Petrobras también es necesario que haya una visión mucho más clara de lo que es el portafolio de Inversión</p>	<p>en la comunidad.”</p> <p>“Pero no solamente es la comunidad es el gobernador, es el alcalde, son los medios de comunicación, es la gente que no es parte de esa misma comunidad, porque cuando tu estas buscando reputación para la empresa o estas buscando un entorno favorable, no sólo puedes pensar en el tipo que te puede parar la vía, tu tienes una serie de actores.”</p>	<p>tener la cola afuera pero si por el contrario transmites tu Responsabilidad Social, entonces das a conocer tus verdaderos objetivos.”</p>
--	--	--	--

	<p>Social de Petrobras y los resultados que esto tiene. Entonces, son acciones de distintas clases que permiten un poco a Petrobras posicionándose con las comunidades, pero también posicionándose con otros actores como el alcalde, como el gobernador, como los socios, con otras compañías... entonces yo si creo que hace falta como estructurar un plan de comunicación, pero yo daría un énfasis muy particular a las comunidades, con quienes hay que mantener una comunicación distinta, con más contenido con más continuidad, con cierto nivel, y eso estoy segura va ayudar a aliviar la tensión que hay propia, que es producto hoy en día de mucha desinformación y de muchos mensajes confusos, equivocados de parte de la empresa.”</p>		
--	--	--	--

<p>¿Qué características y qué actitudes crees que debería tener la persona que represente a la empresa en campo?</p>	<p>“la calificación académica no es solamente lo necesario, tu puedes tener trabajadores sociales, sociólogos, que tienen un buen perfil, pero no tienen claro el tema Inversión Social están perdidos...”</p> <p>“Lo que tiene que tener es unas capacidades distintas, para entender que la Inversión Social es parte del negocio que tiene las mismas características de rendimiento y de eficiencia que tiene la parte productiva y la parte financiera y que existen retornos que tiene que producirle a empresa y que está alineada a esta visión de lo que la empresa quiere como negocio...”</p> <p>“... La exigencia es si no tienes ese personal con ese nivel, desarrolla sus capacidades para que entienda exactamente de qué se trata y sea capaz de manejar las</p>		<p>“Primero debe tener todas las herramientas necesarias para poder lograrlo, luego debe tener verdadera vocación, que entienda que el no solamente tiene una Responsabilidad Social con la empresa sino también con el país, que es una responsabilidad como ciudadano venezolano. Cualquier profesional, matemático, ingeniero con vocación, con principio y con las herramientas si no es del área, pero así básicamente tendría que estar en el área de sociología, educación ambiental, o trabajo social, pero yo no privilegiaría porque pueden haber personas en esta área que tuviera disciplina y que fuera indiferentemente que no conozca, trabajador social de su entorno, no aquel que no sepa patear barrio, asco, que es eso.”</p> <p>“Para mi principalmente es su calidad humana sus</p>
---	---	--	---

	<p>presiones, manejar el riesgo social que hoy en día es lo que está manejándose con Inversión Social, con otros elementos menos paternos o menos poderosos.”</p>		<p>principios y sus valores. Conozco muchas personas que científicas y que están súper vinculadas haciendo una gran labor dentro de los Departamentos de Responsabilidad Social empresarial.”</p>
<p>¿Cómo se evalúa un proyecto?</p>	<p>“Bueno ahora lo que estamos haciendo... el portafolio o la cartera de proyectos se definió usando una herramienta de formulación de proyectos que ha podido ser esa o cualquier otra, que es el Marco Lógico, y el marco lógico contempla unos objetivos, tienen que ver con un propósito y con un fin específico, y lo que hacemos es que una vez que el proyecto ha sido formulado, ponemos los indicadores de medición que nos va a decir si el proyecto se maneja bien o no, pero vamos a entrar con las organizaciones a definir cuáles son las cosas que</p>	<p>“Yo antes de dar como un modelo a la empresa, es preguntarle a la empresa como ustedes lo hacen... yo siento que el empresario venezolano tiene tres maneras de hacerlo: los que dicen yo voy apoyar a los que lo hacen, es decir la Responsabilidad Social no es mía es de otro por lo tanto apoyo al tercero... yo no apoyo a terceros, lo hago yo; que es lo que yo llamo ejecución propia... ni apoyo a terceros ni ejecuto proyectos, lo que llamo yo “compartidos” que se van por toda una serie de vías, que es la vía de las alianzas temporales...”</p>	

	<p>nosotros esperamos que cambien con el proyecto, ya nosotros tenemos estos objetivos definidos en el proyecto como objetivos específicos y lo que vamos a desarrollar ahora en el indicador y la forma en que vamos a medir estos cambios que se van a producir de acuerdo a los objetivos que están planteados...”</p>	<p>“De acuerdo a la modalidad y de acuerdo a los instrumentos podría uno decir cuáles son los indicadores, cuál es el impacto; yo soy evidentemente más de la tesis del caso de un balance social, un balance de Responsabilidad Social, estoy más en la tesis hoy en día de que la empresa debe asumir más la Responsabilidad Social como un concepto integral que involucra todos los públicos, que haces tu por tus inversionistas, por tus empleados, por tus proveedores, por tus clientes, qué haces por los consumidores, por tu comunidad, por tu ambiente, qué haces por el Estado.”</p>	
<p>Orígenes de la Responsabilidad Social en Venezuela</p>	<p>“Mira, yo diría que es un tema muy joven, yo diría que más bien hasta ahora estamos viviendo un despertar, aunque hay antecedentes importantes</p>	<p>“Cuando se empieza hablar de empresa en Venezuela, es alrededor de 1920, cuando comienzan a surgir las primeras firmas</p>	<p>“Era más existencialista, no tenía nada que ver con el desarrollo, incluso ni con su entorno hoy por hoy hay un auge; es decir cinco años de</p>

	<p>de una acción filantrópica desarrollada por los primeros empresarios que estuvieron en este país...”</p> <p>“...También tenemos un antecedente muy importante de las empresas petroleras que en aquel entonces vinieron en los primeros tiempos de la explotación petrolera al país, en los años 40 en los años 50, tenemos antecedentes de la Creole, de la Shell, en el caso petrolero.”</p> <p>“Yo diría que el despertar en este momento tiene que ver con las empresas transnacionales que ya tienen alguna trayectoria en el tema de Responsabilidad Social, pero también tiene que ver con una continuación de ciertos empresarios nacionales que han continuado haciendo el ejercicio de Responsabilidad Social, cada vez con más</p>	<p>comerciales...”</p> <p>“... Cuando llegan las primeras petroleras extranjeras, empiezan a venir unas empresas transnacionales para la explotación del crudo en Venezuela, donde empieza uno a ver como se inicia ahí una respuesta a la sociedad por parte de las empresas.”</p> <p>“Como inicialmente veo yo eso, bueno los Campos Petroleros. Los Campos Petroleros fueron la primera innovación, evidentemente era por una necesidad o sea se llevaban unos empleados cerca de los campos y esos empleados no tenían condiciones habitacionales, entonces hubo que ponerle habitación, después hubo que pasar al tema de asistencia médica, evidentemente educación para los hijos, después fue progresando a</p>	<p>gobierno que ha tenido Venezuela, siento que aunque suene extraño puede haber influenciado sobre las políticas internas de la empresa privada, para poder entender para poder saber el entorno como un socio corporativo en un momento determinado junto con gubernamentales y no gubernamentales respondería al entorno para un mejor país.”</p> <p>“Antes no, antes era sólo entregar gorras, bates, chaquetas, franelas, un poco más de imagen, sin pensar que ellos pudieran crear o que ellos puedan participar en un proyecto de desarrollo que fuera sostenible y sustentable.”</p>
--	--	---	---

	<p>acciones.”</p> <p>“Yo siento que también hay otros marcos de referencia internacional que han obligado a las empresas a ir transitando en este camino, por ejemplo la Unión Europea... las consideraciones de Naciones Unidas... el Banco Mundial y otras instituciones que empiezan a configurarse una presión suficientemente fuerte ... Por otra parte, los mercados financieros cada vez se mueven más en el sentido de invertir en empresas que invierten en Responsabilidad Social...”</p>	<p>centros comunitarios, se fueron convirtiendo en lo que eran los campos... esta visión del campo petrolero, la agarran y la copian las empresas nuestras...”</p> <p>“Simultáneamente esos grupos venezolanos viendo también ese modelaje, también alrededor de sus empresas, en las plantas empiezan a conformar de alguna manera los Campos Petroleros; yo creo que ahí, es la manera como yo manejo la tesis en mi publicación, yo creo que ahí se da el inicio de una responsabilidad distinta.”</p> <p>“Yo lo que siento es que los empresarios venezolanos lo primero que vieron que había que hacer con la sociedad era por sus trabajadores...”</p> <p>“... La Shell y la Creole, que eran las empresas petroleras transnacionales más</p>	
--	---	---	--

		<p>importantes que estaban en el país... empiezan a traer el modelo de la Fundación Shell, Fundación Creole, entonces qué pasa, nuestros empresarios venezolanos, empiezan a ver esto, y entonces dicen: yo también tengo que hacer algo por la sociedad.”</p> <p>“Las primeras fundaciones venezolanas son de los empresarios no son de las empresas... es decir eran fundaciones de los dueños pero no de las Corporaciones, ahí se empieza a dar una mezcla importante.”</p> <p>“Simultáneamente había empresarios que creaban sus fundaciones, había empresarios que no agarraban la figura fundacional sino que sencillamente se iban a dar donaciones...”</p> <p>“En los años 60, se da un</p>	
--	--	--	--

		<p>evento muy importante en Venezuela en el año 63 que fue la Responsabilidad Social por el progreso social de Venezuela; donde los ejecutivos de las transnacionales que estaban presentes en el país y los empresarios venezolanos, se reunieron por tres días en Macuto y se ponen a discutir el tema del país... después de eso se da una serie de experiencias muy importantes.”</p> <p>“De alguna manera después del 75 PDVSA, por la fuerza que tiene el Estado Venezolano, y porque además capitalizó muchísimos recursos y por el volumen de inversión que tiene el Estado, se empieza a perfilar con un tipo de Inversión Social que estaba siendo importante, y en el sector privado se empieza a sentir y a decir: cómo es posible, además en el tema de</p>	
--	--	--	--

		<p>Inversión Social, y cómo es que el Estado se va meter ahí también.”</p> <p>“Se dieron varios eventos importantes, ellos se reunieron en varias oportunidades, empezaron a surgir algunas fundaciones corporativas... en la fundación estamos aportando la innovación nosotros no tenemos la misma cantidad de recursos que el Estado; pero si podemos realizar cosas en el sector, era como una defensa de la lógica privada en el tema social.”</p> <p>“En los 80 empieza la crisis venezolana, con el viernes negro de 1983... y contradictoriamente aparece un boom de fundaciones que aparecen como fundaciones culturales, es decir mientras el Estado se nos estaba cayendo a pedazos, salió el boom de fundaciones culturales...”</p>	
--	--	---	--

		<p>“En los años 90 pasaron tres fenómenos cortos que cambiaron el rumbo de la Responsabilidad Social, la crisis bancaria del 94... La apertura petrolera vuelve... otra vez tenemos las empresas transnacionales entre las cuales está Petrobras en el país... se da también la liberación de la economía; lamentablemente el empresario venezolano pasa en muchos casos a ser empresario internacional”</p>	
<p>Empresa y Responsabilidad Social</p>	<p>“Yo creo que depende un poco del negocio... Siento que las empresas petroleras es el sector más lento, con unas características muy particulares, porque necesitan inversiones de largo plazo, con comunidades en las cuales ellos tienen una presencia muy preponderante, están empezando a utilizar balances sociales y a</p>		<p>“Yo creo que no es importante sino necesario, poniendo el caso de las petroleras o las de otras operaciones, por ejemplo: por qué será que hay comunidades que paran las operaciones de algunas empresas y que las empresas de repente se preguntan como voy hacer para quitarme de encima esta gente, cómo hago</p>

	<p>desarrollar el tema de desarrollo sustentable y de medición de retorno de una manera bien importante...”</p>		<p>Dios mío, en lugar de estar planteándose si yo hiciera esta Inversión Social y tuviera claros mis objetivos de Responsabilidad Social, que sean sostenibles y sustentables, porque allí es donde está la dificultad.”</p> <p>“Si nosotros estamos en Venezuela en proceso de transición de lo filantrópico a lo altruista, y en la donación ya sea por la lástima o por existencialismo, o por lo que fuera a organizar un Departamento de Responsabilidad Social con un presupuesto suficiente asignado porque a la larga, se les va a revertir en mejores relaciones con la empresa, por eso yo siento que no es importante sino necesario, no sólo para la comunidad si no incluso para la empresa.”</p>
<p>Experiencias exitosas</p>		<p>“Hoy en día la Fundación Proyecto de Paria, tiene el</p>	

		<p>Proyecto Cacao que es de enseñar a la gente a que se quede en el municipio, la educación va en función del producto fundamental de la zona y del municipio como es el cacao, para que ellos se conviertan en productores de cacao, ayuda a los productores a comercializar el cacao, a hacer un cacao con denominación de origen, para que entonces sea exportable. Por otro lado las veinte escuelas públicas tienen un fortalecimiento con docentes, hacen huertos escolares con el tema del cacao... Tienen un sistema de vigilancia de salud que es una maravilla trabajan con las mujeres... (Las fichas del Sistema Epidemiológico de Salud de Paria)”</p> <p>“Entre otras experiencias exitosas tenemos también La Fundación Polar... La Fundación Consolidado, La Fundación Noima, La</p>	
--	--	--	--

		Fundación Eugenio Mendoza, la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil y el Ortopédico... El Dividendo Voluntario para la Comunidad”	
Balance social		<p>“Las empresas ven Balance Social sólo enfocado en comunidad, las empresas que lo ven así entonces uno dice cuáles son los indicadores...”</p> <p>“Yo creo que este es un tema que no está muy definido, entonces claro en metodología de desarrollo social no hay homogeneidad...”</p> <p>“Yo lo que siento ahí, lo que le he recomendado a las empresas, cuando me piden un balance social... primero vea lo que lo que usted este haciendo y después de eso, de acuerdo a las distintas metodologías, usted se casa con una porque le interesa, por una cosa en particular, o</p>	

		<p>usted en función de distintas metodologías diga cuáles son las variables, lo ideal sería que de todas maneras se buscara un certificador...”</p> <p>“Yo cuando he intentado ayudar a algunas empresas, yo me voy a la inversión por habitante, que problemas has intentado resolver, que estas reputando con esto, estas posicionando a la empresa, este es un proyecto visible, esta es la necesidad más sencilla que tu lograste, cuál es tu cubierta poblacional, en el caso de las empresas que sólo están haciendo su entorno operativo.”</p>	
<p>Cómo definirías la alianza perfecta entre: Empresa-Comunidad-ONG, en este caso específico, como alianza estratégica</p>			<p>“No es hacerme cómplice de algunos líderes comunitarios para que no me paren el proyecto, yo voy a involucrar a todos en una alianza de manera estratégica, que permita que allí se reflejen todos los intereses de la</p>

			comunidad, para de alguna manera mantener una buena relación.”
Recomendaciones para el proyecto	<p>“Creo que los retos van en ese sentido, en el sentido de seguir y tener la cartera de proyectos de mayor calidad y eficiencia y mejorar toda el área de comunicaciones en términos de ir de abajo hacia arriba y de abordar los distintos stakeholders creo que también es un reto establecer alianzas, es fortalecer, profundizar alianzas que ya tiene y crear las necesarias para abordar esos otros actores que son audiencias claves, que nos permita fortalecer ese liderazgo y presencia que tiene la empresa y que creo que ya en ese camino se está transitando.”</p>		

Conclusión: entrevista a expertos en Responsabilidad Social

Después de comparar las opiniones que las expertas tienen con respecto al tema, se puede decir que las perspectivas expuestas no distan de manera significativa unas de otras. Las expertas coinciden en que la Responsabilidad Social consiste en la mejora de la calidad de vida del entorno, además Vargas agrega que “es un marco de referencia que impele a una actuación más ética de la empresa.”

Los orígenes de la Responsabilidad Social en Venezuela, según las entrevistadas se desprenden de la llegada de las primeras petroleras extranjeras, cuyos modelos son seguidos por los empresarios locales de la época quienes comienzan a hacer donaciones, primero a título personal y luego bajo el nombre de sus empresas. Consideran que el tema es relativamente joven y que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

En cuanto a su experiencia en el Oriente del país, afirman que ésta región ha estado muy marcada por el desarrollo de la industria petrolera, de hecho las expertas comentan que los trabajos realizados en esa zona son en alianza con empresas de hidrocarburos.

Referente a los rasgos generales de los habitantes del Oriente del país, sostienen que son comunidades que tienen “ritmos” de vida muy particulares, que presentan un bajo nivel de instrucción y de organización; sus condiciones son de “sobrevivencia” sobre todo en las áreas rurales.

La importancia de la comunicación en estos procesos la consideran “fundamental”, ya que la misma le permite establecer a la empresa una relación con su entorno que vaya en línea con los objetivos de negocios de la corporación, y a la vez sondear la matriz de opinión pública que se crea en el entorno. También

menciona Vargas que la comunicación permite medir los retornos esperados en términos de reputación.

Las entrevistadas proponen que el plan de comunicaciones contemple acciones “hacia adentro y hacia fuera”, que abarquen a los actores que por razones diversas interactúan con las comunidades, y que alineen los mensajes que la empresa va a proyectar en todos sus frentes. Méndez, destaca también la importancia de escuchar las peticiones de las comunidades de manera objetiva, e insta a la empresa a recabar información más precisa acerca de cuáles son las necesidades reales de la zona y su papel como actor responsable frente a ellas.

El perfil de trabajador social propuesto por las entrevistadas es una persona que entienda el tema de Inversión Social, una persona que más allá de su preparación académica, pueda pensar como empresa y como comunidad. Según Vargas, “la exigencia es si no tienes ese personal con ese nivel, desarrolla sus capacidades.”

Cuando se les preguntó acerca de los criterios para medir un proyecto, coincidieron en que la herramienta es utilizar indicadores, y que los mismos deben seleccionarse dependiendo del tipo de proyecto que se va a llevar a cabo. Sucede lo mismo a la hora de construir un balance social, Méndez comenta que hay que partir de lo que la empresa está haciendo para determinar cuál va a ser la metodología que más le conviene a la empresa, así como los indicadores que se van a tomar en cuenta.

VI.1.4. LÍDERES COMUNITARIOS

PREGUNTA	RAMÓN HERNÁNDEZ	CARMEN SALAMANCA	RICHARD MORÁN
<p>¿Qué es Responsabilidad Social?</p>	<p>“Es una de las responsabilidades que me corresponde a mí como Presidente de la Asociación de Vecinos.”</p> <p>“Cuando uno debe velar por los beneficios que le corresponden a la comunidad como: alumbrado eléctrico, aceras (brocales), acueductos, salud, vialidad, patrocinios, fiestas, etc.”</p>	<p>“Para mi Responsabilidad Social es darle atención a la población en una necesidad que tenga, y mantener esa responsabilidad, como el caso aquí de Petrobras, conjuntamente con los involucrados de los que quieren hacer aquí Responsabilidad Social; buscando la forma de ver como se busca una mayor participación de las comunidades, porque verdaderamente se nos ha tomado en cuenta.”</p>	<p>“Buscar mejorías para la comunidad, estamos buscando solución a algunos problemas que nunca se habían visto en la comunidad...”</p>
<p>¿Qué otros protagonistas crees que deben estar en este terreno de Responsabilidad Social?</p>		<p>“En este terreno además de Petrobras, el Ministerio de Sanidad, los dirigentes de las comunidades, los miembros de las Asociaciones de vecinos, el equipo médico,</p>	

		<p>yo creo que todos los habitantes de las comunidades deben concientizarse y debemos conformar un equipo bien compenetrado, que nos va permitir mantener cualquier programa o proyecto que vaya en mejorar la calidad de vida de nuestra gente en las comunidades.”</p>	
<p>¿Conoces alguna empresa que haga Responsabilidad Social?</p>	<p>“Tenemos como presente que anteriormente era Pérez Companc, y hoy es Petrobras, que siempre nos ha dado donativos tanto en la parte de Salud como en los eventos deportivos, actividades decembrinas, actividades del Día del Niño, un conjunto de actividades sociales de la comunidad. Anteriormente Pérez Companc lo hacía, ahora estamos a la espera de que Petrobras lo siga haciendo, es decir se encargue de la misma cadena de</p>		<p>“No.”</p>

	<p>comunicación.”</p> <p>“Hay... Petrobras que le sigue a PDVSA, le sigue la contratista SADE, LOMORCA, PROMORSA, y muchas otras que vienen por un tiempo determinado y luego se van, es lamentable pero siempre se tienen que ir, siempre ellas dan unos aportes, claro lo que uno les exige.”</p>		
<p>¿Qué tipo de aporte reciben las comunidades: puntuales o de largo plazo?</p>	<p>“Ellos no repuntan una duración, como por ejemplo la medicina para los dispensarios, que con el tiempo se terminan, no es un aporte permanente, yo como Presidente debo estar pendiente de la aportación que se le solicita a estas empresas; haciendo la solicitud para que sigan aportando lo solicitado, con una comunicación con la empresa.”</p>		

<p>¿Has oído hablas de Petrobras?</p>	<p>“Yo trabajo en la parte laboral con Petrobras y en los actuales momentos nos estamos poniendo de acuerdo para la elaboración de un producto donde vamos a trabajar conjuntamente la empresa con la comunidad en la parte salud.”</p>	<p>“Sí, es un consorcio que trabaja para PDVSA, los cuales poseen una gran cantidad de concesiones en la zona, ellos laboran en la zona, eso es Petrobras...”</p>	<p>“Ella es una empresa que en otras partes ha dado soluciones, pero aquí nada, según el Sr. Jhonny, en otras comunidades han ayudado en salud, agua, escuelas y dispensarios.”</p> <p>“Nosotros no estamos contentos con Petrobras.”</p>
<p>¿Cómo describirías la relación entre Petrobras y la comunidad?</p>	<p>“Con Petrobras en la parte salud y el bienestar social con la comunidad es ahora cuando estamos formalizando un proyecto. Un programa de trabajo de salud, como en la parte social... no se ha concretado nada pero tenemos una salida donde vamos a crear un futuro para la comunidad.”</p>	<p>“...No tengo queja, porque las necesidades de la comunidad se han visto solucionadas a través de Petrobras, siempre hemos tenido receptividad y apoyo por parte de Petrobras y esperamos que esa relación se mantenga para ese proyecto que se quiere implementar acá, llegue al máximo para que todo se lleve a cabo y una vez que se logre la organización del mismo, buscar la forma de mantener a través de la comunidad, estemos bien conectados tanto comunidad</p>	<p>“No existe.”</p> <p>“En las comunidades hay muchos problemas casi nunca nos han tomado en cuenta, que fueran claros con nosotros. Porque una de las comunidades donde Petrobras, ha estado explotando es en “Las Piedritas” de Oritupano, es imposible que nos tengan como nos tienen, ustedes acaban de entrar por la vía y la han visto. Petrobras como empresa matriz que está en la zona tuviera una mayor colaboración con nosotros.</p>

		y habitante, para buscar la forma de mantenerlo, porque lo importante de los proyectos es mantener la inversión, es mantener unos buenos resultados.”	Petrobras debe comprometerse como tiene que ser, sería importante que colaborara, que viniera y dialogara con nosotros.”
¿Petrobras da respuesta a sus solicitudes?	“Hasta el momento si hemos recibido respuestas positivas de la empresa. Esperamos tener una mejor comunicación para la soluciones de la comunidad.”	“No tengo queja de Petrobras, ni como persona ni como coordinadora de la Comunidad “La Gaviota”. Tu sabes que está bien pero siempre hay que buscar hacia la excelencia, hasta lograr las cosas.”	“Hemos pasado cartas... Las personas que estaban antes que yo llegara aquí, enviaban al Sr. Juan Cabello, Jhonny Solórzano y Paúl Núñez, siempre nos íbamos hasta allá, le dirigimos varias cartas y nada... Nunca obtuvimos respuestas.”
¿Ayudarías a que este proyecto salga adelante, tienes alguna idea de actuación por parte de la comunidad?	“El primero es el papel de comunicación con la empresa y de acuerdo a nuestras solicitudes es algo muy importante.” “Esa pregunta es muy importante, ya que nosotros elaboramos un grupo de colaboradores que prestarán apoyo a la empresa	“Estaría disponible para entregarles el 100%, porque la verdad cuando vienen las organizaciones o empresas a ayudarnos, debemos darle una mano, y yo particularmente estoy disponible para que todos estos proyectos y los próximos proyectos que traiga Petrobras a la	“Apoyaríamos a Petrobras en la parte laboral, que sabemos que es una de las cosas que se está viviendo en Oritupano el empleo, Haríamos cualquier sacrificio para poder ayudar a la comunidad.”

	<p>colaboradora, para que ella pueda contar con el apoyo de nuestra comunidad, con la Asociación de Vecinos, con todos nosotros para trabajar por este proyecto.”</p> <p>“Hay que hacer un trabajo comunitariamente, con los habitantes de la comunidad con un grupo elaboramos una especie de cronograma para nosotros poder mantener esa gestión directamente con la empresa, a lo mejor no pueda ser con Petrobras y sea con otra empresa. Pero que seamos nosotros los que podamos manejar y mantener esos proyectos, es necesario un grupo de trabajo en la comunidad.”</p>	<p>comunidad se lleve con éxito, y grandes resultados.”</p> <p>“La participación de la comunidad, la participación de las empresas contratistas de Petrobras, que también ellas deberían estar presentes, realizando algunos aportes para mantener el stock de las medicinas y nosotros buscar la manera de concientizar a la comunidad de participar en buscar recursos para mantener el stock de las medicinas.”</p> <p>“La limpieza del lugar, que nosotros como habitantes de la comunidad debemos colaborar para mantener el aseo.”</p> <p>“... Nos encantaría ser protagonistas de este proyecto.”</p>	
--	--	--	--

<p>¿Cómo esperas que sea esa comunicación entre la empresa y las comunidades?</p>	<p>“Yo siempre he tenido comunicación directa con Petrobras y he conversado con el personal de la gerencia de Petrobras Caracas, Monagas y Anzoátegui, hemos estado en contacto, a nivel de llamadas, con cartas y si no vamos personalmente a las oficinas y participamos en las solicitudes para las comunidades.”</p> <p>“Sí, siempre hemos recibido respuestas positivas por parte de la empresa.”</p>	<p>“Juega un papel importantísimo, imagínate si no nos comunicamos como expresamos nuestras necesidades, cómo buscamos una vía, una forma sin comunicación, no hay nada. Por eso puedo decir que aquí la comunicación ha sido excelente entre la empresa y las comunidades.”</p>	<p>“... Quisiéremos que fuera más amistosa y directa.”</p>
<p>¿Qué es comunicación?</p>	<p>“Depende de la comunicación, aquella que uno da a viva voz, por correo o carta, bueno existen diferentes tipos de comunicaciones entre la empresa y las comunidades.”</p>	<p>“Para mi comunicación es un precepto que debemos de tener todos los humanos, donde existe un emisor, un receptor, un canal y un feedback.”</p>	<p>“Lo más importante para dialogar, conversar y llegar a grandes acuerdos.”</p>

<p>¿Qué te gustaría escuchar de Petrobras?</p>	<p>“Cuando se expresan que van a colaborar con las comunidades, con nosotros porque necesitamos esas colaboraciones, como eventos, medicinas, operativos médicos, que es una de las cosas más importantes que nos atañe, por la formativa de problemas que tenemos en el Estado Monagas y Anzoátegui, entonces por eso, cuando ellos nos hacen esas propuesta, las acatamos, ya que nos gusta de ellos es que siempre recibimos respuestas positivas a la propuesta que nos dan, o traen a esas reuniones, esas conversaciones con Petrobras y nosotros.”</p>		
<p>Si tuvieras que describir a Petrobras como a una persona, ¿cómo lo harías?</p>	<p>“Como una persona responsable.”</p>		<p>“Irresponsable, porque no cumple con lo que ofrece.”</p>

<p>¿Qué le cambiarías a Petrobras?</p>	<p>“La dejaría como tal... agilidad a las solicitudes, más presencia en las comunidades. La presencia en las comunidades es más actualmente, semanalmente, quincenalmente ó cuando ponen una fecha para hablar con las comunidades.”</p>	<p>“La atención, porque es muy importante que los representantes de Petrobras mantengan una buena atención con la gente de las comunidades. No un departamento especial, pero si un Departamento Legal de Tierras, porque recordemos que la mayor parte de las explotaciones se realizan en terrenos privados. Receptividad con esas personas.”</p>	<p>“Petrobras debería tener una persona que nos tomara en cuenta y sería un orgullo para nosotros una persona que este pendiente de la comunidad... Petrobras no ha hecho nada.”</p> <p>“Que cumpliera.”</p>
<p>¿Qué mecanismo utilizan para convocar a reuniones?</p>	<p>“Nosotros utilizamos lo que se llama una convocatoria por escrito, que se la hacemos llegar a cada vecino y como ya estamos acostumbrados, les fijamos el sitio o lugar donde se va hacer la reunión y ellos acatan dicho llamado.”</p>	<p>“Yo paso una convocatoria por escrito y otra es la comunicación directa dependiendo de cuáles sean las necesidades y luego hacemos las gestiones con las instituciones que se requiera.”</p>	
<p>Si fueras Gerente de Petrobras, y tuvieras a cargo las comunidades,</p>	<p>“Yo haría lo mismo, pondría a alguien en la posición mía y yo mantendría comunicación con las</p>	<p>“Una estrategia para mantener una comunicación con las comunidades, principalmente es la</p>	<p>“Dialogaría con los miembros de las Juntas de Vecinos, convocaría a reuniones con las</p>

<p>¿cómo mantendrías ese vínculo con las comunidades?</p>	<p>comunidades.”</p> <p>“Vendría a las comunidades una vez a la semana, una vez al mes dependiendo del cronograma de tiempo que uno tenga en la oficina.”</p> <p>“Estar en contacto con las Asociaciones de Vecinos y su presidente, con los habitantes de las comunidades... se van a realizar reuniones, se traen los programas que tengamos para la comunidad, se les hace llegar a un dirigente y este se los hará llegar a cada uno de los habitantes de las comunidades.”</p>	<p>receptividad, es primordial que esa persona sea receptiva, como en este caso hay un departamento en Petrobras, el cual ha sido receptivo y hemos mantenido una comunicación tanto escrita como telefónica.”</p> <p>“...Con visitas regulares de quince días, una persona encargada de eso, una persona que tenga un buen feedback, con las comunidades, para que constantemente realice evaluaciones y recoja las quejas de cada una de las comunidades.”</p>	<p>comunidades.”</p>
<p>Si tuvieras a los gerentes de Petrobras frente a ti, ¿qué les dirías?</p>	<p>“Que de ellos esperamos un apoyo para la solución de problemas de la comunidad. Y que recibirán de nuestra parte todo el apoyo posible, cuando hablo de nosotros, me refiero a los habitantes de la comunidad, a cada</p>		<p>“Esperamos que nos reparen la vía, los problemas del dispensario y los problemas del agua.”</p>

	miembro de la Asociación de Vecinos y de su presidente.”		
¿Qué medios de comunicación utilizan?		“Radio, TV, Prensa muy poco, por lo general tengo amigos que trabajan en la provincia y me la dejan acá cuando regresan de allá, no llega en otra forma.”	

Conclusión: entrevista a líderes comunitarios

Antes de desglosar las opiniones que los expertos tienen acerca de los temas tratados, se hace oportuno recordar que existió una limitación geográfica y temporal para entrevistar líderes de comunidades distintas, por ello las opiniones que se colocan a continuación representan a sólo dos de las comunidades donde opera Petrobras.

Una vez procesada la información se determinó que existe una marcada polaridad de opiniones entre los líderes comunitarios, siendo dos ellas plenamente favorables y la tercera completamente crítica hacia Petrobras.

Es probable que esta diferencia se deba a que los aportes de Petrobras en el pasado han privilegiado sólo a algunas comunidades, ya que los dos primeros entrevistados, los cuales tienen un juicio positivo de la empresa, pertenecen a una misma comunidad, Las Gaviotas; el tercero con una percepción negativa, es miembro de la comunidad Las Piedritas.

Con respecto al concepto de Responsabilidad Social, se evidenció que todos manejan ideas similares, destacando en sus definiciones las palabras “beneficio, atención y mejorías” para la comunidad.

En cuanto a los aportes recibidos, uno de los entrevistados reconoce que la empresa ha hecho “donativos” en materia de: salud, deportes, actividades decembrinas y para el Día del Niño, mientras que otro sostiene que no conoce ninguna empresa que haga Responsabilidad Social en la zona.

Se menciona también la importancia de la participación de actores políticos, empresariales y de salud, como ejecutores y practicantes de la Responsabilidad Social, aspecto que permite deducir que existe un reconocimiento de las

responsabilidades que cada actor social tiene a su cargo, por parte de los líderes comunitarios.

También se pudo observar que ninguno de los entrevistados dudó al momento de responder qué es Petrobras. Cabe destacar que no hubo asociación alguna de la empresa con la extracción de petróleo como actividad principal.

Otros aspectos que arrojaron resultados encontrados fueron la evaluación de la relación con Petrobras, la cual osciló entre “no tengo queja” y “no existe”; así como la descripción de la actuación social de Petrobras, que fue calificada de “responsable” e “irresponsable”. Esta situación permite confirmar la hipótesis inicial de la no distribución equitativa de aportes entre las comunidades.

Los entrevistados resaltan la importancia de la comunicación entre empresa y comunidad, y para lograrlo proponen que se asigne una persona receptiva, dispuesta a dialogar, que “preste atención” a sus inquietudes y les garantice agilidad en las respuestas a las peticiones. El tipo de comunicación que esperan es “amistosa y directa”. Los medios de convocatoria actualmente utilizados por estos líderes son: cartas y comunicación directa; manifiestan que los medios de comunicación que están a su alcance son: la radio y la televisión.

Finalmente, se determinó que las expectativas sociales y la disposición a la participación en proyectos propuestos por la empresa son muy altas. Lo que esperan estos líderes es la colaboración y el apoyo de la empresa para la resolución de problemas comunitarios.

CAPÍTULO VII: PLAN DE COMUNICACIONES PROPUESTO

VII.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El contexto en donde se llevará a cabo esta investigación obedece a las áreas de operación de la empresa Petrobras en el Oriente del país, específicamente a los estados Anzoátegui y Monagas, por ello en esta sección se mencionarán las características principales de estas localidades así como sus impactos frente a la corporación.

El procesamiento de datos se hará empleando como herramienta la matriz DOFA. Cabe destacar que la información utilizada para realizar este análisis de entorno fue extraída en su totalidad del estudio “Línea Base en Comunidades de los Bloques Acema, Mata y Oritupano-Leona y Bloque La Concepción de Petrobras para el Diseño de su Portafolio de Inversión Social”, realizado por Socsal Servicio de Apoyo Local en el año 2003.

A continuación se coloca la ficha técnica de los estados en los que se implementará la estrategia de comunicación:

Estado Anzoátegui

Localización: región Nororiental de Venezuela, limita por el Norte con el Mar Caribe, por el Sur con el Río Orinoco, por el Este con los estados Sucre y Monagas y por el Oeste con Guárico y Miranda.

Extensión territorial: 43.300 Km²

Relieve: plano.

Distribución política: 21 Municipios.

Principales actividades económicas: petroleras y agrícolas.

Número y tipo de población (2001): 1.222.225 habitantes, 14,3% se clasifican como población rural. Del total de la población 33,8% tiene menos de 15 años, por lo que se define como una población joven.

Analfabetismo: 5,4% de la población con más de 10 años de edad.

Tasa de asistencia escolar: población entre 3 y 6 años: 63,8% y población entre 7 y 24 años: 65,8%. Sólo un 39,2% de la población mayor de 15 años ha obtenido un título de educación superior.

Tasa de Mortalidad: 4,28 por mil habitantes y mortalidad infantil: 19,54 por cada mil nacidos vivos.

Vivienda: 13,1% de las viviendas ocupadas son ranchos.

Servicios públicos: 5,9% no tiene servicio eléctrico, 17,7% no tiene servicio de agua por tubería, 49,9% no tiene servicio de drenaje de aguas negras, 20,3% no tiene servicio de aseo urbano, 62,3% no tiene telefonía fija y 4,3% utiliza kerosen, leña o carbón para cocinar.

Tasa de actividad de la fuerza de trabajo: 52,6%

Nivel de Desarrollo según el PNUD: Desarrollo Humano Mediano Alto.

Presencia de Petrobras: Municipio Pedro María Freites.

Características del municipio: es el segundo municipio petrolero de Venezuela, cuenta con 20 comunidades indígenas y más de 120 caseríos. Según mediciones del Instituto Nacional de Estadísticas, reflejadas en el estudio Línea Base, la población para el año 2002 era de 57.978 habitantes. La población es clasificada como joven, ya que existe un predominio de personas menores a los 25 años de edad.

Estado Monagas

Localización: región Nororiental de Venezuela, limita por el Norte con el estado Sucre, por el Sur con los estados Bolívar y Anzoátegui, por el Este con el estado Delta Amacuro y por el Oeste con el estado Anzoátegui.

Extensión territorial: 28.900 Km²

Relieve: llano.

Distribución política: 13 Municipios y 31 parroquias.

Principales actividades económicas: petrolera y agrícola.

Número y tipo de población (2001): 712.626 habitantes, 56,4% tiene menos de 25 años, por lo que se define como una población joven.

Analfabetismo: 6,8% de la población con más de 10 años de edad.

Tasa de asistencia escolar: población entre 3 y 6 años: 60,5% y población entre 7 y 24 años: 66,4%. Sólo un 40,3% de la población mayor de 15 años ha obtenido un título de educación superior.

Tasa de Mortalidad: 5 por mil habitantes y mortalidad infantil: 22,6 por cada mil nacidos vivos.

Vivienda: 15,07% de las viviendas ocupadas son ranchos.

Servicios públicos: 3,3% no tiene servicio eléctrico, 21,9% no tiene servicio de agua por tubería, 55,3% no tienen servicio de drenaje de aguas negras, 28,9% no tienen servicio de aseo urbano, 72,5% no tienen telefonía fija y 5,3% utiliza kerosen, leña o carbón para cocinar.

Tasa de actividad de la fuerza de trabajo: 51,3%

Nivel de Desarrollo según el PNUD: Desarrollo Humano Mediano Medio.

Presencia de Petrobras: Municipio Maturín y Municipio Aguasay.

Características del Municipio Maturín: es la capital de estado Monagas, cuenta con aproximadamente 401.384 habitantes, su extensión territorial es de 13.352 Kms². Es importante destacar que en él se encuentra un alto porcentaje de la operación de Petrobras.

Características del Municipio Aguasay: este municipio tiene 10.309 habitantes distribuidos en 2.581 kms², según el censo del 2001. “Este municipio representa un punto estratégico, ya que después del Municipio Maturín, es la entidad regional con más dinamismo e interacción socio comunitaria con la empresa.” (Socsal, 2003:32)

Datos generales de ambos estados

Sistema de comunicación: 60% no posee sistema de comunicación, de los que si poseen 33% es vía celular.

Medio de transporte: el 41% de los entrevistados no posee medio de transporte propio.

Características del jefe del hogar: 71% son mujeres, en edades comprendidas entre 26 y 35 años. El 72% estima vivir en esa comunidad toda la vida. Su nivel educativo es bajo, ya que el 10% no tienen ningún nivel aprobado, el 33% media o básica y el 10% tiene aprobada media diversificada, el 91% manifestó no estar asistiendo a ningún centro educativo para el momento de la entrevista. En cuanto a su ocupación, el 22% son amas de casa.

Ingreso promedio mensual: Bloque Acema-Mata: Bs. 180.000 y Bloque Oritupano-Leona: Bs. 250.000. En promedio el 64% de los hogares entrevistados no perciben ingreso alguno. El estudio clasifica a estas comunidades como: comunidades en condiciones de pobreza extrema.

Percepción de problemáticas sociales: el 28% de los entrevistados percibe que puede alcanzar soluciones a sus problemas es a través de las petroleras, un 20% pediría ayuda al gobierno y un 12% opina que deben conformar juntas de vecinos.

Percepción de responsabilidades: el 59% opina que las empresas petroleras son las responsables de resolver sus problemas, el 40% identifica al gobierno local y el 11% le atribuye la responsabilidad a las comunidades organizadas.

Nivel organizativo: bajo.

Reconocimiento y recordación de Petrobras: el 84% de los entrevistados dicen conocer a Petrobras.

Antecedentes Petrobras

Hasta mediados del año 2002, fecha en que se formalizó la compra de Pecom por Petrobras, la petrolera argentina Pecom (anteriormente Perez Companc) manejaba sus aportes en materia social de manera aislada y muy puntual, en muchos casos para solucionar situaciones derivadas de asuntos laborales, pero sin enfocarse en una estrategia específica para ejecutar sus acciones.

Perez Companc de Venezuela era una empresa familiar que manejaba sus comunicaciones e imagen corporativa con un absoluto bajo perfil, situación que conllevó a que las pocas acciones que en el área social realizaba la empresa no se dieran a conocer públicamente.

Cabe destacar que la estructura de la empresa no contemplaba un departamento que se encargara específicamente de esta área, razón por la cual la persona encargada de Relaciones Institucionales asumía en muchos casos la dirección de algunas de las actividades.

Con la entrada de Petrobras, la estructura y cultura de la organización comienzan a cambiar gradualmente, hasta que en noviembre del 2003 se crea una gerencia en la que convergen los departamentos de comunicaciones tanto internas como externas y el área de Responsabilidad Social, es entonces cuando se da inicio al diseño de una estrategia para formalizar y estructurar el tema social, así como su difusión.

VII.1.1. ANÁLISIS DOFA PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES DE PETROBRAS

<i>Objetivo</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación adecuados que le permitan a la empresa petrolera Petrobras estrechar y fortalecer relaciones positivas con las comunidades aledañas a sus áreas de operación en el Oriente del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de nombre de la compañía de Perez Companc a Petrobras (Imagen por construir). • Los habitantes de las comunidades perciben a la empresa como una “buena empresa” y le proyectan oportunidades de desarrollo e imagen asociadas a un desempeño de satisfacción para las comunidades. • Las expectativas de la comunidad en cuanto a Petrobras se centran en la ayuda al área social. • Altos índices de alfabetismo en la zona (90% de la población sabe leer y escribir). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad social. • Conflictividad laboral. • Compleja situación política.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación e 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio de nombre de la empresa Petrobras, 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación del portafolio de Inversión

<p>implementación del portafolio de Responsabilidad Social para el 2004.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerencia de Petrobras está ganada al proyecto. 	<p>permitirá trabajar con una nueva imagen para el lanzamiento del portafolio de Inversión Social 2004.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La buena percepción de las comunidades con respecto a Petrobras será aprovechada como ventaja competitiva para el lanzamiento del portafolio de Inversión Social. • El hecho de que exista un alto índice de alfabetismo en la zona permite ampliar las herramientas a utilizar para la difusión del plan de comunicaciones. • Que las expectativas de las comunidades en cuanto a Petrobras se centren en la ayuda social va en línea con el lanzamiento del portafolio de inversión de la empresa, por lo que es muy probable haya 	<p>Social de la empresa busca la generación de empleo y la activación de la economía, por ello de alguna forma podría disminuir las tensiones laborales en la zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento del tejido social que es uno de los objetivos que se persigue con estos proyectos podría incidir en la disminución de la conflictividad social en la zona. • El control del factor político es un aspecto que está fuera del alcance de la empresa.
--	--	---

	<p>interés por parte de las comunidades en seguir de cerca los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que la gerencia de Petrobras considere estratégico para la empresa el aspecto social, hará más probable que pueda dársele continuidad a los proyectos. 	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la falta de visión estratégica las acciones en materia de Responsabilidad Social eran dispersas y debido a las falsas promesas hechas en el pasado a miembros de la comunidad existe poca o nula credibilidad en la empresa. • Dispersión territorial de la población. • Falta crítica de servicios básicos e infraestructura de atención primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • La poca planificación en el pasado no permitió la creación de antecedentes exitosos en la zona, por ello el impacto que tendrá la implementación de un plan estructurado con visión estratégica podrá ser muy elevado y positivo. • Las comunidades no tienen una percepción negativa de Petrobras, debido al cambio de denominación de la empresa, por ello la relación con las malas 	<ul style="list-style-type: none"> • El bajo nivel organizativo de las comunidades es un factor que incide en la conflictividad social, así como las críticas condiciones en que viven. Frente a esta situación Petrobras ha establecido alianzas con diversos actores, para llevar cabo acciones en materia social que persiguen contribuir con la mejora de la calidad de vida de las comunidades, así como

<p>débil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta deserción escolar. • Bajo nivel organizativo como comunidad. • La mayoría de las personas no tiene acceso a medios de comunicación, ni medios de transporte. • Petrobras por ser una operadora de PDVSA, es percibida por la comunidad como que tiene una supuesta deuda histórica, y asumen una propiedad de una riqueza que se supone deben recibir de forma directa. 	<p>experiencias del pasado será poca o nula.</p>	<p>activar la economía de la zona.</p>
---	--	--

VII.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNICACIONALES

Objetivo General

Establecer canales de comunicación adecuados que le permitan a la empresa petrolera Petrobras estrechar y fortalecer relaciones positivas con las comunidades aledañas a sus áreas de operación en el Oriente del país.

Objetivos Específicos

- Definir y describir cualitativamente audiencias clave para Petrobras.
- Diseñar mecanismos que aseguren el flujo de comunicación y la capacidad de respuesta de la empresa hacia la comunidad.
- Identificar, diseñar y fomentar espacios efectivos de diálogo que permitan la interacción y negociación de la empresa con las comunidades aledañas a sus áreas de operación.
- Dar a conocer el nuevo portafolio de Inversión Social de Petrobras a sus audiencias clave.
- Propiciar la participación de las comunidades en los programas de Inversión Social de Petrobras.

VII.3. PÚBLICOS

Para los fines del desarrollo del plan de comunicación producto de esta investigación, se define como público objetivo a tres actores fundamentales para el desarrollo sostenible: la comunidad, la empresa y el gobierno local. Adicionalmente, se tomará en cuenta a las organizaciones no gubernamentales que conforman el portafolio de Inversión Social de Petrobras como público aliado.

Es importante mencionar que se han identificado otras audiencias que se deben tomar en cuenta en la difusión de las acciones que en materia social realiza la empresa, pero que para efectos de esta investigación no han sido consideradas como principales, es por ello que no se incluirán en el desarrollo de este plan.

Descripción del público objetivo

Público Externo

Comunidad: este grupo abarca a toda la comunidad en general, especialmente a aquellos líderes miembros de las comunidades aledañas a la operación de Petrobras, que pertenecen a grupos organizados como es el caso de asociaciones de vecinos, así como a todos los miembros de la comunidad que participan en las actividades del portafolio de Inversión Social. Además se incluirá a aquellas personas que por el rol que desempeñan son legitimados por la sociedad; un ejemplo de ellos son: las enfermeras, maestros, médicos y sacerdotes.

Se engloba también a todos aquellos niños estudiantes de educación preescolar y básica inscritos en escuelas pertenecientes al área de influencia de la empresa, por estar dentro del target seleccionado por la empresa para llevar a cabo su acción social.

Gobierno local: incluye al gobernador, alcalde y demás autoridades de la región que de una forma u otra representan potenciales aliados en el ámbito social para Petrobras.

Aliados

Organizaciones no gubernamentales: se limita a las siguientes ONG's: Socsal, Fudep, Fundefir, Palmichal, Fe y Alegría y Funmefa; todas integrantes del portafolio de Inversión Social de Petrobras.

Público Interno

Empleados: incluye a todos los empleados que representan la empresa Petrobras en: Caracas, El Tigrito y Oritupano-Leona.

Otros Públicos

A continuación se coloca un esquema en el cual se mencionan las audiencias clave en materia social para Petrobras:

Figura 3: Mapa de actores claves para Petrobras



VII.4. ESTRATEGIA

A través de acciones en la comunidad y la presencia cara a cara, posicionar a Petrobras Energía Venezuela como una empresa socialmente responsable, que impulsa el desarrollo sustentable en pro de la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde opera.

Con el propósito de adecuar las acciones que conforman la estrategia a los requerimientos de la empresa Petrobras, se explican los ejes de acción que enmarcan el portafolio de proyectos de Inversión Social Petrobras 2004.

Institucional: se refiere al fortalecimiento del capital institucional y social, a través de la generación de capacidades y la promoción de acuerdos que permitan la puesta en práctica de políticas para el desarrollo sustentable, que resultará en el empoderamiento y auto desarrollo de la comunidad.

Social: Abarca las condiciones básicas de salud, educación y servicios públicos primarios (agua, disposición de desechos, vialidad, vivienda y electricidad), que permiten a la comunidad mantener una calidad de vida de la familia cónsona con el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Económico: se orienta al fortalecimiento de las dinámicas económicas locales y regionales desde lo individual a lo asociativo, a través de la capacitación y la educación en cuanto al ingreso y el ahorro en la dinámica familiar.

Ambiental: se asocia al uso racional de los recursos naturales, la protección del ambiente y la calidad de vida presente y futura en el entorno de las comunidades y de la empresa.

VII.5. MENSAJES CLAVE

Para la construcción de mensajes se utilizó la visión de la empresa como punto de partida y mensaje macro; de ella se desprenderán mensajes que complementan y refuerzan las ideas que la empresa desea transmitir a los públicos clave.

Mensajes clave dirigidos a empleados:

1. Uno de los principales aspectos que contempla nuestra misión y visión corporativa es ser socialmente responsables, orientando nuestras acciones al progreso, bienestar social y a la búsqueda del desarrollo sustentable para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde operamos.
2. Siempre en busca de la mejora de la calidad de vida de nuestras comunidades vecinas, hemos emprendido la tarea de explorar necesidades y diseñar proyectos que nos permitan aportar herramientas para contribuir al desarrollo sustentable de la región, todo esto con la ayuda de expertos en el área social.
3. Ya construimos nuestro portafolio de Inversión Social 2004, y para implementarlo los invitamos a trabajar en equipo, teniendo siempre como norte el desarrollo sustentable y la mejora de la calidad de vida de nuestras comunidades vecinas.

Mensajes clave dirigidos a gobierno:

4. Petrobras es una empresa socialmente responsable que orienta sus acciones al progreso, bienestar social y a la búsqueda del desarrollo sustentable para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde opera.
5. Petrobras a través de la ONG Socsal realizó un estudio diagnóstico con la participación de sus comunidades vecinas; y en conjunto, comunidad y ONG, identificaron las principales necesidades de los habitantes de la región.

6. Petrobras, construyó su portafolio de Inversión Social 2004, para llevarlo a cabo se alió con diversas ONG's especializadas en el trabajo social y desarrollo sustentable, con la finalidad de trabajar en equipo con las comunidades en busca de soluciones a las necesidades que las mismas comunidades identificaron como prioritarias.

Mensajes clave dirigidos a ONG's:

1. Petrobras es una empresa socialmente responsable que orienta sus acciones al progreso, bienestar social y a la búsqueda del desarrollo sustentable para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde opera.
2. Petrobras respeta y reconoce la experiencia y trayectoria de ustedes (ONG's) en cada uno de sus áreas de experticia, por ello han sido seleccionados como nuestros aliados para la ejecución del portafolio de Inversión Social de Petrobras 2004.
3. Estamos juntos en este proyecto y sabemos que el trabajo en equipo y la ayuda mutua entre aliados será nuestro mayor aprendizaje.

Mensajes clave adaptados para la comunidad

Considerando las características de esta audiencia, se han diseñado los mensajes utilizando un lenguaje claro y sencillo para lograr el entendimiento y mayor posicionamiento en la mente de las comunidades.

1. Petrobras es una empresa socialmente responsable, que promueve el desarrollo sustentable en las regiones donde opera, con el propósito de contribuir con la mejora de la calidad de vida de sus comunidades vecinas.
2. Petrobras a través de la ONG Socsal, realizó un estudio en el cual ustedes (comunidades) con la ayuda de Socsal, identificaron y jerarquizaron sus necesidades.
3. A partir de los resultados de ese estudio, Petrobras hizo alianzas con diversas ONG's para trabajar juntos "ustedes, la ONG y nosotros (Petrobras)" en la búsqueda de soluciones a las necesidades que ustedes definieron como prioritarias.

VII.6. TÁCTICAS Y COMPROMISOS

Cabe destacar que la construcción del portafolio de Inversión Social de Petrobras comenzó a hacerse desde principios de este año, para ello fue necesario desarrollar acciones que necesitaban un acompañamiento comunicacional que obedeciera a la estrategia propuesta en este trabajo de grado; por ello y para mantener una coherencia en la ejecución de cada una de las actividades se consideró necesario diseñar el plan de comunicaciones en dos fases:

Fase I

Exploratoria: el objetivo de los responsables del proyecto por parte de Petrobras es propiciar acercamientos con sus audiencias a través de encuentros en donde predomina la escucha activa de situaciones de interés para las partes.

- **Comunidades:** la finalidad de llevar a cabo este proceso fue examinar directamente la situación en que se encontraban las comunidades, validar información arrojada por el estudio línea base hecho por la ONG Sosal Servicio de Apoyo Local y propiciar un primer acercamiento con esta audiencia.

Acciones comunicacionales propuestas:

⇒ **Visitas de los representantes de Petrobras a las comunidades**

- **Objetivo:** dar a Petrobras mayor presencia en las comunidades, y propiciar un acercamiento con las mismas.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité evaluador deberá definir una fecha, de acuerdo a la situación del entorno y a su disponibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición y redacción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes, a partir de la imagen que el comité evaluador decida proyectar.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas: consiste en la selección, evaluación y respuesta a interrogantes que representan puntos críticos o de importancia para las audiencias clave, la finalidad de llevar a cabo esta herramienta es la preparación y alineación de mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le dará respuesta a esas interrogantes con la participación del comité evaluador.

<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de voceros: preparar a los representantes de la empresa para manejarse con mayor facilidad y seguridad en público. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones se encargará de preparar y dictar los cursos de vocería a los voceros seleccionados por la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de cada visita a través de informes, fotos, videos, testimoniales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un integrante del equipo técnico deberá encargarse durante el recorrido de documentar todos los aspectos que considere de interés para la empresa.

⇒ Reuniones con líderes comunitarios

- **Objetivo:** el intercambio de ideas y puntos de vista, así como la alineación y trabajo compartido para la búsqueda de soluciones.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico coordinará las reuniones de acuerdo a la disponibilidad del comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de invitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo evaluador será el responsable de hacer las invitaciones y confirmar la asistencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición y construcción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes, a partir de la imagen que el comité evaluador decida proyectar.

<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le dará respuesta a esas interrogantes con el apoyo del comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de voceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará al representante de Petrobras.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones recomendará los puntos a tratar al comité evaluador. El equipo técnico será el responsable del diseño y elaboración de la presentación.
<ul style="list-style-type: none"> • Materiales a entregar: copia de la presentación, lápices o bolígrafos, blocks. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de proporcionar a los asistentes las herramientas que necesiten durante la reunión. • La asistente de la gerencia de Relaciones Externas y Comunicaciones se encargará de ordenar el refrigerio y preparar la sala de reuniones.

- **ONG's:** durante este período la empresa estableció un primer contacto con las organizaciones que tenían el perfil para participar en el portafolio de Inversión Social de Petrobras.

Acciones comunicacionales propuestas:

⇒ **Reuniones con ONG's**

- **Objetivo:** destacar la importancia que le da la empresa al tema social, y su disposición a establecer alianzas que le permitan tanto a la empresa como a su aliado agregar valor al negocio y obtener beneficios para la sociedad.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de reunión. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico coordinará las reuniones.
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico deberá redactar la convocatoria y enviarla por mail, inmediatamente después de definida la fecha y los invitados.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición y construcción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de voceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará a los asistentes a la

	reunión.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones recomendará los puntos a tratar. El equipo técnico será el responsable del diseño y elaboración de las láminas.
<ul style="list-style-type: none"> • Materiales a entregar a los asistentes: copia de la presentación, lápices o bolígrafos, blocks. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de proporcionar a los asistentes las herramientas que necesiten durante la reunión. • La asistente de la gerencia de Relaciones Externas y Comunicaciones se encargará de ordenar el refrigerio y preparar la sala de reuniones.

⇒ **Visitas al campo con ONG's:** una vez establecido individualmente el primer acercamiento, se planificará una visita al campo con las diversas organizaciones seleccionadas.

- **Objetivo:** levantar un breve diagnóstico de la situación de las comunidades desde su propia perspectiva.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité evaluador deberá definir una fecha, de acuerdo la situación del entorno y a su disponibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo evaluador se encargará de convocar a los asistentes al viaje.

<ul style="list-style-type: none"> • Definición y redacción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de voceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará a los representantes de Petrobras que asistirán al viaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de la visita a través de informes, fotos, video, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un integrante del equipo técnico deberá encargarse durante el recorrido de documentar todos los aspectos que considere de interés para la empresa.

- **Gobierno:** esta audiencia fue incluida en la etapa final de esta fase, con el objetivo de estrechar y fortalecer relaciones a través del intercambio de ideas y la presentación del diseño del portafolio de Inversión Social de Petrobras para el año 2004.

Acciones comunicacionales propuestas:

⇒ **Reunión con representantes del gobierno local**

- **Objetivo:** establecer alianzas con representantes del gobierno local y mantenerlos informados de los proyectos que Petrobras va a llevar a cabo en la zona, todo esto con la finalidad de disminuir la interrupción de las

acciones planificadas por la empresa y evitar que las mismas se solapen con planes gubernamentales.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de reuniones con el Alcalde y Gobernador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico hará el contacto con los funcionarios del gobierno local, con la ayuda de la persona encargada de las relaciones institucionales de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición y construcción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de vocería para el expositor. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará a los asistentes a la reunión.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de proyecto. <p>Se propone que este documento englobe en forma sencilla los datos fundamentales del portafolio de Inversión Social de Petrobras, incluyendo de manera especial las ventajas de las alianzas sociales y el alcance e impacto de los proyectos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones recomendará los puntos al comité evaluador. El equipo técnico será el responsable del diseño y elaboración de las láminas.

<ul style="list-style-type: none"> • Preparar material que se le entregará a los asistentes: copia de la presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de proporcionar a los asistentes las herramientas que necesiten durante la reunión.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de agradecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico redactará y enviará una carta dirigida al representante del gobierno que los recibió.

- **Empleados:** esta fase se dirigió sólo a los directivos de la empresa, tanto de Caracas como de las áreas de operación.

Acciones comunicacionales propuestas:

⇒ **Taller Situacional**

⇒ **Focus Group**

⇒ **Entrevista a profundidad**

- **Objetivo:** contar con el apoyo y respaldo de los directivos de Petrobras para el proyecto, para lograrlo se busco involucrarlos y sensibilizarlos en el tema social y dar a conocer el importante papel que actualmente juega en las corporaciones a escala mundial. Para obtener mayor información acerca de los resultados de estas actividades ver anexo 14.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité técnico deberá contactar a la ONG Socsal para acordar la fecha de la actividad y el tiempo estimado de duración.

	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de preparar y organizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. • La ONG Socsal se encargará de la preparación y realización del focus group, así como del procesamiento de datos que resulten de la actividad. • La ONG Socsal diseñará los instrumentos y hará las entrevistas a los gerentes.
--	--

⇒ **Creación de un Comité Evaluador**

- **Objetivo:** discutir temas sociales que afecten a la empresa, informar acerca de los proyectos y actividades que se realizan en campo, evaluar peticiones hechas por las comunidades, así como intercambiar información que permita identificar alertas tempranas para la preparación de estrategias.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Designar los integrantes del comité. Se propone que este integrado por un representante de cada una de las gerencias que tienen contacto directo con las comunidades tales como: Laboral, Legal, Tierras, CSMS y Relaciones Externas y Comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Externas y Comunicaciones y directorio de Petrobras.

<ul style="list-style-type: none"> • Definir dinámica de reuniones. Se propone que este comité se reúna una vez al mes en campo, y se programen reuniones extraordinarias en caso de ser necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Externas y Comunicaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez finalizada la reunión se redactará la minuta de conformidad con todos los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes de comité evaluador deberán llevar a cabo esta tarea.
<ul style="list-style-type: none"> • Designar un Equipo Técnico cuya función sea ejecutar y darle seguimiento a las decisiones tomadas por el Comité Evaluador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Relaciones Externas y Comunicaciones.

Fase II

Ejecución: en esta segunda fase se propondrán herramientas comunicacionales que propicien y mantengan un canal de comunicación efectiva entre empresa, comunidad, ONG y gobierno.

- ***Acciones comunicacionales propuestas para Comunidades:***

⇒ Encuentros Petrobras-Comunidad

- ***Objetivo:*** obtener información de primera mano acerca de los avances de los proyectos sociales que se llevan a cabo; así como reforzar la asociación de la empresa con las actividades que realizan las organizaciones no gubernamentales, a través de reuniones periódicas con la comunidad y las ONG's.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Contacto Petrobras: esta persona deberá reunirse periódicamente con los diversos actores detectados como audiencias clave para la empresa, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información posible acerca de los proyectos que lleva a cabo la empresa. Será el puente entre el comité evaluador y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia de Recursos Humanos en conjunto con el comité evaluador se encargará de la búsqueda y selección de un coordinador regional.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes, a partir de la imagen que el comité evaluador decida proyectar.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes con la ayuda del comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento del vocero. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará a los representantes de la empresa.

⇒ **Construcción de base de datos de las comunidades**

- **Objetivo:** establecer un contacto más directo y con mayor facilidad con cada una de sus audiencias.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha Comunitaria: esta ficha contendrá datos de interés para Petrobras: nombre, teléfono, dirección, ocupación y comunidad a la que pertenece. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará del diseño de las planillas con el apoyo de la ONG Socsal. • El comité evaluador conjuntamente con la ONG Socsal decidirá quiénes realizarán esta actividad. Se propone que los miembros de ONG's que trabajan en campo sean los responsables del levantamiento de información.

⇒ **Espacio social Petrobras**

- **Objetivo:** establecer un lugar de encuentro con Petrobras, en el que las comunidades puedan buscar información confiable y segura en un solo lugar, puedan reunirse con representantes de la empresa, puedan plantear sus inquietudes y dejar sus solicitudes y sugerencias.

Se sugiere que este espacio opere en horas de oficina y este disponible los fines de semana en horario especial y se ubique en un lugar equidistante a todas las comunidades.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina Encuentro Petrobras. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de buscar infraestructuras disponibles y costo de las mismas, y el comité seleccionará la que considere adecuada. Todo este proceso se gestionará a través de la gerencia de Compras y Contrataciones de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto Petrobras. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia de Recursos Humanos en conjunto con el comité evaluador se encargará de la búsqueda y selección del encargado del espacio Petrobras.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar al vocero encargado de atender a las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones dictará un taller a la persona encargada.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el mobiliario necesario para el funcionamiento de este espacio (computadora, impresora, escritorio, teléfono, fax, sillas, cartelera, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de proponer mobiliario y buscar presupuestos, y el comité seleccionará la que considere adecuada. La adquisición del material se hará a través de la gerencia de Compras y Contrataciones de la empresa.

⇒ **Diseñar mecanismos de convocatoria**

- **Objetivo:** motivar a las comunidades a que asistan a las actividades pautadas como parte de los proyectos. Esta acción se implementará cada vez que las actividades que se realicen en el marco del portafolio de Inversión Social de Petrobras, requieran de la participación comunitaria.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal “cara a cara”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG’s integrantes del portafolio de Inversión Social deberán hacer las convocatorias, de ser necesario el coordinador regional también deberá encargarse de esta tarea.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vía telefónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG’s integrantes del portafolio de Inversión Social deberán hacer las llamadas, de ser necesario el coordinador regional también deberá encargarse de esta tarea.
<ul style="list-style-type: none"> • Volantes o pendones muy gráficos y llamativos, con poco texto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la actividad es promovida por las ONG’s integrantes del portafolio, serán ellas las responsables de la ejecución de esta tarea. Si la actividad la ha convocado la empresa, el equipo técnico asumirá la responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Carteleras informativas en las comunidades: esta herramienta le permitirá a las comunidades recibir información acerca de los proyectos y otros temas sociales de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización que haga la convocatoria tendrá que facilitar oportunamente la información a la persona encargada de la oficina Encuentro Petrobras, esta será la responsable del cambio de información publicada en cartelera.

⇒ **Diseñar mecanismos de recepción y respuesta a solicitudes de las comunidades**

- **Objetivo:** agilizar el flujo de comunicación entre empresa y comunidad, a través de mecanismos efectivos de respuesta a solicitudes.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de Sugerencias en la oficina de Encuentro Petrobras. 	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador regional será el encargado de recoger y analizar dos veces por semana las sugerencias contenidas en el buzón.
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión pública: se pretende dar respuesta a las inquietudes comunitarias, manifestadas en el buzón de sugerencias de forma anónima o no. Se propone hacerla dos veces al mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador regional, en compañía de un representante del comité evaluador deberá dar respuesta pública a las inquietudes manifestadas en el buzón de sugerencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de atención de sugerencias: haciendo cartas estándar de acuse de recibo de las solicitudes, de respuesta aprobatoria y de respuesta negativa a las solicitudes. Se propone que esta carta de acuse de recibo sea enviada en un lapso no mayor a 2 días después de recibida la solicitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador regional con la ayuda del equipo técnico debe encargarse de redactar y distribuir las cartas.

⇒ **Diseñar mecanismos para la detección de alertas tempranas**

- **Objetivo:** recoger información específica en las comunidades que permita al comité evaluador de la empresa, tomar acciones para prevenir posibles situaciones críticas.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha Preventiva: en ella los integrantes de ONG's y empleados de Petrobras que esten trabajando en campo podrán reportar situaciones que se consideren riesgosas para la empresa, bien sea en el corto, mediano o largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico con la ayuda de la ONG Socsal serán los responsables.
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de análisis y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • El representante de la empresa en el área debe recolectar la información dos veces por semana.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar estas fichas al comité evaluador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico incluirá las fichas en el informe que se le entregué al comité.

⇒ **Reporteros comunitarios**

- **Objetivo:** preparar a los miembros de las comunidades en el manejo de técnicas audiovisuales para contar la historia desde su propia perspectiva. La implementación de esta propuesta le dará un valor agregado a la empresa, ya que podrá mostrar hechos producidos y elaborados por sus propios protagonistas.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo reporteril. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG's deberán seleccionar a las personas que esten interesadas en participar en la actividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Taller de técnicas básicas para la documentación audiovisual y fotográfica de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones se encargará de preparar y dictar el curso.
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos necesarios: cámaras fotográficas, cámaras de video, grabadores, micrófonos. Se sugiere que la persona encargada de recibir las solicitudes de las comunidades, sea la responsable de la administración y distribución de estos equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia de Sistemas se encargará de proponer los equipos adecuados al equipo técnico. La adquisición del material se hará a través de la gerencia de Compras y Contrataciones de la empresa una vez aprobado por el comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • La Comunidad Reporta: evento de periodicidad trimestral en el que los reporteros presentan a la comunidades y empleados de Petrobras el material documentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador regional será el responsable; también ayudará equipo técnico y las ONG's.

- ***Acciones comunicacionales propuestas para ONG's:***

⇒ **Construcción de base de datos de las ONG's**

- **Objetivo:** establecer un contacto más directo y con mayor facilidad con cada una de los integrantes de los equipos de trabajo seleccionados por los representantes de las ONG's, para trabajar en campo.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Aliados Petrobras: contiene datos de interés para Petrobras: nombre, teléfono, comunidad donde opera y ONG a la que pertenece. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará del diseño y de la distribución de las mismas.
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los representantes de las ONG's tendrán que llenar estas planillas con los datos de su equipo y deberán entregárselas al equipo técnico.

⇒ **Difusión de información:**

- **Objetivo:** mantener informadas a todas las organizaciones de las actividades que cada una de ellas está llevando a cabo, así como transmitir cualquier otra información que la empresa considere relevante.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Boletín informativo: esta herramienta es el canal de comunicación periódica que tendrá la empresa con las ONG's. Este boletín se presentará en dos versiones: digital e impreso, y tendrá una periodicidad mensual. En caso de que sea necesario, se contempla la publicación de ediciones extraordinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico será el responsable del diseño y la distribución del boletín. Para la realización de esta tarea se requiere de la colaboración de todas las ONG's en la entrega puntual de su cronograma de actividades.
<ul style="list-style-type: none"> • Emails. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico enviará los emails.
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto telefónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico hará las llamadas.

⇒ **Diseño y redacción de Código de conducta Petrobras**

- **Objetivo:** alinear la actuación de las ONG's a las políticas de Petrobras.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Código de Conducta Petrobras: contendrá lineamientos, normas y recomendaciones acerca de cómo debe ser la actuación del personal de los Aliados Petrobras en campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones deberá diseñar y redactar el código. Este código debe someterse a la aprobación del comité evaluador.

⇒ **Difusión del manual de identificación visual Petrobras**

- **Objetivo:** garantizar el uso correcto de la imagen gráfica de Petrobras.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Imprimir el manual de identificación visual. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico estará a cargo de la distribución del material.

⇒ **Capacitar a los miembros de las ONG's para la documentación audiovisual de actividades**

- **Objetivo:** obtener material de calidad para la documentación de actividades cotidianas vinculadas a la ejecución de los proyectos sociales auspiciados por Petrobras.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> Taller a los miembros de las ONG's que les enseñe técnicas básicas de fotografía y documentación audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> La agencia de comunicaciones preparará y dictará el taller.

⇒ **Presentación de Informe de Gestión**

- **Objetivo:** evaluar, corregir, medir y reorientar de ser necesario, las acciones que como parte del portafolio de Inversión Social de Petrobras, las ONG's aliadas están llevando a cabo.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> Las ONG's entregarán a la empresa cada 2 meses un informe de gestión que debe incluir: minutas de actividades y reuniones realizadas con las comunidades y su respectivo material audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> Las ONG's deben entregar a tiempo los informes y Socsal se los hará llegar al equipo técnico para incluirlos en las reuniones del comité evaluador.

- **Acciones comunicacionales propuestas para el Gobierno:**

⇒ **Presentación de Balance de Gestión Social**

- **Objetivo:** mantener informados a los funcionarios del gobierno local acerca de las actividades que se están llevando a cabo en campo, haciendo especial énfasis en las ventajas del establecimiento de alianzas y en la necesidad de que cada actor social cumpla su rol.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentro PetroSocio: se propone que la reunión se realice cada tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico establecerá los contactos y pautará las reuniones.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes, a partir de la imagen que el comité evaluador decida proyectar.
<ul style="list-style-type: none"> • Construir el cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes con la ayuda del comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar al vocero de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará a los asistentes a la reunión.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de proyectos. Se propone que este documento englobe en forma sencilla los datos fundamentales del portafolio de Inversión Social de Petrobras, incluyendo de manera especial las ventajas de las alianzas sociales y el alcance e impacto de los proyectos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones recomendará los puntos a tratar al comité evaluador. El equipo técnico será el responsable del diseño y elaboración de las láminas.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de agradecimiento por la atención prestada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico redactará y enviará la carta.

⇒ **Institucionalización de evento anual en las comunidades**

- **Objetivo:** compartir experiencias positivas con los representantes del gobierno local, comunidades, empleados de Petrobras y demás audiencias definidas como clave por la empresa.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Evento Compartiendo con Petrobras. 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité evaluador definirá la fecha y evaluará el concepto que la agencia de comunicaciones proponga.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar mensajes clave 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes, a partir de la imagen que el comité evaluador decida proyectar.
<ul style="list-style-type: none"> • Construir el cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes con la ayuda del comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar al vocero de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará a los asistentes al evento.
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de agradecimiento por su asistencia a las audiencias que estuvieron presentes en el evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico redactará y enviará la carta.

- **Acciones comunicacionales propuestas para Empleados:**

⇒ **Lanzamiento del portafolio de Inversión Social de Petrobras**

- **Objetivo:** dar a conocer el portafolio de Inversión Social Petrobras 2004.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se propone incluir este punto en la presentación de rendición de cuentas que la directiva de la empresa muestra cada tres meses a sus empleados. Se recomienda adaptar los mensajes a la audiencia, tomando en cuenta que la misma es heterogénea en profesionales y edad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité evaluador y la agencia de comunicaciones definirán los aspectos a incluir en la presentación.
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de mensajes clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará y redactará de forma estratégica los mensajes, a partir de la imagen que el comité evaluador decida proyectar.
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de cuestionario de preguntas y respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones seleccionará estratégicamente los asuntos de interés que se incluirán en el cuestionario, y le darán respuesta a esas interrogantes con la ayuda del comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del vocero. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones capacitará al expositor.

⇒ **Difusión de información interna**

- **Objetivo:** mantener informados a los empleados de las actividades que la empresa realiza en las comunidades.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera, Intranet, correo electrónico y boletín interno. Se recomienda el uso de fotos para captar la atención de la audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico será el encargado de proporcionar información al Departamento de Comunicaciones Internas, que será el que mantenga actualizado este medio.

⇒ **Participación voluntaria de empleados en actividades sociales**

- **Objetivo:** involucrar al trabajador de forma directa con los proyectos del portafolio a través de una vivencia positiva, la cual podrá compartir con sus compañeros de trabajo, convirtiéndose en un vocero informal difusor de las actividades sociales que hace la empresa e impulsor de nuevos voluntarios.

<i>Herramientas</i>	<i>Responsables</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Día del voluntario Petrobras: consiste en invitar al trabajador a participar de forma voluntaria durante un día como colaborador en los proyectos sociales que lleva a cabo la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La agencia de comunicaciones trabajará en un concepto creativo y la campaña de difusión, que debe ser evaluado y aprobado por el comité evaluador.
<ul style="list-style-type: none"> • Se propone que la actividad permita que 5 empleados hagan acción social 	<ul style="list-style-type: none"> • El comité evaluador se encargará de definir la cantidad de empleados que

<p>en las comunidades un día al mes. Se recomienda como prueba piloto incluir en esta actividad sólo a los trabajadores de las áreas.</p>	<p>participarán en esta actividad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de intriga para la difusión interna del evento, utilizando medios como emails, cartelera, intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico deberá distribuir en los medios de comunicación interna los avisos que invitan al personal a participar en la actividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente se sortearán los cupos de los participantes (una semana y media antes del día del evento), utilizando el correo electrónico como mecanismo para definir quienes son los ganadores (las 5 primeras personas que confirmen su asistencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico deberá habilitar un buzón de correo electrónico para registrar las inscripciones de los participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados inscritos recibirán un “kit del Voluntario Petrobras” que contendrá una franela y una gorra, las cuales deberán utilizar durante la actividad. También se les entregará certificado de participación en la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico se encargará de proveer el material a los voluntarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar las logística del viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo técnico deberá confirmar la asistencia de los voluntarios que han sido seleccionados, además tendrá que organizar la logística del viaje. Una vez definido el itinerario deberán enviárselo a cada participante.

VII.7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Gastos fijos mensuales

<i>Recursos</i>	<i>Costo (mensual)</i>	
	<i>Bs. / \$</i>	
Sueldo mensual del Coordinador Regional	3.000.000	1.562,5
Nómina mensual de Equipo Técnico	6.000.000	3.125
Sueldo del encargado del espacio Petrobras.	850.000	442,71
Alquiler de estructura física de espacio Petrobras	200.000	104,17
Envío de correspondencia	200.000	104,17
Servicio telefónico	1.000.000	520,83
TOTAL	2.250.000	5.859, 38

Actualmente la empresa cuenta con la asesoría de una empresa de comunicaciones, y el contrato de servicio abarca el apoyo en cada una de las actividades propuestas, exceptuando los talleres de capacitación audiovisual.

Petrobras también cuenta con los servicios de Socsal como asesor social, por ello los gastos asociados al cumplimiento de las tareas asignadas en este plan de comunicaciones, están contemplados en su contrato de servicio.

Las llamadas telefónicas y el envío de correspondencia son servicios de los que disponen todos los empleados de la organización, por lo que no representa un gasto adicional de este plan de comunicación, sin embargo se estima una cantidad representativa del costo del servicio.

Fase I

<i>Actividad</i>	<i>Fecha</i>	<i>Implicaciones</i>	<i>Costo (por persona)</i> <i>Bs. / \$</i>	
Comunidades				
• Visitas de los representantes de Petrobras a las comunidades.	diciembre 2003 - julio 2004	Boletos aéreos: Caracas-San Tomé-Caracas	370.000	192,71
		Viáticos diarios (transporte y comidas)	60.000	31,25
• Reuniones con líderes comunitarios.	diciembre 2003 - julio 2004	Boletos aéreos: Caracas-San Tomé-Caracas	370.000	192,71
		Viáticos diarios	60.000	31,25
		Material de apoyo para realizar la reunión	14.000	7,29
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>874.000</i>	<i>455,21</i>
ONG's				
• Reuniones con ONG's	enero - julio 2004	Material de apoyo para realizar la reunión	14.000	7,29
		Refrigerio	5.000	2,60
• Visitas al campo con ONG's	febrero-marzo 2004	Boletos aéreos: Caracas-San Tomé-Caracas	370.000	192,71

		Viáticos diarios (transporte y comidas)	60.000	31,25
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>449.000</i>	<i>233,85</i>
Gobierno				
• Reunión con representantes de Gobierno local.		Boletos aéreos: Caracas-San Tomé- Caracas	370.000	192,71
		Viáticos diarios	60.000	31,25
		Material de apoyo para realizar la reunión	14.000	7,29
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>444.000</i>	<i>231,25</i>
Empleados				
• Actividades con gerentes.		Boletos aéreos: San Tomé-Caracas-San Tomé	370.000	192,71
		Viáticos diarios	60.000	31,25
		Material de apoyo para realizar la reunión	14.000	7,29
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>444.000</i>	<i>231,25</i>
TOTAL FASE I			2.211.000	1.151,56

Fase II

<i>Actividad</i>	<i>Fecha</i>	<i>Implicaciones</i>	<i>Costo Bs. / \$</i>	
Comunidades				
• Encuentros Petrobras-Comunidad.	A partir de agosto y hasta la culminación de los proyectos	Ninguna	Ninguno	
• Construcción de bases de datos de las comunidades.	septiembre y actualizar datos cada dos meses	Ninguna	Ninguno	
• Oficina Encuentro Petrobras Petrobras ONG's. <u>Circuit City</u> . ([Homepage]. Consultado el día 18 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.circuitcity.com/	octubre	1 Computadora	3.072.000	1.600
		1 Impresora/fax	398.572,80	207, 59
		1 Teléfono	134.400	70
		1 Escritorio	631.680	329
		3 Sillas de escritorio + 4 sillas de espera	403.200	210
			384.000	200
		1 Cartelera	400.000	208, 33
2 Archiveros	533.760	278		

• Diseñar mecanismos de convocatoria.	agosto-diciembre 2004	1200 Volantes	480.000	250
		5 Pendones	390.000	203, 13
• Diseñar mecanismos de recepción y respuesta a peticiones de la comunidad.	A partir de agosto y hasta la culminación de los proyectos	Ninguna	Ninguno	
• Diseñar mecanismos para detección de alertas tempranas.	A partir de agosto y hasta la culminación de los proyectos	Ninguna	Ninguno	
• Reporteros comunitarios. <u>Circuit City</u> . ([Homepage]. Consultado el día 18 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.circuitcity.com/	A partir de agosto y hasta la culminación de los proyectos	2 Cámaras digitales	768.000	400
		2 Cámara de video	1.344.000	700
		2 Radiograbador	230.400	120
		2 Micrófonos y cables	384.000	200
		100 Cintas para VHS	384.000	200
		VHS/DVD	1.536.000	800

		Televisor de 27´	768.000	400
	Primera semana del mes de diciembre	1 Taller de capacitación audiovisual para 15 personas máximo.	3.500.000	1822,92
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>15.742.012, 8</i>	<i>8.198, 9</i>
ONG´s				
• Construcción de bases de datos de ONG´s	agosto y actualizar datos cada dos meses	Ninguna	Ninguno	
• Difusión de información.	A partir de agosto y hasta la culminación de los proyectos	Ninguna	Ninguno	
• Alinear la actuación de las ONG´s a las políticas de Petrobras.	septiembre-octubre 2004	Gastos de imprenta para 100 manuales.	350.000	182, 29
• Difusión de manual de identificación visual Petrobras.	Cuarta semana del mes de agosto	Ninguna	Ninguno	
• Capacitar a los		1 Taller de	3.500.000	1822,92

miembros de ONG's para la documentación audiovisual de las comunidades.		capacitación audiovisual para 15 personas máximo.		
• Presentación de resultados.	A partir de agosto cada dos meses.	Ninguna	Ninguno	
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>3.850.000</i>	<i>2.005, 2</i>
Gobierno				
• Presentación de Balance de Gestión Social	A partir de septiembre una vez cada tres meses.	Boletos aéreos: Caracas-San Tomé-Caracas (p/p).	370.000	192,71
		Viáticos (p/p al día).	60.000	31,25
• Institucionalización de evento anual en las comunidades.	Una vez al año a partir del 2005	Ninguna	Ninguno	
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>430.000</i>	<i>223,95</i>
Empleados				
• Creación de un Comité Evaluador.	Primera semana del mes de septiembre.	Ninguna	Ninguno	
• Presentación del	Primera	Ninguna	Ninguno	

portafolio de Inversión Social de Petrobras.	semana del mes de agosto 2004			
• Difusión de información interna.	A partir del mes de septiembre cada vez que sea necesario 2004	Ninguna	Ninguno	
• Participación voluntaria de empleados en actividades sociales.	Una vez al mes a partir de diciembre 2004	Viáticos diarios	60.000	31,25
		100 kits de voluntarios Petrobras (franela y gorra)	2.500.000	1.302
<i>SUB-TOTAL</i>			<i>2.560.000</i>	<i>1.333, 3</i>
<i>TOTAL FASE II</i>			<i>22.582.012</i>	<i>11.761, 4</i>

Las actividades que no representan un costo adicional para la organización, no fueron contempladas en el presupuesto como gastos, pero se reflejan en la tabla para establecer las fechas de ejecución.

Gastos de evaluación de proyectos

Recursos	Costo (anual)	
	Bs. / \$	
Estudio de imagen	40.000.000	20.833,33
TOTAL	40.000.000	20.833,33

VII.8. MEDICIÓN

En esta etapa la empresa podrá monitorear y medir la respuesta y aceptación de sus audiencias clave, a través del diseño e implementación de indicadores.

- ⇒ **Estudio de imagen:** la realización de este estudio permitirá contrastar los resultados arrojados, en cuanto a percepción de imagen, por el estudio línea base realizado por Socsal, con la situación después de implementados los proyectos del portafolio de inversión de Petrobras y cuantificar los cambios que se han dado. Se recomienda hacer este estudio una vez al año, a partir de un año después de iniciados los proyectos en las áreas.
- ⇒ **Manejo de imagen:** el uso del manual de identificación visual se medirá a partir número de veces que se hizo un manejo adecuado de la identidad gráfica de la empresa.
- ⇒ **Código de conducta:** esta aplicación se medirá con base en el número de incidentes que aún estando contemplados y regulados en el manual se han registrado mensualmente. Para el funcionamiento de esta herramienta de medición la empresa debe establecer como norma obligatoria el reporte de todos los incidentes ocurridos en el área al coordinador de Petrobras.

- ⇒ **Indicador de reuniones y actividades:** para determinar si las herramientas propuestas para convocar a las reuniones (folletos, carteleras, comunicación directa) son efectivas se tomará como indicador el número de participantes que asisten a las actividades; este indicador se debe medir al final de cada reunión, a través de un control de asistencia. Además las ONG's, empleados y comunidades, deben redactar minutas en donde se mencionen los puntos planteados, los acuerdos establecidos y las tareas pendientes con sus respectivos responsables; toda esta información debe incluirse en los informes que cada 2 meses las ONG's entregarán a la empresa.
- ⇒ **Boletín informativo:** la lectura de los boletines se medirá a través de la opción de comprobación de lectura ofrecida por el Outlook, cuando se hace el envío digital. Cabe destacar que esta herramienta no garantiza la lectura completa del material, sólo identifica si el mail fue revisado o si fue borrado sin leer.
- ⇒ **Encuestas:** la aplicación de encuestas para evaluar el boletín informativo entregado a las ONG's y a los empleados, permitirá conocer las opiniones que estas audiencias tienen acerca de la herramienta, así como sus sugerencias y propuestas de cambio.
- ⇒ **Reporteros comunitarios:** la efectividad de esta herramienta se medirá tomando en cuenta el número de eventos cubiertos por los reporteros, su presentación en las reuniones trimestrales y la calidad audiovisual del material. Cabe destacar que existen factores subjetivos que se tomaran en cuenta al momento de realizar la actividad.
- ⇒ **Voluntarios Petrobras:** se medirá a partir del número de nuevos voluntarios participantes en las actividades. El impacto de esta actividad también se evaluará a partir de los resultados que arroje la encuesta de clima organizacional.

- ⇒ **Espacio social Petrobras:** la aceptación y aprovechamiento del mismo por parte de las comunidades se medirá tomando el número de solicitudes recibidas por la empresa y el número de reuniones solicitadas por la comunidad mensualmente.

- ⇒ **Buzón de sugerencias:** el número de observaciones y comentarios recibidos mensualmente por la empresa a través de este medio, contrastado con el número de respuestas dadas a la comunidad durante ese período.

- ⇒ **Tarjetas de alertas tempranas:** el número de reportes recibidos mensualmente por la empresa contrastados con el número de incidentes evitados.

- ⇒ **Comité Evaluador:** al final de cada reunión los integrantes del comité deben redactar una minuta con los puntos tratados en la reunión y las acciones acordadas, este documento debe estar respaldado por todos los miembros del comité.

- ⇒ **Equipo Técnico:** sus integrantes deben presentar al comité técnico cada vez que este se reúna un informe completo con el estatus de las tareas asignadas, su respectivo seguimiento y fechas de culminación.

- ⇒ **Gobierno:** los indicadores que se utilizarán para medir las herramientas orientadas al gobierno dependerán del objetivo específico de cada una de ellas, es por ello que dicho impacto se evaluará sobre la base del número de resultados esperados obtenidos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado este trabajo de investigación se puede concluir que la responsabilidad social es el compromiso que tienen las empresas de contribuir con la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, accionistas, socios, comunidades, medio ambiente y demás relacionados, a través de acciones que propicien el desarrollo sustentable en el entorno donde se insertan.

Actualmente, la responsabilidad social es vista por las empresas como una estrategia de negocios que tiene un impacto que trasciende a los beneficios económicos, es una inversión a largo plazo que le permite a la empresa obtener grandes retornos, así como insertarse en sociedades con altas expectativas y numerosas necesidades.

El inicio de la Responsabilidad Social en Venezuela está muy ligado a la presencia de empresas petroleras transnacionales, que en principio se preocupaban por el bienestar de sus empleados y que poco a poco fueron expandiendo esta inquietud hasta incluir entre sus beneficiarios a la sociedad en general.

Después de recorrer el camino que algunas empresas petroleras transnacionales con presencia en el país han tomado en materia de Inversión Social, se puede decir que la mayoría de ellas centran sus aportes en los siguientes ejes de acción: educación, salud, cuidado del medio ambiente e infraestructura; todo esto a partir de la creación de alianzas con diversos actores sociales como el gobierno, ONG's, comunidades, etc.

Con respecto a la estrategia, se tiene que ésta comprende una serie de acciones que alineadas con el plan de negocios, le permiten a la empresa lograr un desempeño eficiente.

En lo que se refiere a estrategias de comunicación, las mismas normalmente contemplan la construcción de planes de comunicación para lograr, a través del

intercambio de información y la utilización de herramientas adecuadas, que una situación inicial se convierta en un escenario mejor.

Después de analizar con detenimiento el caso Petrobras Energía Venezuela, se puede concluir que la falta de visión estratégica en el manejo de las acciones sociales de la empresa, originó que cada uno de los representantes de la organización actuara de manera independiente y desarticulada frente a las audiencias clave, emitiendo mensajes diferentes y haciendo promesas que no podrían cumplir y que con el tiempo se tradujeron en la pérdida de la credibilidad de las comunidades hacia Perez Companc.

Es importante destacar que a partir de las entrevistas realizadas a los líderes comunitarios, se pudo identificar que la percepción de los habitantes de la zona con respecto a la empresa está muy polarizada, estas diferencias se le atribuyen a la desigual distribución de recursos, derivada de la no planificación de acciones sociales en el pasado. Esta percepción se mantiene en la actualidad en menor grado hacia la empresa Petrobras.

En lo que a las comunidades se refiere, se tiene que el hecho de que la mayoría de las personas que participaron en el estudio de Línea Base sepan leer y escribir, representa una gran ventaja para el logro de los objetivos propuestos en este plan de comunicaciones, ya que este aspecto facilita y amplía el tipo de herramientas comunicacionales que se pueden implementar para establecer una relación con el entorno. Otro factor que se traduce en una oportunidad para Petrobras es la alta disposición a participar que manifiestan tener las comunidades en las actividades que convoque la empresa.

Cuando se evaluó el grado de conocimiento que tienen las comunidades con respecto a la actividad a la cual se dedica la empresa Petrobras, se hizo evidente que no vinculan a la organización con la industria petrolera, más bien le atribuyen

características de organización de ayuda social; por esta razón se recomienda utilizar mensajes que refuercen y fortalezcan el concepto de Petrobras como empresa Petrolera.

Con respecto a la importancia de dar a conocer las acciones que en materia de Responsabilidad Social lleva a cabo la empresa Petrobras tanto interna como externamente, se recomienda comunicar sobre la base de hechos concretos y de ser posible tangibles, todo esto con el propósito de no levantar falsas expectativas en las comunidades.

Muy vinculado al punto anterior, se encuentra el comunicar estratégicamente, tomando como eje fundamental los mensajes clave y los cuestionarios de preguntas y respuestas que se construyan; ya que de esta forma Petrobras podrá reforzar en la mente de sus audiencias las ideas que desee transmitir.

Uno de los elementos fundamentales para lograr que este plan de comunicaciones tenga éxito es involucrar a los empleados que dentro de la compañía se desempeñen en cargos de alta exposición en las comunidades, conseguir que estas personas sean los mejores voceros de los mensajes clave de la compañía y que se alineen a la estrategia propuesta en esta investigación.

Tomando en cuenta las recomendaciones de los expertos se propone que las personas seleccionadas para desempeñar la función de representante social Petrobras en las comunidades, debe tener un formación académica en el área social preferiblemente, pero en la misma medida debe poseer empatía y carisma; tiene que tener una amplia capacidad para comprender a las comunidades, pero al mismo tiempo mucha conciencia de los objetivos del negocio, para lograr un equilibrio que permita canalizar de manera eficiente la comunicación entre empresa y comunidad.

Otro aspecto determinante para el mantenimiento de las relaciones entre empresa y comunidad es la respuesta oportuna y precisa por parte de la empresa a las inquietudes de la comunidad, por ello se recomienda monitorear constantemente el cumplimiento de los mecanismos propuestos para asegurar el flujo de información.

En cuanto a la estructura seleccionada para el desarrollo de este plan de comunicaciones, es importante destacar:

1. No se plantearon escenarios, ya que la información que se tenía con respecto a las características del entorno fue insumo suficiente para analizar los posibles obstáculos que se pudieran presentar en la ejecución del plan de comunicaciones.
2. Para la construcción del Portafolio de Inversión Social Petrobras 2004, se plantearon posibles escenarios, y partiendo del más probable, se diseñó la cartera de proyectos sociales para los que se está desarrollando esta investigación.

Es imprescindible destacar que para garantizar el éxito de este plan de comunicaciones, todos los responsables involucrados en la ejecución de estas acciones deben velar por el adecuado y oportuno cumplimiento de las mismas, teniendo en cuenta que la implementación de este plan no está atada a un período determinado, sino que se estima que perdurará en el tiempo y se reorientará o modifique a partir de los resultados arrojados por la medición de las variables establecidas.

Finalmente, se debe mencionar que la realización de este trabajo de grado ha contribuido de manera determinante en el desarrollo profesional de la tesista, ya que a través de su realización se pudieron vivir situaciones que se han convertido en aprendizaje y grandes experiencias. No menos importante ha sido el crecimiento personal experimentado durante este período, en el cual se encontró todo el apoyo de

personas con características y maneras de pensar distintas, que de una u otra forma ayudaron a la tesista a entender cómo se manejan las relaciones en el campo profesional.

B

Barriles de petróleo equivalente: Un término frecuentemente usado para comparar al gas con su equivalente en petróleo y proporcionar una medida común para diferentes calidades de gases.

C

Campos maduros: son aquellos campos que ya están o han estado en producción y están en su fase de declinación.

Comunicación interpersonal: es la "conversación cara a cara" en donde los canales de comunicación no verbales (como los ademanes y los gestos) son importantes. Consiste en preguntar, responder, explicar, contar y escuchar cara a cara, los diálogos o también los silencios. Muchos estudiosos en el tema la consideran la comunicación por excelencia, la más humana.

D

Datos primarios: son aquellos el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos, es decir, son los que el investigador obtiene por sí mismo en contacto con los hechos que se investigan.

Datos secundarios: son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores.

Desarrollo Humano: El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas.

En todos los niveles del desarrollo las tres capacidades esenciales consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, tenga conocimientos y acceso a los recursos necesarios para un nivel de vida decente. Pero el ámbito del desarrollo humano va mucho más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser creativo y productivo y para gozar de respeto por sí mismo, potenciación una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva, el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente.

E

Escucha activa: es un proceso que exige la concentración por parte del receptor para la comprensión, interpretación y confirmación del mensaje transmitido por el emisor.

F

FUS: Fondo Único Social.

M

MARN: Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales.

ME: Ministerio de Educación.

MEM: Ministerio de Energía y Minas.

MSAS: Ministerio de Sanidad y Asistencia Social.

O

Off Shore: término inglés que significa costa afuera. Se refiere a las actividades petroleras que se realizan en la plataforma continental y en aguas internacionales.

ONG: Organización No Gubernamental.

P

Petroquímica: es la rama de la industria que se dedica al procesamiento de hidrocarburos para convertirlos en sustancias más elaboradas.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Pobreza extrema: se refiere al hogar cuyo ingreso per capita es inferior al valor de canasta normativa per capita.

Y

Yacimiento petrolero: son acumulaciones de hidrocarburos en formaciones geológicas de roca porosa y permeable. Los yacimientos pueden estar constituidos por diversas clases de rocas, típicamente areniscas y calizas.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

Pizzolante, I. (2001). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Responsabilidad Social, Origen y Destino de la Reputación Corporativa. (2ª Edición). Venezuela: Fondo editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.

García, E. (2001). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: La Ética: Punto de Partida de la Responsabilidad Social. (2ª Edición). Venezuela: Fondo editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.

Ramshaw, R. (2001). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: La Ética y la Responsabilidad Social Empresarial. (2ª Edición). Venezuela: Fondo editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.

Izquierdo, A. (2001). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Experiencias de PDVSA en el Área de Inversión Social. (2ª Edición). Venezuela: Fondo editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.

Mata Osorio, A. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: La Responsabilidad Social Empresarial de Venamcham. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Vidal, I. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Inversión Social: la dimensión externa de la responsabilidad corporativa. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Escotet, J. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: La pobreza y la acción social de la empresa. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Ramos, M. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Responsabilidad Social Empresarial y los medios de comunicación. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Méndez, C. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: ¿Cómo se entiende el concepto de ciudadanía corporativa y cuáles son los retos y dilemas que implica esta propuesta de participación empresarial?. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Gallegos, R. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Rieles de luz para la Ciudadanía Global. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Ríos, N. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Educación: palanca y elemento integrador entre Empresa – Gobiernos – Sociedad Civil. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

De Rojas, O. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: La Conferencia Internacional sobre la Financiación del Desarrollo: un buen ejemplo de cómo poner en práctica una “Alianza Tripartita para el Desarrollo”. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Henríquez, P. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: Ciudadanía Corporativa. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Roldán, J. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas: ¿Mercadeo de la Responsabilidad Social? o ¿Responsabilidad social del Mercadeo?. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Comité Alianza Social de Venamcham. (2003, octubre). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Venezuela: Alianza Social Venamcham.

Thompson, A., & Strickland, A., (2001). Administración Estratégica: Conceptos y Casos. (11^a Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Villalba, J., (1996). Menú Estratégico: El arte de la guerra competitiva. Venezuela: Ediciones IESA.

Campbell, A., & Tawadey, K., (1992). La misión de los Negocios. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pizzolante, I., (2001). El Poder de la Comunicación Estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo. Venezuela.

Dezerega, V., (1999). Seminario de “Balanced Scorecard”: Sistema de Planificación, Control y Aprendizaje Estratégico. Venezuela: PDVSA CIED.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., (1998). Metodología de la investigación. (2^a Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Dirección de Recursos Humanos de Pecom. (2003). La Historia Continua: Petrobras Hoy. Compartir, (59), 38 pgs.

Dirección de Comunicaciones de Petrobras Energía. (2004). Responsabilidad Social. Petrobras Energía, (1), 13 pgs.

Shell de Venezuela. (1998). Declaración de principios generales de negocios. Torre Shell, 16 pgs.

Méndez, M. (2003, noviembre). Responsabilidad Social Empresarial, Presentación de Responsabilidad Social de la Industria Petrolera de Alianza Social Venamcham, Caracas, Venezuela.

Chávez, R. (2004). La Planeación de las Comunicaciones en Mercadeo, Clase de Plantación de la Comunicación de la cátedra de Comunicaciones Integradas de la UCAB, Caracas, Venezuela.

Dutra, J. (2004). Plano Estratégico Petrobras 20015, Presentación del Plan Estratégico a los Directores de Petrobras, Río de Janeiro, Brasil.

Unidad de Relaciones Institucionales. (2003). Visión de futuro. Inversión Social 1992-2002, 24 pgs.

Fuentes Hemerográficas

Statoil cumple con su compromiso de sustentabilidad (2003, mayo 31). El Nacional, p. 3.

ConocoPhillips opera con licencia social. (2003, septiembre 27). El Nacional, p.4.

Fuentes Electrónicas

Nuestra Historia. [Homepage]. Consultado el día 17 de noviembre de 2003 de la World Wide Web: <http://www.pecom.com.ar/>

Nuestra Empresa. [Homepage]. Consultado el día 25 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.petrobras.com.ar/Petrobras/AboutOurOrganization/0,2543,aiLinkInterno%252Atrue%257Cai%255FIdnLanguage%252A202,00.html>

Strategic Plan 2003 - 2007. [Homepage]. Consultado el día 25 de abril de 2004 de la World Wide Web: http://www2.petrobras.com.br/ri/ing/ApresentacoesEventos/ConfTelefonicas/pdf/PlanoEstrategico2003_2007ing.pdf

Petrobras seleccionará proyectos para programa Hambre Cero. [Homepage]. Consultado el día 19 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.radiobras.gov.br/internacional/materia.phtml?idioma=ES&materia=181162>

¿Qué es Pacto Mundial de las Naciones?. [Homepage]. Consultado el día 21 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=4&MS=1>

El Pacto Mundial en Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 21 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://anuv.tripod.com.ve/elpactomundial/>

About the WBCSD. [Homepage]. Consultado el día 13 de abril de 2004 de la World Wide Web: http://www.wbcd.ch/templates/Template_WBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu

Indicadores de la Responsabilidad Social Empresaria. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.iadb.org/Etica/Documentos/cen_indic.doc

Muro, Ana. Responsabilidad Social Corporativa y Calidad de Vida. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.gerenciambiental.com.ar/notas-teriores/96.sustentabilidad.asp>

Brufau, Antoni. (2003, 10 de octubre) Pujol apela a la Responsabilidad Social de las empresas para crear una “sociedad más positiva”. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://es.biz.yahoo.com/031010/4/305aa.html>

Lara, Leonardo J. (2003, 19 de diciembre). Petróleo: Presente, Pasado y Futuro. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_1.asp

Antecedentes de la Responsabilidad Social en Chile. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.fas.harvard.edu/~drclas/publications/revista/Volunteering/espanol/casos_rsc.html

Alianza ONG. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.alianzaong.org.do/Articulos/inv_social/inversion_social.htm

Foro del sector social. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.forodelsectorsocial.org.ar/Detalle_Proyectos.asp?ID=1&Ver=3

Encuesta exclusiva: La Responsabilidad Social de las Empresas Chilenas. [Homepage]. Consultado el día 14 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.quepasa.cl/revista/2002/04/12/t-12.04.QP.NEG.LAOTRA.html>

Quiróz, Rafael. El petróleo y el futuro de Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_2a.asp

El petróleo y el futuro de Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.talcualdigital.com/Especiales/Petorleo_2a.asp

Desarrollo Local. [Homepage]. Consultado el día 17 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.sincor.com/desarrollo_local/

Capacitación de Jueces Venezolanos en materia de Derechos Humanos: Statoil. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>

Una gestión con sentido económico y humano: ChevronTexaco. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>
BP Venezuela Limited. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: <http://www.avhi.org/>

ExxonMobil: Community PartnerShips. [Homepage]. Consultado el día 12 de abril de 2004 de la World Wide Web: http://www.exxonmobil.com/Corporate/About/CommunityPartnerships/Corp_A_Partnership.asp

PDVSA: Compromiso con Venezuela. [Homepage]. Consultado el día 11 de abril de 2004 de la World Wide Web: http://www.pdvs.com/com_educacion.html

Responsabilidad Social Empresaria. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: (<http://www.deres.org.uy/4.0.html>)

Desarrollo Social y Ambientalmente Sustentable. [Homepage]. Consultado el día 22 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.bancomundial.org/ve/index.asp?id=sp01>

Farje, Javier. (2003, 17 de octubre). Qué es la Responsabilidad Social Empresarial. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2003/responsabilidad_social/newsid_315000/3150140.stm

(2001) El Balance Social, un enfoque integral. [Homepage]. Consultado el día 23 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

Programa de Ciudadanía Corporativa, Responsabilidad Social y Filantropía. [Homepage]. Consultado el día 18 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.cema.edu.ar/ceieg/cirsof.html>

Balance Social para la Empresa Venezolana. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: http://www.venamcham.org/Alianza/alianza_balance.htm

Responsabilidad Social se asoma a los balances. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.deres.org.uy/index.php?id=89&type=0>

El Balance Social: una Necesidad para la Sostenibilidad Corporativa. [Homepage]. Consultado el día 2 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.cedis.org.pa/balance.asp>

Euro Encuentro sobre Responsabilidad Social de las Empresas, Documento Marco Acción Social. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.smekey.org/uploadstore/cms/docs/SME_brochure_SP.pdf

Antamina: Minera que impacta a nivel Nacional. [Homepage]. Consultado el día 24 de enero de 2004 de la World Wide Web: <http://www.prensaminera.com.pe/Pm10/antamina.html>

(2001) El Balance Social, un enfoque integral. [Homepage]. Consultado el día 23 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

Instructivo gerencial, ¿Qué es una alianza estratégica?. [Homepage]. Consultado el día 23 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

La importancia del trabajo en alianza. [Homepage]. Consultado el día 12 de agosto de 2004 de la World Wide Web: http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/guias/ventajas_parte1.htm

¿Qué es comunicación?. [Homepage]. Consultado el día 25 de julio de 2004 de la World Wide Web: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/unidad5/comunica.htm>

Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de información y equidad de géneros. [Homepage]. Consultado el día 25 de julio de 2004 de la World Wide Web: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/pub_for/comunic/pdf/cap1.pdf

Grajales, Tevni. (2000, 27 de marzo) Tipos de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Sabino, Carlos. El Proceso de Investigación. [Homepage]. Consultado el día 5 de junio de 2004 de la World Wide Web: <http://paginas.ufm.edu/sabino/PI.htm>

Circuit City. ([Homepage]. Consultado el día 18 de agosto de 2004 de la World Wide Web: <http://www.circuitcity.com/>

Tesis

Expósito, M., & Lafée, M., (2000). Diseño de un plan de Comunicaciones que permita adaptar los mensajes de las instituciones culturales al público infantil: Caso Museo de Arte Colonia Quinta de Arauco. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Socsal Servicio de Apoyo Local, (2003). Línea Base en Comunidades de los Bloques Acema, Mata y Oritupano-Leona y Bloque La Concepción de Petrobras para el Diseño de su Portafolio de Inversión Social. Estudio, Socsal, Caracas, Venezuela.

Fuentes Vivas

Méndez, C., entrevista personal, 12 de marzo, 2004.

PASANTÍA EN PETROBRAS

CONSIDERACIONES GENERALES

Incorporar el informe de pasantía en este trabajo de grado, permitirá dar a conocer con más detalle las actividades complementarias que en el marco de la implementación del portafolio de Inversión Social, se realizaron en Petrobras.

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTÍA

1. Recolección de información y diseño del cuadro de Memoria y Cuenta de Responsabilidad Social Petrobras Energía Venezuela 2003

Para el diseño y construcción del nuevo portafolio de Inversión Social de Petrobras para el año 2004, fue necesario reunir la mayor cantidad posible de información acerca de los aportes y actividades realizadas en materia social en años anteriores.

Para cumplir con este objetivo, se contactó a las personas clave que de alguna manera podían tener relación con las comunidades, y se pidió que llenaran un formato contentivo de los datos de los aportes sociales realizados por la compañía en el pasado.

Una vez recolectada la información se procedió a construir la tabla de contribuciones “Responsabilidad Social 2003”, la cual se utiliza como importante material de insumo para otras gerencias como: finanzas y Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional (CSMS).

2. Participación activa en el Comité Técnico de Responsabilidad Social

El producto de este trabajo de grado será la estrategia de comunicación que acompañe al portafolio de Inversión Social de Petrobras, es por ello que se requiere la mayor incursión posible en todas las acciones que se relacionen con el diseño y ejecución del portafolio.

El comité técnico de Inversión Social, surge de la necesidad de seleccionar y evaluar cada una de las propuestas formuladas por las distintas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) que se postularon para participar en el proyecto social de Petrobras.

A continuación se listan algunas de las responsabilidades del Comité Técnico (conformado por: 3 personas de Petrobras y 2 personas de la Organización No Gubernamental Socsal):

- Revisión de ONG's que actúan en el país y su experiencia puntual.
- Selección de ONG's calificadas para la presentación de proyectos.
- Reuniones puntuales con miembros de cada una de las ONG's convocadas.
- Visitas a las comunidades de Oriente y Occidente con miembros de ONG's:
 - Oriente: 12 de febrero de 2004
 - Occidente: 18 de febrero de 2004

- Recepción de proyectos.
- Evaluación de proyectos a través del Sistema de Marco Lógico.
- Arranque de proyectos y seguimiento de los mismos.

3. Realización del curso “Sistema de Marco Lógico”

Como se comentó anteriormente, una de las responsabilidades del comité era la evaluación de cada uno de los proyectos, utilizando como herramienta el sistema de marco lógico.

Para aumentar los conocimientos acerca del tema se realizó un curso dictado por el Banco Mundial vía Internet, con el cual se aprendió a construir matrices de marco lógico, se estudió con detenimiento cada uno de sus componentes, así como el ciclo de proyectos.

Una vez culminado el curso y aprobadas las evaluaciones y ejercicios, el Banco Mundial otorga un certificado de realización del mismo.

4. Proyecto de Digitalización de la Información en Oriente, Occidente y San Carlos

Este proyecto surge de la necesidad de ordenar la información de forma rápida, cómoda y segura, para llevar a cabo este objetivo se validó con el Departamento de Sistemas la disponibilidad de herramientas necesarias para su ejecución, después de superar esta etapa, se preparó una presentación para la reunión estratégica de planificación de la gerencia para el 2004.

El proyecto consiste básicamente en introducir en un software las noticias de interés para nuestra gerencia y manejar la información más eficientemente.

5. Asistencia a foros y eventos: “Perspectivas Sociales 2004” realizado el día 31 de marzo de 2004; y “Responsabilidad Social en la Empresa Privada”

La asistencia a este tipo de eventos en materia de Responsabilidad Social, ha representado la oportunidad de conocer más acerca de lo que hacen otras empresas en lo social, tener otras perspectivas del manejo de la inversión de capital social, además de seguir de cerca las vivencias de expertos en tema, a través del logro de entrevistas que servirán como herramienta para enriquecer el aspecto teórico de este trabajo de grado.

6. Seguimiento y documentación de actividades de Responsabilidad Social 2004

En el primer punto se dejó claro el escaso control que había con respecto a los aportes que en materia social hacía Petrobras a las comunidades aledañas a sus operaciones, tanto en Oriente como en Occidente; por ello este año todos los donativos o afines, así como la recepción de solicitudes de las comunidades a la empresa, se canalizarán por el Departamento de Responsabilidad Social, permitiendo llevar un control estricto de las acciones sociales que la empresa emprende, su impacto y retorno.

La responsabilidad en esta tarea radica en mantener la tabla de Inversión Social actualizada, para que cuando algún departamento requiera esta información la misma este disponible, así como también hacer seguimiento a las solicitudes hechas por las comunidades y darles respuesta.

7. Proyecto “Jornada del Día del Árbol”

La jornada del día del árbol fue producto de un trabajo en equipo, en donde cada uno de los integrantes asumió tareas específicas. El área de comunicación fue cubierta por la pasante.

A continuación se describe un poco en qué consistió el proyecto:

Misión del proyecto:

En Petrobras estamos comprometidos con el cumplimiento de nuestra Política de Gestión Ambiental, así como también con nuestras comunidades vecinas, consideradas como parte integral de nuestros negocios y como uno de los ejes fundamentales de nuestra Responsabilidad Social.

Como parte de este compromiso, y en el marco de la prioridad que para nosotros tiene el cuidado del medio ambiente, participamos activamente en el mantenimiento y preservación de los recursos naturales, conjuntamente con niños y jóvenes de las comunidades vecinas a nuestras áreas.

Objetivos:

- Promover la conciencia ambiental.
- Educar sobre la importancia de los árboles.
- Proveer de una experiencia vivencial.
- Dejar un aporte a la escuela y su comunidad educativa.
- Promover el voluntariado en los empleados de Petrobras.

Target:

Niños y niñas de los estados: Zulia, Monagas y Anzoátegui, estudiantes del ciclo básico con edades comprendidas entre 6 y 15 años.

Características del proyecto:

Día del árbol: 30 de mayo 2004 (Último domingo del mes de mayo)

Fecha de los eventos:

- Occidente: martes 25 de mayo de 2004
- Oriente: viernes 28 de mayo de 2004

Escuelas en donde se llevará a cabo la actividad:

- Occidente: Román Valecillos, María Canga, El Marite, Nutibara y Boscán I.
- Oriente: Escuela Bolivariana Oritupano 2000, Las Colmenas, Las Gaviotas y Arenales.

Acciones previas:

Equipo Petrobras para trabajar en este proyecto:

- Caracas: Isabel Morán, Franz Weibezahn, Yuly Martínez
- Occidente: Merly Rojas
- Oriente: Jhonny Solórzano

Requerimientos:

- Elección de proveedor

- Selección de proveedor para la preparación del terreno.
- Selección de proveedor para la adquisición de las plantas que se adecuen al lugar donde se sembrarán.
- Selección y reservación de servicio de refrigerio.
- Contratación de camarógrafo y fotógrafo

Otras acciones:

- Definición de obsequio conmemorativo a entregar por parte de Petrobras: (*)
- Invitación de periodistas al evento para cubrir el operativo, para lo cual se requiere: hacer lista de medios con nombre de periodista, teléfono y fax. (*)
- Elaboración previa de nota de prensa para ser enviada el mismo día del acto. (*)
- Realizar lista de medios con nombre de periodista, teléfono y fax para agilizar el envío de Notas de Prensa. (*)

Acciones posteriores:

- Envío de nota de prensa a los medios de comunicación. (*)
- Elaboración de memoria periodística (archivo de avisos de prensa e informe interno), memoria fotográfica del evento. (*)

Medios a participar:

- Prensa Occidente: La Verdad y Panorama
- Prensa Oriente: Antorcha, Mundo Oriental, La Prensa, Extra y Sol de Maturín

(*) Actividades que fueron realizadas por la pasante.

CONCLUSIONES

La realización de esta pasantía en el Departamento de Responsabilidad Social, así como la oportunidad de hacer mi trabajo de grado en la misma área, me ha permitido conocer más de cerca la realidad de las comunidades en el interior de nuestro país, específicamente en comunidades de Oriente y Occidente.

Esta inmersión en las realidades de las comunidades me ha hecho adoptar una conciencia social activa y me ha motivado a trabajar duro para poder contribuir al desarrollo y mejora de calidad de vida de las comunidades con las que trabajo.

Coloco este aporte afectivo como primer punto, ya que para mí ha sido la contribución más valiosa que en esta ocasión me deja Petrobras con la realización de esta nueva pasantía. El contacto directo con la pobreza me impresionó mucho, personalmente me costó un poco entender por qué hay seres humanos que viven en estas condiciones. Luego, y gracias a una conversación que tuve con Mary Gloria Olivo, Gerente General de Fudep, pude entender que la solución no era tener lástima, sino asimilar que mi granito de arena lo estoy poniendo al estar allí, al escucharlos y ayudarlos.

Con respecto al ámbito académico, puedo decir que en este período he logrado profundizar y reforzar considerablemente los conocimientos adquiridos durante la carrera, creo que uno de los más importantes ha sido el excelente trabajo del profesor José Rafael Briceño, quien con sus métodos de evaluación en la materia comunicación oral me enseñó a manejarme con seguridad ante las personas y a controlar situaciones difíciles con públicos difíciles como lo son en ocasiones las comunidades.

La calidad de educación impartida por la Universidad, ha significado una ventaja competitiva en el ámbito laboral, ya que es allí cuando una puede darse cuenta para qué sirve todo lo que hemos estudiado.

En virtud de que es el último informe de pasantía, quisiera destacar que aunque hay algunas materias cuyo aporte no consideré de vital importancia en el desempeño de esta pasantía no son menos importantes, ya que me han permitido sentar las bases de conocimientos que forman parte de una “cultura general” que jamás está demás en una conversación de trabajo, ni en la vida social.

Finalmente, debo decir, que cuando tomé nota en la cartelera de la universidad para aplicar en esta empresa, nunca me imaginé que la experiencia laboral sería tan exitosa y tan duradera, y sé que gran parte de este éxito se lo debo a la UCAB, ya que sin la preparación obtenida, esto no hubiera sido posible.

Entrevista a Érika Schmidt

Coordinadora de Relaciones Institucionales

CANTV

Responsabilidad Social y Comunicaciones

Primero, te cuento que la experiencia que nosotros tenemos, o que tiene una empresa como CANTV, puede ser muy distinta a la experiencia que puede tener una empresa como Petrobras, porque nosotros a diferencia de las empresas petroleras que su objetivo es trabajar con su entorno inmediato a los campos; nosotros como empresas de servicios que estamos en todo el país, que tenemos oficinas en todo el país, no tenemos como norte el trabajar con nuestro entorno inmediato, o hacer proyectos puntuales con entorno o con comunidades. Tenemos otro tipo de estrategia de apoyo en Inversión Social.

Entonces, vas a ver cosas diferentes, quizás no puedan servirles a ustedes para lo que quieren, te pueden servir como referencia, y que nosotros de alguna manera estamos viviendo un momento de tránsito en la corporación de una política de no comunicar que era lo que hacíamos en el año 97 cuando arrancamos, por filosofía no porque no nos dábamos cuenta de lo importante que era, en un intermedio que hemos estado hacia lo que queremos ir ahora es bueno, qué hacemos para empezar a comunicar, pero hacerlo de una manera muy respetuosa y estratégica. Allí también te voy a hablar de lo que significa para nosotros comunicar lo que hacemos en Inversión Social, que es también parte de nuestra filosofía, en CANTV nosotros por ejemplo no tenemos una fundación para ejecutar nuestros programas de Inversión Social, por principios, o sea porque la empresa ha considerado que en vez de crear toda una estructura y gastar recursos en burocracia y en estructura para hacer Inversión Social, es preferible que lo haga la empresa directamente desde sus áreas de comunicaciones

y asuntos públicos, se encargue de planificar con la mínima cantidad de recursos para poder dar más recursos a la Inversión Social.

Ese mismo criterio ha privado para no hacer grandes esfuerzos de comunicación, por lo menos no publicitaria, porque tenemos más o menos el mismo principio, en vez de invertir en un anuncio de prensa de página completa, diciendo que nosotros hacemos donaciones o tenemos un fondo que apoya a niños y jóvenes en situaciones de riesgo, nosotros en vez de gastarnos eso 5 o 6 millones en ese anuncio, preferimos entregarle estos recursos a una organización que lo necesita para hacer Inversión Social.

¿Por qué? Para CANTV la Responsabilidad o la Inversión Social, es una punta dentro de toda la visión de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial, pero en todo caso lo que es aportes a la comunidad para proyectos o para programas en beneficio de la comunidad, para CANTV es un tema que tiene una gran dosis de filantropía, pero filantropía bien entendida, no filantropía de: ay, nosotros somos buenos y hacemos el bien, sino entender que estamos en un país, que estamos en una sociedad que tiene unos índices de desnutrición muy grandes, que estamos en un país que tiene unos problemas sociales agudos, extremadamente complicados y difíciles y que si nosotros como empresa estamos en esa sociedad y formamos parte de esa sociedad no podemos hacernos la vista gorda.

Tenemos que ver bien cómo hacemos y a parte de hacer nuestro trabajo principal o cumplir con nuestra principal responsabilidad, que es tener un negocio que le dé beneficios a sus accionistas, que produzca o genere servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que además pague los impuestos.

Además de cumplir con esa responsabilidad fundamental de toda empresa, nosotros sentimos que tenemos una responsabilidad con la sociedad en la que estamos insertos y que nosotros no podemos hacernos de la vista gorda de todo lo que está

sucediendo. Por eso hay como un interés genuino en contribuir con los problemas que tiene esa sociedad, como si fuéramos un miembro más de esa sociedad y no pensando: como somos el sector productivo ya estamos contribuyendo, no, no solamente por ser el sector productivo estamos contribuyendo, de alguna manera también tenemos que junto con los otros actores sociales, el Estado, las organizaciones gubernamentales, tenemos que ponernos en conjunto a pensar cómo hacer para contribuir con los problemas de la sociedad para alcanzar el bienestar de toda esta sociedad en un futuro.

Darle una visión un poco más de largo plazo que de cosa inmediata, es ver que hago hoy para obtener beneficios hoy, la pregunta es qué hago hoy para poder continuar disfrutando de los beneficios que me da ser miembro de esta sociedad. Tomando por un lado una visión también interesada, en la medida en que estamos conscientes, que si ayudamos a resolver los problemas sociales, los problemas de exclusión, los problemas de pobreza, nosotros vamos a ser beneficiados también en el futuro de esa acción que podamos adelantar en este momento.

CANTV, es una empresa de telecomunicaciones que no puede decir: bueno, es que yo mañana me mudo, mudo mis cables y mis redes para otro lado y me voy para otro país que este mejor, sino que tu tienes aquí enterrados tus cables y tus redes y dices: bueno, yo estoy aquí, a mí me interesa además permanecer aquí, este es un buen negocio para mí, es decir, el trabajo que yo hago, recibo una compensación por el esfuerzo que yo hago como empresa, pero si quiero seguir disfrutando de eso como empresa tengo que seguir ayudando a los otros actores de esa sociedad para que todos podamos luego disfrutar.

Entonces nuestra visión de Responsabilidad Social y de Inversión Social es una visión... quizás yo diría que en los últimos años que hablan de todos estos temas de los escándalos financieros o por toda la dolarización, o sea es tan grave lo que están viviendo no solamente los países subdesarrollados, sino a nivel mundial, las

diferencias que hay son tan grandes entre países desarrollados y los países no desarrollados, entre las sociedades desarrolladas y las no desarrolladas, entre las grandes empresas transnacionales y las pequeñas empresas, el tema de la globalización, y cómo eso afecta al intercambio económico y cómo afecta a los países pequeños.

Las diferencias son tan grandes que están generando todo un movimiento, o una conciencia crítica hacia las empresas a decir: bueno, solamente nos interesa el capital, sólo nos interesa la parte económica; qué está pasando con la parte social, qué está pasando con la gente. Hay por un lado unas riquezas demasiado grandes en manos de muy poca gente, y hay demasiada gente viviendo en situación de pobreza con uno o dos dólares diarios, entonces la situación es tan grave, tan polarizada que eso ha hecho que exista toda una corriente de okey, ya va, vamos a ver qué es lo que se puede hacer, pero de alguna manera se ha tomado como una tendencia o una moda, o sea algunos lo han trabajado con mucha seriedad y con real preocupación, pero por otro lado hay otros que lo han tomado por el lado del maquillaje.

Entonces como hay una tendencia crítica hacia las grandes empresas o hacia las transnacionales, cómo hacemos para hacer dos o tres cositas que parezca que nosotros somos buenos, y con eso bajamos un poco la presión para nosotros poder seguir operando y poder seguir chupando y poder seguir sacando y poder mantenerlos en la misma.

Quizás se puede ver esto como una tendencia dentro del mismo mundo empresarial que ha sido muy bien aprovechada y vamos a ver cómo convertimos el tema de la Responsabilidad Social en un elemento de competitividad, en un elemento de comunicación, para aprovecharnos de eso para seguir obteniendo beneficios a largo plazo, que yo diga: yo soy bueno, porque yo hago trabajo social o yo agarro y me pongo a trabajar con las comunidades o apoyo a las comunidades que están en mi entorno para que no se me pongan muy belicosas y me permitan seguir extrayendo y

seguir operando y seguir manteniendo mis beneficios, pero ya va, no me pidan mucho más allá porque además yo estoy cumpliendo con lo que me pide el Estado o con lo que me pide el convenio que yo hice con ese Estado para poder... que sé yo... yo creo que es una cosa muy complicada.

Uno dice, bueno, hasta qué punto es genuino, la visión que puede tener BP cuando tu los oyes haciendo una presentación, Statoil, Petrobras, Chevrom, los oyes haciendo sus grandes presentaciones de Responsabilidad Social y tu dices bueno es perfecta, todo lo que dicen son cosas absolutamente adecuadas, redonditas, pero que tan es verdad cuando tu estas de este lado, cuando tu eres el país en el que esas personas llegan y hacen su trabajo.

Yo creo que esto es la Responsabilidad Social es un tema realmente complejo, en todo caso yo creo que es bien interesante que se este dando mundialmente, o sea que esa tendencia se este generando mundialmente, y que esa discusión se este planteando, porque por un lado hay toda una corriente que va al tema de mercadeo social y de, bueno, cómo hacen las empresas para cada vez posicionarse mejor, o ahora el tema es la competitividad porque la Responsabilidad Social es un tema competitivo, pero por otro lado hay también la tendencia de trabajar el tema ético hay una gente que está haciendo mucho hincapié o haciendo unos grandes esfuerzos para hacer una discusión sobre el tema ético de la empresa y la Responsabilidad Social.

Creo que en todo caso, mientras el plano común no tome también el discurso, para poder ejercer la presión social necesaria para que las fuerzas de la sociedad logren los equilibrios donde permitan que todos, de una u otra forma de esas negociaciones que hay con la sociedad nos beneficiemos, mientras el ciudadano no asuma, mientras que nosotros como consumidores no estemos conscientes y no digamos: ah mira oye, esta empresa que sé yo... en estos casos de repente en estos países, sobre todo con marcas de ropa, con productos de consumo masivo, y todo este tema de las etiquetas verdes, y todo este tipo de cosas que de repente en nosotros todavía no han calado, no han

llegado, pero cada vez más se está moviendo, y eso está creando como una conciencia ciudadana de ser un poco más críticos frente a las empresas, de empezar a ver no solamente que hace en Inversión Social, qué hace en donaciones, sino que además en tu propia línea de productos ver si estas contratando niñitos, estas explotando a tus trabajadores.

Por ejemplo todo el mundo compra en Sara, pero resulta que los dueños de Sara, de MNG y de todas esas empresas les metieron unas demandas en Europa o en Asia, por contrataciones y por contrato infantil, y uno aquí no lo sabe y dice: hay que linda te ves y que chévere; cada vez más va a haber como un movimiento de los consumidores, y cada vez es más necesario en todo caso que haya mayor conciencia del individuo, del ciudadano para poder ejercer la presión social necesaria, porque bueno la sociedad se mueve, o sea en la medida en que los consumidores le reclamen más, bueno se van a cuidar más de ciertas prácticas.

En todo caso, retomando el punto inicial de comunicaciones, como te decía, nosotros por principio teníamos un poco esa filosofía de: no queremos gastar dinero en decir que somos buenos, sino que queremos hacer el bien y que los demás... bueno, si de verdad lo estamos haciendo bien... los demás lo van a reconocer, los demás lo van a decir, van a hacer lo que nosotros llamamos publicidad en vivo, es decir, ellos mismos van a hablar bien de nosotros, y nosotros en realidad no es tanto nuestro interés en que digan: ay, qué bueno es CANTV", porque está apoyando a las casa hogares de los niños abandonados del país, sino que la gente si se entera lo sabe y que bueno, que chévere que CANTV lo este haciendo, pero no porque CANTV lo está diciendo.

Por ejemplo el plan de comunicaciones en este sentido que nosotros... te confieso que no lo hemos hecho explícito, hay unas políticas de comunicaciones externas, unas políticas de comunicaciones internas, pero no hemos hecho así como el plan en blanco y negro, la hojita y el cuadrado así tipo plan, como en algunos momentos esta

empresa lo hacía, realmente no lo estamos haciendo, no lo hemos hecho, por lo menos hasta la fecha, pero estamos en ese transe, viendo como cambiamos esa mentalidad de no comunicar, de no decir nada, porque también era un tema internamente, la empresa que es una empresa muy compleja, que tampoco es la realidad de otras empresas, es una empresa muy particular, porque es una empresa que era pública, después paso a ser privada, 27 sindicatos que los sindicatos por default, se oponen siempre a todo lo que haga la empresa, tenemos una población de jubilados mayor que la población de activos, los jubilados además, no por culpa de la empresa sino por la realidad del país, tienen unas condiciones de repente muy deterioradas, a sea por ejemplo cuando nosotros creamos nuestro fondo de inversiones, la empresa decía: yo no puedo salir a decir que tengo tanto millardos, que voy a ayudar a jóvenes en situación de riesgo, porque mis jubilados van a decir ¿y yo? , o sea no van a poder entender la diferencia entre lo que hace la empresa hacia terceros, que lo que está haciendo con ellos.

Entonces en muchos casos la política de comunicaciones respondía a dos cosas: por un lado tenemos que estudiar muy bien que es lo que decimos dentro, porque se nos puede voltear la tortilla, cuando la empresa lo que quiere es apoyar hacia afuera. Y hacia afuera no queremos salir a decir que nosotros somos buenos, es más queremos empezar a hacer, y después de que tengamos varios años haciendo, cuando ya hayamos demostrado que efectivamente lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien y tiene beneficios, entonces allí si podemos salir a hablar, pero no vamos a salir a hablar cuando lo que tenemos es pura carta de intención, esa es nuestra política.

Cuando creamos el fondo social CANTV, dijimos, no vamos a salir nosotros ahora a decir: tenemos un fondo que con el 1% de la venta de las tarjetas telefónicas da apoyo..., nosotros dijimos, vamos a esperar a tener dos o tres años y tener resultados que mostrar, eso es demostrar.

Hace poco se presentó en IESA una experiencia que se puso por lo más alto y no tiene más de 6 meses, todavía no sabemos cuáles son los resultados reales de esa experiencia, es muy pronto para cantar victoria, allí es cuando tu dices hasta qué punto lo que te interesaba era el ayudar o era simplemente obtener tu beneficio por comunicar. En todo caso, yo creo que sin gastar recursos, sin hacer grandes inversiones en recursos, se puede hacer un buen plan de comunicación que yo creo que es importante, en paralelo a tener tu estrategia de Inversión Social o de Responsabilidad Social tengas en paralelo un plan, mínimo los principios de tu estrategia de comunicación; que es lo que nosotros aunque no tenemos el plan perfecto en blanco y negro, tenemos los principios que orientan nuestras comunicaciones con respecto al tema de Responsabilidad Social.

¿Consideras que este plan de comunicaciones debe enfocarse fundamentalmente en las comunidades?

Yo creo que en todo plan de comunicaciones tienes varias audiencias, tienes la interna y dentro de la interna tienes varias, tienes a tus empleados, tienes a tus proveedores, tienes a la junta directiva.

Si tu te quieres enfocar en las comunidades es perfecto, hay audiencias más importantes que otras. Allí hay un tema de comunicaciones, pero allí hay un tema de trabajo, es entonces el cómo lo vas a hacer, ahí yo recuerdo muchísimo algo que siempre decía Elias Santana, en algunas de las múltiples organizaciones en las que él está participando, y él siempre decía: la organización es el mensaje, o sea a veces los mensajes no son lo que uno dice, lo que uno escribe, sino cómo haces las cosas, o sea qué tipo de organización, qué ONG es la que está participando, cuál es tu relación como empresa con esa ONG, cómo es la relación de esa ONG con la comunidad, cómo planteas el tipo de actividades; o sea esos son los mensajes, más que la carta que le puedas enviar o el discurso que puedas dar, o sea son los hechos los que más comunican y los que más mensajes transmiten, que las propias palabras. Entonces yo

te digo que más importante que los mensajes que vas a comunicar por los medios son los principios, los intereses, que el otro perciba en tu forma de actuar como empresa que realmente tu estas interesado en ayudar, tampoco es que eres la Madre Teresa de Calcuta, o sea, teniendo absolutamente claro que la empresa como empresa le interesa tener buenas relaciones con la comunidad para poder operar. Mientras más claro están las relaciones y más transparentes son mucho mejor.

¿Cómo mide CANTV las acciones?

Nuestro fondo es muy particular, por eso te digo, en el cómo lo haces hay mucho de mensaje porque nosotros desde el principio... se supone que nosotros tratamos de identificar a las organizaciones, no esperamos que ellas vengan a la puerta a pedirnos, nosotros tratamos a los diferentes estados, Monagas: quiénes son las organizaciones que están trabajando con jóvenes en situación de riesgo, que tienen las mejores prácticas, están desarrollando programas, están atendiendo a la población que nadie atiende, y tienen unas estrategias bien chéveres y necesitan apoyo, nosotros vamos para allá y empezamos a averiguar y a investigar quiénes son.

Cuando digo nosotros es que nosotros tenemos contratado un equipo de asesores expertos en el área social, y ellos van y hacen ese trabajo, porque nosotros somos un equipo muy pequeño aquí dedicados a l tema de Inversión Social dos o tres personas al trabajo ejecutivo y los demás contratamos. Ya desde allí es distinto a de repente: ah yo estoy aquí esperando a que me lleguen solicitudes, las leo, las reviso y es distinto.

Nosotros no tenemos un formato para las solicitudes, no tenemos un formato para la presentación de proyectos, nosotros hemos creado una especie de inteligencia digo yo siempre, una inteligencia de lo que es Inversión Social y lo que son proyectos sociales que nos permite que con una simple carta que la organización mande, desde ver el membrete, quién firma y la forma como esa organización se dirige a nosotros, ya nosotros decimos: oye, esto nada que ver, o decimos: vamos a pedirle tales

documentos para ver qué pasa, o le decimos mándame el proyecto o le decimos: okey, chévere vamos a reunir y vamos a sentarnos a conversar; más que el proyecto con marco lógico y demás, o sea no vamos a poner a la gente con unas camisas de fuerza a probarlas a ver si saben o no saben, si son buenas o no son buenas, mentira! El día que tu te sientas con esa gente le ves la cara y comienzas a hacerle preguntas y te das cuenta como es la organización y si es una organización seria, o si es una organización fantasma, o si es una organización que necesita fortalecimiento, o sea, tu te das cuenta quien puede y quien no puede, y tu además haces unas preguntas claves, tu empiezas a ver cosas claves de la organización.

O sea, ahora nos llega un caso que además viene recomendado, el caso nos llegó porque nos lo manda la gente de CANTV Valencia, pero además con un correo del Dr. Rosen, y después de toda aquella parafernalia, viene el señor, se reúne con nosotros y cuando le hacemos la entrevista nos damos cuenta de que tiene una cantidad de debilidades la organización, y decimos: mira, si es una organización que calificaría porque está atendiendo a jóvenes en situación de riesgo, muchachos jóvenes fármaco dependientes que están abandonados en Valencia y hay dos o tres organizaciones que están haciendo un trabajo similar, pero de verdad que a esta organización vale la pena, o sea si califica para nuestro programa; pero cuando tu de repente le haces una entrevista al hombre y dices pero esta organización, antes de darle los recursos, necesita fortalecimiento, yo no le puedo estar dando ahora 30 o 40 millones o la sede que quiere, no porque esa organización mañana puede cerrar, porque ese señor me acaba de decir que si CANTV no le ayuda, el cierra el programa: ah bueno señor, si usted me está diciendo eso, ya yo sé que a usted no le voy a dar medio partido por la mitad, o sea a esa organización no le puedo dar nada.

Entonces a veces no necesitas el gran proyecto, a nosotros lo que nos gusta es sentarnos con las organizaciones, preguntarles cuáles son sus necesidades, evaluarlas pidiéndoles aspectos claves que nosotros al analizar sabemos si va o no va, y la otra cosa es arriesgarse, claro para nosotros el riesgo es muy distinto que de repente para

ustedes porque ustedes hacen proyectos de largo plazo donde se involucran más con las organizaciones, de repente nosotros lo que tenemos son proyectos que apoyamos financieramente y de repente le metemos asistencia técnica, pero como tenemos 200 en todo el país, no es lo mismo que tener dos o tres en una zona de la región con un trabajo más con la comunidad que es lo que hacen ustedes, o sea tenemos dos criterios distintos que no podemos comparar.

En todo caso nosotros hacemos esa investigación inicial de la organización, tratamos de que sea tan efectiva que nos permita confiar en la organización. Tal es el nivel de confianza además que la organización después de que le das el aporte, nos llama y nos dice: y ahora qué es lo que te tengo que presentar para el monitoreo, y nosotros les decimos “tranquilo mientras vayas ejecutando nos vas contando qué estas haciendo, nosotros de vez en cuando te vamos echando una llamadita, que nosotros dentro de un año, vamos a ir a sentarnos contigo y te vamos a preguntar qué pasó.

Ese es el seguimiento que nosotros hacemos, y estamos por supuesto tratando cada vez más de pedirle a las organizaciones indicadores, porque que pasa Yuly, hay que también entender una realidad y es que las organizaciones de nuestro país han estado acostumbradas durante muchos años a trabajar por activismo, lo que nosotros llamamos activismo y voluntarismo, que no es que no tienes indicadores porque te quieren fregar y te quieren sacar los reales y se están aprovechando de ti, no, no sino que hemos estado acostumbrados a tener organizaciones que trabajan haciendo el bien, haciendo el bien, haciendo el bien, pero en el fondo nos son organizaciones que dicen: aja ya va, yo hice tal acción, este reportó tales beneficios, eso quiere decir que estuvo bien hecho, entonces déjame seguirlo haciendo, pero hay organizaciones que dicen: oye pero si yo no agarro ese qué pasó después de ese año que le dio de comer a ese muchachito, sabe si la mamá aprendió a cocinar, entiendes!.

Entonces tu dices “oye hay una cantidad de organizaciones que tienen muchos años, hasta las más profesionales, pero tienen muchísimos años trabajando

desarrollando proyectos, haciendo programas y brindando servicios, y no saben realmente, probablemente si tienen un impacto positivo, pero ellas mismas no lo saben.

Entonces cada vez nosotros estamos tratando de ser más estrictos en exigirles, pero no les exigimos así como que bueno, si no me lo presentas te castigo, sino más bien los tratamos de estimular, les decimos: esta bien, está bello tu proyecto, pero necesito que me digas qué va a pasar después de un año que tu vas a intervenir a esas comunidades, yo quiero que tu me digas qué resultados quieres obtener, y esto es por el bien de ellos mismos, y por el bien de la población y para que podamos de una vez en definitiva avanzar un poco en el país, porque es que el problema es que atendemos, atendemos, atendemos y quizás las cosas medulares no son las que estamos atacando.

Por ejemplo, está muy bien, le estamos dando comida a los muchachitos, estamos metiéndole programa de atención de cuidado diario, pero resulta que el problema es que cada niño que nace en este país, no puede ser registrado inmediatamente en la maternidad, porque no hay una unidad de registro, sino que la mamá tiene que ir luego a una jefatura y después el papá no esta, total que terminan así un poco de niños, sin registrarse, sin partida de nacimiento, es decir que no tienen derecho a la identidad, no existen y si no existen no tienen servicios de educación, de salud o a lo que sea y esos son unos futuros delincuentes, niños abandonados y personas que no son productivas y que no se incorporan a la sociedad.

Entonces tu dices bueno, cuál es el problema, hace 30 años los grandes investigadores y sociólogos de este país, se dieron cuenta de que el problema del registro era un problema grave, y resulta que 30 años después todavía no se ha hecho nada; entonces nos vamos a llenar la boca hablando de los problemas, de decir cuántos niños están fuera del sistema escolar y qué estamos haciendo para atacar realmente.

Por eso estamos trabajando con las organizaciones, para que se den cuenta que está muy bien el voluntarismo, pero que tenemos que empezar también a medir resultados, no para demostrarle a la empresa que su inversión fue bien utilizada, sino para contar de verdad con que dentro de 10 años no vamos a estar viviendo la misma situación, rediseñar, es decir, si esta estrategia no funcionó cómo la cambiamos, cómo somos más eficientes, pero no para demostrarle a la empresa, porque entonces esa es otra ¿cómo se mide el retorno de acciones de la empresa?, entonces siempre es así como ¡ay!, yo invertí tanto entonces... y eso no es así tan fácil, el retorno no es fácil de medir, a menos que tu te plantees proyectos absolutamente tan concretos, pero el retorno no es tan fácil de medir cuando uno está trabajando... hay cosas que puedes medir muy inmediatas, pero ¡ojo!, a mi no me interesa que la organización las mida para darle satisfacción a la empresa, o que me diga “si, los tres bolívares que me diste los utilicé en lo que tu me dijiste.

A nosotros en las evaluaciones las ONG’s nos llegan con carpetas con facturas originales, y nosotros les decimos “tranquilo, yo confío, o sea si yo te di el dinero es porque yo confiaba en ti, yo hice mi evaluación previa suficientemente grande y suficientemente dura para yo decir : okey, yo confío y le voy a dar los reales... como dice Charo “Gimnasia social” si tu estas haciendo gimnasia social, es decir que los reales que yo te di para esto, los utilizaste en aquello... mientras tu me digas que tu lograste tus objetivos, que el impacto que tu tuviste, yo estoy tranquila y si yo hice una evaluación previa yo no les voy a dar dinero a unos tipos que me están estafando, que se van a ir a gastar los reales en las Bermudas; por eso cuando nosotros hacemos evaluación, no hablamos tanto de evaluación, sino de seguimiento y en ese seguimiento lo que nos interesa saber es ¿estuvo bien lo que decimos?, ¿fue la decisión correcta?, ¿estuvo bien confiar en esa organización?

En el caso de proyectos como los de ustedes, como te digo es más complejo medir, y allí además hay como que dos cosas a medir, ¿qué es lo que vas a medir? O

sea, vas a medir si la intervención tuvo los resultados o si la gente te quiere como empresa.

A veces dices: hasta donde trabajo yo y no me estoy metiendo en cosas que le corresponden al gobierno, hasta donde puedo yo apoyar a la comunidad que la comunidad sienta que realmente mi apoyo ha sido valioso y que no me perciban como interesado, o como que los estoy poniendo a trabajar, porque hay casos de comunidades que dicen: ah, pero bueno que belleza, entonces tu lo que quieres es que yo que estoy bien jodido, además tengo que hacer un doble esfuerzo, porque no lo haces tu que eres la gran empresa y vienes aquí a extraer de mi tierra.

El poner las cosas claras y establecer de alguna manera relaciones de confianza, para ver como se puede... porque no es fácil establecer relaciones de confianza, es realmente delicado.

Con respecto a la importancia del plan de comunicaciones, me parece que es imprescindible que uno tenga en blanco y negro, más que el plan perfecto, cuáles son los principios que orientan, y tomar en cuenta no es solamente lo que digo, lo que escribo, lo que pongo, sino es lo que hago, la forma como hago las cosas, eso es comunicación también y sobre todo hacia la comunidad, sobre todo, sobre todo, sobre todo, hacia la comunidad es más lo que hago que lo que digo, esa va a ser la comunicación, y que tu puedes tener tu público clave que es la comunidad, pero tienes que reforzar los mensajes que le diriges a ese público y tienes que comunicarte con los demás, porque esos demás también tienen que estar alineados, en este caso el gobierno local tienes que tomarlo en cuenta, es bien complejo.

¿Cuál sería para tí el perfil ideal de la persona que va a estar trabajando en la línea de fuego con las comunidades?

Eso es difícil, hoy Charo me mando el currículo de una persona que me preguntó: oye, si sabes de empresas que esten trabajando en Oriente, tengo una excelente persona a recomendar, está trabajando ahora en una empresa petrolera, pero creo que va a quedar sin trabajo pues; pensé en esa persona y yo digo que de verdad que claro, tu puedes tener dos perfiles, tu puedes tener un gerente o un coordinador y puedes tener el que está en la calle, que es el que está más abajo, pero es el que da la cara, ese tiene que ser por ejemplo un Diógenes, yo conozco a Diógenes desde que... yo trabajé en la escuela de vecinos, yo soy fundadora de la escuela de vecinos de Venezuela, y en la escuela de vecinos toda la filosofía de educación ciudadana para la participación, o sea, todo lo que se está hablando ahora, lo que pasa es que bueno, como siempre yo he dicho de Elías, Elías siempre ha sido un tipo super visionario, un tipo que en el año 80 estaba pensando en la educación ciudadana para la participación, la democracia de todos los días, o sea estaba hablando de unas cosas que en ese momento la sociedad no tenía como entender porque estábamos viviendo otro juego de fuerzas políticas, donde además eso no era una tema, sociedad civil se vino a posicionar ahora, cuando toda la vida uno ha trabajado con eso.

En la escuela en un momento de mi vida, se trabajó mucho el tema de comunidad, gobierno y ONG's, se trabajó mucho, hubo muchísimas experiencias, en una de esas experiencias yo conozco a Diógenes, Diógenes trabajaba para la Fundación Proyecto Paria en Río Caribe, que también Proyecto Paria ha ido cambiando un poco su acción, ellos antes se orientaban más al tema productivo y ahora han ido cambiando... bueno siguen manejando el tema productivo, pero ahora están más fuertes en el tema educativo... y Diógenes es de esos líderes comunitarios que salen de las propias comunidades, pero que tiene una visión muy particular... oye es el tipo perfecto para manejarse con la comunidad porque viene de las comunidades, él viene de un barrio, él sabe lo que es la vida de ese tipo de comunidades con las que seguro trabaja.

Yo creo que además de que haya trabajado con una ONG y que además pueda entender el punto de vista de la empresa y que además sea papá, él trabaja para la empresa pero también debe decirle a la empresa, oye, ya va espérate, no hagas las cosas de esta forma, porque él tiene la inteligencia del trabajo con comunidades.

Claro ese es el caballito de batalla que tienes que tener frente a las comunidades, seguramente detrás tienes que tener un coordinador que tenga una visión y que también además sea friendly, que no sea una persona, el caso de... ese sería otro caso emblemático... Eduardo Cartilla, él está en Puerto la Cruz en Petrozuata, es el propio gerente Inversión Social para una zona como esa, entiendes porque es el tipo super... muy inteligente, con una gran visión, que entiende muy bien el trabajo con las comunidades, que tiene una cosa muy genuina, o sea que no es el gerente, no, no, no, es un tipo que tiene carisma, tiene otra cosa, o sea tiene una inteligencia y tiene un manejo que no es el del gerente que hizo 800 postgrados y que hace la presentación perfecta en Power Point con todos los conceptos de Responsabilidad Social del mundo y que te da cátedra de la Inversión Social; no, la Inversión Social él lo vive y además que tiene sensibilidad, que ha estado en una ONG, ese es un perfil para coordinar en comunidades así. Cuando vas a trabajar con comunidades, con tu entorno directo, no puedes tener los grandes gerentes exitosos, maravillosos, tiene que estar gente que así como tiene unos conocimientos académicos tenga el roce y tenga la sensibilidad.

Entrevista a Diana Vilera

Gerente de Desarrollo Sostenible

Total Oil and Gas Venezuela B.V.

¿Qué es Responsabilidad Social?

Yo creo que la Responsabilidad Social, es parte de la ética empresarial o de cualquier empresa, parte de la ética que de alguna manera arropa sus operaciones o su quehacer; y la Responsabilidad Social es uno de esos digamos valores, porque no es una cosa que tiene un espacio específico en las operaciones de una empresa, por ejemplo no es como tal una línea alternativa, la Responsabilidad Social abarca y arropa todo porque todo lo que hace una empresa, cualquiera que sea su rama, impacta a una sociedad, de menor o mayor cuantía la impacta; por eso actuar responsablemente de cara a la sociedad haciendo lo que haces, haciendo tu negocio, es clave.

Antes no existía como tal el nombre de la Responsabilidad Social, pero las empresas piensan sobre la ética que tienen que respetar las leyes, y respetar las leyes... hay empresas que no lo hacen, que pasa, respetar las leyes significa ser responsable legalmente, realmente esta forma de ser responsable además de cumplir las leyes es pagarle bien a los proveedores o permitirle a los trabajadores en sus operaciones tener las mejores oportunidades en el campo profesional y de esta manera recompensarlos por el servicio que le prestan a la empresa, de manera que Responsabilidad Social que parece filantropía hacia fuera, en realidad es mucho más complejo que eso y la filantropía es simplemente un poquitico más en esa carrera de ser responsable, es cuando empiezas a ser legal, empiezas a cuidar el medio ambiente, empiezas a ser respetuoso con los trabajadores, empiezas a ser respetuoso con los hidrocarburos, empiezas a manejar bien el recursos que no es renovable, eso todo eso,

es ser responsable social, porque el petróleo que usamos o mal usamos es petróleo que estamos dejando de utilizar, es petróleo que le estamos quitando a las generaciones venideras; entonces, aunque tradicionalmente así empezó en filantropía la Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social es una manera de hacer negocios, y tu puedes hacer negocios con mucha responsabilidad hacia tu entorno, porque tu entorno puede ser una comunidad, pero también puede ser un estado, puede ser un país, puede ser una región, puede ser un continente, puede ser el planeta y acuérdate que la sumatoria de todas las empresas es energía y gas, de hidrocarburos, esto es tan importante para el planeta que si tu no regulas las emisiones de gases a la atmósfera destruyes la capa de ozono, y si tu destruyes la capa de ozono nos quedamos todos bajo el efecto invernadero... y estamos afectados todos, entonces no se trata de dar donaciones o no, de ser bueno con la gente pobre, es mucho más complejo.

Generalmente, lo que ahora se le llama Responsabilidad Social es la mal llamada filantropía, convertida en Responsabilidad Social o Inversión Social, la Inversión Social es como el nombre técnico de la filantropía y forma parte de la Responsabilidad Social, pero la Responsabilidad Social va mucho más allá de tu programa de Inversión Social, de tu pequeña contribución en los programas de proyección ante la comunidad, es mucho más complejo.

¿Se pueden llevar a cabo en paralelo acciones puntuales y de corto plazo y acciones más sustentables en el marco de un programa de Responsabilidad Social?

Siempre puedes hacerlas, y las puedes hacer de corto, mediano o de largo plazo porque no hay ninguna regla para ello, lo importante es que lo hagas con tanto profesionalismo como cuando se trata de seguridad, de recursos humanos, de medio ambiente o las operaciones, por ejemplo en la evolución de la Responsabilidad Social dentro de las empresas hay un departamento que se ocupa de la seguridad de los

empleados, la salud de los empleados, el ambiente, que puede ser SHA: Seguridad, Higiene y Ambiente. Porque empieza a verse que hay una cantidad de operaciones del entorno de las operaciones duras, que tienen que ver con el entorno que es el ambiente, entonces la Responsabilidad Social o la moderna Responsabilidad Social, viene o digamos que el embrión de la moderna posición de la Responsabilidad Social tiene que ver con el Departamento de HSM y los que vienen de esa escuela, comprenden muy bien, que ahora lo que está es adhiriendo a las comunidades de personas a un área que ya viene creciendo, porque tu tienes que ser totalmente responsable con tus empleados, con el ambiente que lo tienes allí, porque tienes que garantizar una operación segura, porque lo primero era garantizar que no hubieran derrames petroleros, ni accidentes en las operaciones, entonces la seguridad no es la seguridad de los guardaespaldas, la seguridad de una empresa petrolera es que sus operaciones sean seguras, porque cuando tu no utilizas la seguridad, el daño que le puedes causar a las comunidades o al entorno es gravísimo. Un buque petrolero no tiene programa de seguridad y hay un derrame petrolero el impacto ambiental es altísimo, y el impacto para la gente, puede haber además impacto económico para tu target, desde todo punto de vista. Un pozo que explota puede tener altísimos impactos también ambientales. Una operación de una empresa de gas, por ejemplo, es tan importante que puede incendiarse y quemar millones de personas... hay empresas que están en el fin del mundo, pero hay empresas que están en medio de la ciudad, entonces estamos hablando de que la seguridad en las operaciones de las corporaciones petroleras es una forma de ser socialmente responsables, lo que pasa es que no se ve hasta que ocurre el accidente. Pues no ocurren accidentes, porque la cultura de seguridad de la empresa es muy alta, no es seguridad de policías, es sabes, una operación segura, porque de verdad cuando te llega la imagen son tus trabajadores, es tu entorno.

La Concepción que yo la conozco, un incendio en La Concepción es gravísimo, allí un incendio es gravísimo, tu vez que las operaciones están junto con la gente, por qué no pasan explosiones e incendios, porque la responsabilidad para la empresa es

materia, porque la seguridad es un indicador de la Responsabilidad Social de la empresa, el que sus trabajadores tengan buenos contratos es un indicador, cero accidentes es un indicador de Responsabilidad Social, porque ese es un contingente humano volcado a lograr esto, cuando hay accidentes de tránsito, tu sabes la cantidad de camiones que por causa de la industria petrolera van y vienen por toda la zona de Oriente, de transporte, el tráfico de buques petroleros y no hay accidentes. Fíjate tu que las empresas que transportan pasajeros fueran tan responsables como nosotros, no se matara tanta gente en la carretera, pero como no hay una cultura de Responsabilidad Social, pareciera que... uno cargan petróleo, ellos cargan vidas, pero sin embargo, somos más responsables que ellos.

Entonces el origen de la Responsabilidad Social viene de lo que es el tratamiento de seguridad y después todo lo que es la salud, ya no se toma en cuenta, pero hasta hace unos pocos años, los trabajadores estaban obligados a... se enfermaban por causa de las emanaciones de gases, por causa de lo que era un trabajo muy duro, la salud de los trabajadores y la forma en que los trabajadores se manejaban en el trabajo y la protección que se le da, es la manera de ser socialmente responsable, porque la cantidad de muertos o de personas enfermas por causa del trabajo que hacen, como la inhalación de gases tóxicos, envenenamiento por contacto con gas y esas cosas... es mínima, es mínima en este momento. Y en materia de ambiente, normalmente para que las operaciones se instalen está la quema, la construcción de carreteras; todo lo que la construcción de estructuras para una operación petrolera normalmente contempla construcción de carreteras, tumbar bosques para construir las plantas, para meter los trabajadores, para hacer el edificio. Algunas operaciones se hacen en peladeros de chivo, pero muchas se hacen en Malasia, en bosque de selva tropical, se hacen en el Amazonas, en las reservas de biósfera, en las reservas de diversidad y cada vez más las empresas tienen la responsabilidad de que arbolito que talan, arbolito que siembran, esa es una manera de ser responsable ahora socialmente.

Además, de esas tres cosas la Inversión Social agrega una cuarta y nueva cosa que se adhiere a ese trío, que ya no es solamente con sus empleados, ya no es sólo la seguridad, ya no es solamente el ambiente, sino es con tus vecinos, con tus vecinos del lado, hay operaciones petroleras donde eso no existe.

¿Ahora la Responsabilidad Social forma parte medular de las empresas?

De las grandes empresas, sí... por muchas razones, sí. Estas empresas participan no solamente en programas internos, sino que participan en grandes actos sociales a nivel mundial, acuerdos con las Naciones Unidas, con el Banco Mundial. Las grandes empresas mundiales firmaron un pacto, el Global Compact, esto significa Derechos Humanos, protección del ambiente, no solamente porque es importante sino porque hay una demanda de la sociedad. La sociedad lo necesita y la parte de la sociedad que más lo necesita, lo exige... y más ahora con la sociedad civil organizada. Es una demanda social, es una inversión y crecimiento para la empresa y por otro lado una necesidad real, entonces eso hace que la Responsabilidad Social crezca enormemente y las empresas grandes, medianas y pequeñas estén detrás de sus favores también.

Responsabilidad Social en Venezuela

Particularmente por lo que manejo, nosotros le debemos poco a la Responsabilidad Social desde afuera, aun cuando las empresas petroleras jueguen un rol muy importante en cuanto a Responsabilidad Social, porque cuando en muy pocos países se hacía Responsabilidad Social, aquí se hacía: empresas Polar, maneja programas de educación, de tecnología, maneja programas del agro, las empresas asociadas a los Mendoza. En fin, en Venezuela había Responsabilidad Social para exportar, y hay... porque en la industria de alimentos en América Latina, las empresas Polar son una referencia en el Continente.

Yo diría que en Venezuela estamos en una buena época, se habla de Responsabilidad Social en casi todos los niveles que hay de la industria y existen pocas empresas que no toman conciencia de eso, tanto en materia de seguridad como en materia de salud, de ambiente, como en materia de comunidades; casi todas las empresas de alguna manera lo manejan con mayor o menos cuantía de acuerdo al peso que se les asigne, pero creo que estamos en una excelente época para que las empresas muestren cómo podemos contribuir al desarrollo del país... desarrollando metodologías, apoyando la investigación, además cuidando el ambiente, y además contribuyendo con las comunidades.

¿Cómo medir las prácticas de Responsabilidad Social?

Antes era más fácil, ahora se complicó porque hay muchos tipos de metodología, pero yo diría que siempre hay dos formas de medirlo: hacia adentro de la empresa y hacia fuera, hacia fuera implica el cumplimiento de metas planteadas de desarrollo sustentable, tienes que plantearte indicadores duros. Hay indicadores internos, que se hacen de acuerdo a lo que tu esperas, y hay indicadores que de alguna manera tratan de estandarizar para poder comparar a tu empresa... entonces tienes el tuyo propio, y tienes aquellos que usarías para compararte con otros . Hay grupos a nivel mundial que establecen formas de medir, está Ethos... no podría nombrarlos todos porque son muchos, estos grupos son unos monitores, pero no solamente para vigilar la Responsabilidad Social, sino también para mostrar lo que se hace. Cuando se habla de indicadores existen muchos, se trata sencillamente de saber escoger: cuando te vas a comparar con otro escoges unos, cuando te vas a medir internamente escoges otros, porque cada empresa tiene sus propios objetivos y lineamientos.

¿Cuál es la importancia de la comunicación en cuanto a Responsabilidad Social?

Las empresas deben comunicar lo que hacen, deben informar a la sociedad: qué hacen y por qué lo hacen... y bueno además mientras más se hace, más se debe

comunicar porque como dicen, lo que no se comunica pareciera que no se hace, pero además la comunicación es clave porque no se puede hacer todo esto sin la participación tanto interna como externa... si los empleados no saben porque la empresa hace lo que hace no participan, entonces, si tu no estas informado de donde trabajas, para quién trabajas no te involucras. Igual las comunidades, si no saben quién eres y qué haces, tampoco van a contribuir.

En el caso de nosotros, nosotros creemos que la comunicación debe enfocarse en la parte comunitaria, porque los trabajadores participan en el seguimiento de lo que hacemos, tienen espacios para comunicarse, es decir, la comunicación va de arriba hacia abajo, pero también de abajo hacia arriba, una comunicación en dos vías. Como te decía, nosotros nos estamos enfocando en la comunidad, le estamos dando herramientas a la comunidad para que ellos puedan comunicarse con nosotros y comunicar sus logros, porque es muy diferente que tu como empresa vayas a hacer un micro de sus logros a que los narren ellos como comunidad, desde su propia perspectiva. Definitivamente es otra cosa, son ellos contándome a mí qué es lo que yo estoy haciendo, ellos son los responsables de comunicar, es muy interesante como ellos cuentan las cosas.

Hay que tomar muy en cuenta las opiniones de la comunidad, la comunidad es un termómetro... eso no quiere decir que todo lo que digan las comunidades es un reflejo para decir si una empresa es responsable o no, pero cuando una empresa es responsable, la comunidad lo reconoce.

Es fundamental que le preguntes a la comunidad si está de acuerdo con tu portafolio, que les participes que vas a hacer, cuáles son los proyectos que tienes para ellos... tienes que ver si están de acuerdo. Porque si no lo haces, no vas a obtener la participación ni el interés de la comunidad. Porque uno no puede dirigir el desarrollo social ni el mejoramiento de la calidad de vida de nadie, porque cualquier ser con uso de razón, va a querer tomar sus propias decisiones, entonces la comunidad tiene que

tener su propio proyecto de mejoramiento personal, familiar y comunitario. Ellos tienen que tener claro a donde van... y después que tengan claro a donde van, yo les digo, bueno te voy a echar una mano, reciben el apoyo de la empresa, pero esa mano no es ponerlo todo. Tienes que darle a las comunidades referencias claras para que entiendan que tipo de contribución es la que tu empresa va a dar. Hay que establecer una relación de fortaleza, no de ganar-ganar, sino de fortaleza-fortaleza.

**Sé que has trabajado con las comunidades de Oritupano-Leona, Acema y Mata
¿Cómo los definirías?**

Son gente tranquila, para hacer Responsabilidad Social allí tienes que procurar el desarrollo.

**¿Cuál consideras que es el perfil de la persona que va a trabajar con las
comunidades directamente en campo?**

Tiene que ser un profesional en el área social, pero con un fuerte componente de adaptación, resolución de conflictos y construcción de alianzas. Tiene que tener seguridad.

Entrevista a Margarita Méndez de Montero

Directora Ejecutiva

Alianza Social

¿Qué es Responsabilidad Social?

Se puede definir bajo tres enfoques, el enfoque norteamericano, el enfoque del centro mexicano para la filantropía que es una parte de México, y la parte en que yo me formé con el Sr. Eugenio Mendoza que fue un gran visionario, para mí la Responsabilidad Social es devolverle a la comunidad lo que la empresa... aquí tienes que la Responsabilidad Social parte de la responsabilidad de un plan individual, si porque si tu como individuo eres socialmente responsable, después donde vayas en tu vida vas a ser socialmente responsable.

Entonces, es una forma diferente de hacer negocio, es que las empresas tienen la obligación más grande, ellos tienen que estar comprometidos con las comunidades y partir de un concepto de balance social, de que tienen que ser primero hacia su dimensión interna con sus empleados, o sea no puede ser que una empresa sea socialmente responsable hacia fuera y hacia dentro sus empleados están de lo peor.

Entonces tienes la dimensión de la empresa que sea socialmente responsable con su personal y después con la comunidad donde están insertos. Y además, bueno la Responsabilidad Social empresarial es una ventaja competitiva, porque el consumidor te puede elegir... no te puede, sino que elige una marca que sea socialmente responsable. O sea tiene retorno.

También manejamos la Responsabilidad Social con una tendencia hacia la filantropía como inversión, esa es la evolución. No es que la filantropía sea mala, la

filantropía es más ligado a la caridad y eso también es válido, pero a nivel empresarial va de la filantropía a la Inversión Social y con una Inversión Social tu puedes elegir con quien vas a invertir, tu puedes ver qué retornos tiene tu inversión, cuál es el posicionamiento de la empresa que quiere hacer Inversión Social, todas esas cosas...

¿Cómo ha sido esta evolución de la Responsabilidad Social en el ámbito empresarial?

Mira yo creo que esa ha sido la evolución que ha tenido el mundo, la filantropía estaba más ligada a la Responsabilidad Social que había, ligada a la Iglesia, a la caridad y eso ha ido evolucionando como ha ido evolucionando el mundo.

Y en Venezuela ¿cómo se ha dado esta evolución?

En Venezuela la empresa privada está invirtiendo muchísimo en lo social, por lo menos desde hace 4 años o 5 años, el régimen político no le conviene apoyar a las ONG's que ya existían, sino las que ellos han creado, por no entrar tampoco en esto... pero esa es la realidad; entonces la empresa privada ha venido a sustituir un poco... a sustituir un poco no, a sustituir ese papel del Estado que las ONG's antes llevaban, el estado solamente, ahora lo llevan las empresas privadas, si, porque es una corresponsabilidad, porque no es ni que le toque al Estado, ni que le toque a empresa privada, ni que no nos toque a nosotros como individuos... todos, eso nos toca a todos, entonces ese no se reparte en la Responsabilidad Social empresarial, si no en la Responsabilidad Social del individuo.

¿Cuál es el papel de la empresa petrolera en materia de Responsabilidad Social en Venezuela?

Bueno, allí si yo te recomiendo que allí hay una hojita que... también de la Inversión Social de las petroleras cuando llegaron al país, que hicieron muchísimos aportes como la fundación Shell y de la Fundación Creole, que eran fundaciones... y entonces tienen su Inversión Social cerca es generalmente de las comunidades,... y también te puedo hacer llegar un resumencito que nos mandaron... ves esta es la presentación, fíjate que es diferente el enfoque norteamericano, que el enfoque de la Comunidad Económica Europea que ellos se fijan mucho en sus operaciones, en el ambiente; y el centro mexicano para la filantropía: un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que toma de ella, pega mucho también aquí la del Sr. Eugenio Mendoza que decía que había que devolverle a la comunidad lo que las empresas tomaban.

¿Por qué?, bueno porque es una estrategia para alcanzar el desarrollo sostenible, es la vía para cualquier dimensión de la empresa, tu para ser socialmente responsable, puedes tener una empresa chiquitica y puedes ser socialmente responsable dando también un producto que tenga los atributos que tu le estas... es una nueva estrategia competitiva por lo que yo te decía de los consumidores que hay una diferenciación con la competencia, preferencia a los clientes, maximiza los beneficios a largo plazo, y las empresas cumplen con sus obligaciones formativas y voluntariamente invierten más en capital humano, entorno y relaciones.

Bueno, donde quisiéramos estar con las empresas... incrementando el compromiso social e involucrados con la solución y prevención de los problemas sociales en alianza con el sector público y con el ciudadano organizado... y el compromiso del milenio de las naciones unidas que es lograr el progreso social, un uso racional de los recursos y el desarrollo económico, y aquí entra la Responsabilidad Social porque es una estrategia para erradicar la pobreza... bueno entonces las tendencias, la empresa

en su rol de ciudadano activo y comprometido no sólo con los intereses de los accionistas sino con los de la comunidad y es un actor más de la sociedad civil. O sea, las empresas no se pueden concebir como una cosa aislada y etérea, es un ciudadano más...

Qué beneficios tiene para la empresa, establece puentes entre lo económico y social, incrementa la productividad, mayor competitividad en términos económicos, mejor entorno laboral, mayor compromiso de los trabajadores, utilización más eficaz de los recursos naturales y preferencia de la marca.

Qué otras estrategias hemos aplicado, hemos aplicado el balance social, que es allí donde se mide la estrategia tanto interna como externa, el mercadeo social, y el voluntariado corporativo fortaleciendo que las empresas... aquí es bueno que te entrevistes con alguien de Procter y Fundación Telcel que también... yo creo que Mariela Urbaneja y Miriam Pacheco, también a Mireya Zurcí también puedes buscar a alguien...

Bueno también tienes el programa de voluntariado corporativos, con el diseño de la encuesta, estos son los pasos... y estos son indicadores que a nivel mundial monitorean los avances de la Responsabilidad Social, para que veas que no es una moda, ni una cosa del momento.

¿Tu tienes el libro verde? Si por ejemplo tu quieres ir a la parte conceptual, este libro verde es la Biblia.

Nosotros tenemos que comunicar lo que las empresas hacen porque si no, no existe, entonces sacamos los encartes, pero estamos sacando ahora... bajamos a columnas, pero los jueves tenemos la columna de Últimas Noticias, porque claro con últimas noticias nos interesa llegar a la clase C y D, y en esa columna sacamos qué es Responsabilidad Social, qué es Responsabilidad Social, todos los jueves la sacamos,

pero mañana sale en el Nacional que sale cada 15 días, la idea es mandar esa columna a todos los diarios. El encarte lo sacamos el año pasado dos veces al año, este año... ya tienes el último, y el 16 de abril sale en e Universal y en el Últimas Noticias. Yo creo que ahora está todo el mundo permeado, de cómo está el terreno abonado para hacer Inversión Social, si tu pides una donación te la mandan.

¿Cómo puede ser ese fortalecimiento de la comunicación para acompañar a un plan de Responsabilidad Social?

Mira, yo parto de una cosa, lo que no se comunica, no existe... tienes que tener mensajes claros.

¿Cómo se puede lograr que las comunidades participen en estas acciones de Responsabilidad Social?

Si uno hace los proyectos sociales y hace que la comunidad se apropie de estos proyectos se puede lograr, si no nunca ellos se van a apropiarse de los proyectos, nunca lo van a sentir como propios... hay un término que es empoderamiento, las comunidades se tienen que empoderar de los proyectos porque si no, siempre lo van a considerar como impuesto y nunca van a estar contigo en el proyecto. Y también que los proyectos que hagan las empresas tienen que responder a necesidades reales de la población, no que tu llegas a Maturín a un aeropuerto, no, tu tienes que ver que organizaciones están trabajando allí, cuáles son las necesidades reales de la población y ver qué es o qué la comunidad quiere, y allí empoderas a la comunidad cuando tu los invitas a que te ayuden a diseñar el proyecto desde el principio, si tu diseñas con la comunidad y la empresa y la ONG's un proyecto, van a sentir que ese proyecto es de ellos.

¿Conoce algún proyecto exitoso con las comunidades de Oriente?

La fundación Proyecto Paria, allí puedes hablar con Teresa Albano que te puede dar muchísima orientación en eso, pero eso es un proyecto que se dio en comunidades de Oriente, que es uno de los sitios más deprimidos.

¿Cómo podemos medir un proyecto?

Allí si yo no me siento facultada para hablarte de eso con propiedad, debes hablar con Mireya Vargas, en materia de indicadores y de retornos ella está más capacitada que yo.

¿Cómo percibe la comunidad los procesos comunicativos?

Desde el punto de vista de los medios de comunicación y de los comunicadores sociales, ahora están super receptivos a comunicar lo que tu le mandes, y yo creo que si la comunidad no capta el mensaje, no lo percibe, es porque... hay que hacer una campaña, donde todos, a nivel nacional tenemos que ser socialmente responsables... de solidaridad porque ahora la gente está pasando hambre.

¿Cómo miden el impacto de su columna semanal en el Diario Últimas Noticias?

Bueno, ya 4 personas han pedido sillas de rueda, porque no sabían a que fundación acudir. Voy a buscarte una columna...

Fíjate en todas las columnas vas a leer lo mismo, ¿cómo una empresa puede ser socialmente responsable? trabajando con la comunidad, incorporando empleados en acciones sociales; esto lo vas a ver repetido en todos, empresas que invierten en ti, por ejemplo esto fue fundación Telcel, servicios para la comunidad: una silla de ruedas, es por eso que te digo que ya se han dado sillas de rueda. Y ahora todos los

jueves en últimas noticias empiezas a ver, todos machacando lo mismo. ¿Por qué Chávez ha tenido éxito como comunicador social? porque y dale, los golpistas, los golpistas, los golpistas, los golpistas; los pobres, los pobres, los pobres, los pobres; los ricos, malucos, malucos, malucos... son mensajes claros.

¿Cómo podría ser la transmisión de mensajes en el interior del país?

Con mi experiencia en el interior, todos los medios de comunicación del interior, radio, televisión y periódicos, impresos y audiovisuales, todos están ávidos de lo que tu le des. Yo cuando voy a Valencia, me siento que soy como Sara Focer, porque allí me cae todo el mundo, porque en el interior no es Caracas, el interior está ávido para todas estas cosas... y te tratan muy bien, y tienen tiempo de tomarse un cafecito. Tienes que diseñar tu campaña, con tres o cuatro conceptos máximo. Lo que se quiere transmitir es que la empresa es socialmente responsable, y qué significa eso y como lo podemos hacer... más nada...

Entrevista a Ramón Chávez

Profesor de Comunicaciones Integradas

UCAB

Estructura de un plan de comunicación

Hablarte de un plan de comunicaciones como tal es bastante complicado, y tenemos que hacer una distinción de lo que es un plan de comunicaciones, o lo que pudo haber sido un plan de comunicaciones hace algún tiempo y lo que es definitivamente un plan de comunicaciones en los tiempos modernos, en los tiempos actuales, por eso yo lo primero que te quiero decir, y justamente por eso estoy buscando mis apuntes al respecto, es que en el pasado planificar era muy fácil, planificar era muy fácil porque planificar era: si yo me encuentro en un punto A y quiero llegar a un punto B, y para ir a ese punto B voy a hacer una serie de tácticas, voy a tomar una serie de acciones que me van a permitir llegar a ese punto B en un tiempo perentorio, en un tiempo X. Sin embargo, hoy día esto ha cambiado un poco, yo creo que el hecho de que el mundo este viviendo en este maravilloso proceso de cambio que se está generando, no en Venezuela, sino en todo el mundo en general, la nueva manera de vivir y de sentir la vida, que los habitantes del planeta tierra están llevando como forma de vida nos hacen pensar que hoy día planificar con esa metodología tan rígida es bastante complicado.

Entonces, hoy día para planificar en comunicación o planificar en cualquiera de las áreas de la gerencia tenemos que considerar los escenarios, tenemos que considerar todo lo que pueda pasar para nosotros llegar a un punto final que no necesariamente va a ser ese punto final, porque en el camino, el entorno nos va a llevar a lo mejor a un punto A o un punto B, C, D, E, entonces más bien hoy día la primera característica que tiene que tener la planificación, y aquí entra un proceso de

definición, pero que es planificación, eso es fundamentalmente crear metodologías para llegar a algo que tu quieres alcanzar como empresa o institución y crear de una manera disciplinada, de una manera rígida, de una manera estable, este... para llegar a esos puntos tu te tiene que plantear ahora diversos puntos de llegada , o sea, ya tu no te propones una llegada, sino muchos puntos de llegada. Eso es lo primero que te tengo que decir en relación a como yo estoy viendo la planificación hoy.

Entonces, nosotros nos vamos a mover en unos escenarios en los cuales hay que considerar a donde yo quiero llegar, pero tienes que considerar los agentes, y los agentes no son más que todos esos aspectos que están en el entorno. Si nosotros nos trasladamos a la situación de Venezuela, y cómo planifica una empresa en Venezuela hoy, no solamente su Responsabilidad Social o sus comunicaciones, o lo que tu quieras... la empresa se está manejando con escenarios, decir que no planifican es una falsedad, porque muchas empresas tienen en la mente: no, con esta situación del país mejor no planificar, los escenarios son: si se mantiene una continuidad democrática yo voy a hacer esto, esto y esto... si hay una continuidad pero dictatorial, y las llegadas van a ser distintas, si hay un cambio democrático en el país, entonces este escenario me da una tercera opción, y si hay una salida no democrática en el país, estos son los escenarios, entonces yo voy a hacer esto y esto, entonces tu tienes una gama de sitios a los cuales llegar, entonces, decir que yo voy a planificar como se hacía en el pasado es muy complicado, sino que más bien tu trabajas por sistema de escenarios... es decir, escenario y ante este escenario yo hago tal cosa, ante este otro yo voy a hacer esta otra, pero la llegada no es la misma, la llegada es otra, entonces tienes 4 puntos y yo tengo y estoy usándolo mucho últimamente porque leyendo más bibliografía, recientemente me he dado cuenta de que es así, es definitivamente así.

Normalmente nosotros como seres humanos a lo mejor puedes decir: bueno, me voy a casar a los 30 años, a los 32 voy a tener un hijo, a los 34 tendré el segundo hijo, y demás, esas cosas hoy día no se pueden hacer, no se pueden hacer ¿por qué? porque el entorno te dicta mucho las pautas y el camino a seguir; es lo mismo que cuando

uno dice: yo a los 50 años, me quiero retirar y voy a montar un negocio de esto o de esto otro y... no sucede nada, entonces como yo les decía el otro día en clase, el mundo ideal, el mundo ideal donde no hay ninguna piedra de tranca en el camino, pero como si tenemos piedras de tranca, entonces yo tengo que empezar a manejarme en estos escenarios, planteo varios escenarios, y así es que voy planificando y voy organizando las comunicaciones.

Entonces, decirte cómo yo estructuro un plan de comunicaciones, aún no lo sé, no lo sé porque es irresponsable decirlo, cómo lo hacía hace un año, si lo sé, hace un año, yo planteaba metodológicamente una serie de pasos en donde yo decía, esta es la situación que yo estoy planteando, o hacía una matriz de análisis DOFA, voy a decir también que ante estas debilidades y oportunidades que tengo, ante estas amenazas y fortalezas que tengo como empresa, voy a tomar ciertas acciones, con un objetivo, y eso objetivo lo llevo al siguiente paso que es donde desarrollo el mensaje y decidir, con este mensaje quiero llegar a quién y cuáles son las cosas y el listado de actividades que yo voy a hacer para llegar a este objetivo y en qué tiempo y cuánto cuesta... y cómo lo voy a evaluar que es lo más importante. Hoy día eso es muy complicado, muy complicado porque cambia, la dinámica del mercado te puede estar cambiando cada 15 minutos, cada media hora, nosotros hoy no sabemos si va a ver referéndum o no.

La manera como se planifica hoy, es más bien pensando en qué cosas y cómo las vamos a manejar, ok... todas esas variables pueden suceder.

¿Qué criterios se pueden utilizar para definir los mensajes?

Definitivamente, yo creo que el entorno hoy día es el más importante, el criterio va a ser tu situación, porque entonces ya el tema de la matriz DOFA, y cómo responder a una matriz DOFA es muy complicado... tu tienes que plantearte son diversos escenarios y ante estos escenarios decir: voy a hacer esto y voy a decir esto,

en comunicaciones se está trabajando y esa es la tendencia hoy... si el presidente Chávez declara mañana que va a nacionalizar o estatizar el negocio eléctrico, qué vamos a hacer nosotros. Si el presidente Chávez mañana dice que más bien va a privatizar el resto del país esto es lo que vamos a decir y a estos públicos. Entonces tu te planteas actividades que respondan cualquier interrogante que tu te vas a plantear, de una manera muy amplia, pero que sean lo suficientemente manejables para manejar cualquier situación.

¿Propone algún enfoque para diseñar este plan de comunicación?

Escenarios. Hoy día la tendencia... hay un libro que te recomendaría que hay que leer... esto yo creo que define lo que es la gerencia hoy día y tiene aplicaciones a la comunicación... es La Danza del Cambio... habla sobre todo ese concepto nuevo gerencial que se está manejando hoy, que es sixsigma que es adonde van las empresas, es ir un poquito más allá de la paridad total que tan de moda estuvo por los 80tas y que parecía que iba a empezar otra vez a resurgir. Fundamentalmente yo creo que aquí están cómo hacer que una organización se adapte al aprendizaje, que es fundamentalmente eso es lo que plantea, y es lo que supuestamente hace a las sociedades adaptables, manejarse con gente, manejarse con silo, manejarse con esos conceptos de virus, que las empresas comienzan a funcionar, dentro de las empresas con ciertos laboratorios, qué es lo que hacen inyectarle fuerza y dinamismo a las organizaciones, a las corporaciones. Así allá definitivamente va la gerencia hoy.

¿Cómo se determina la factibilidad de un proyecto?

Cuando tu tienes tus escenarios, tu dices: yo quiero a la empresa en tal lado, y desde el punto de vista social y comunicacional va a ir avanzando y le das apoyo a estas actividades, a esta visión, a este punto de llegada, cómo comunicación va a aportar, siendo motivador, siendo sólo informador, o sea allí están las decisiones que tomamos nosotros los comunicadores.

¿Cómo se evalúa una estrategia de comunicación?

Esa siempre es la idea, la gran pregunta es cuáles son los indicadores que miden el éxito de un programa de comunicación... yo creo que las empresas lo tienen que crear, si tu me preguntas, yo siempre tengo esa... yo siempre tengo que crear indicadores, indicadores que me determinen a mí qué es lo que yo voy a considerar que sea un éxito, yo como comunicador, qué mide que mi trabajo haya sido exitoso o no, cuando yo voy a relaciones con los medios es muy fácil porque es informaciones negativas contra positivas, entonces yo de repente determino que para mí un resultado óptimo es decir que 70% de las noticias que salen en los medios son positivas y el 30 negativas, esa es una opción que yo tengo, y es una decisión mía.

Ese es un indicador que mide de una manera cuantitativa tu trabajo, pero no lo mide cualitativo porque puede ser positivo, pero positivo en qué sentido, hay muchos elementos allí. Entonces, ¿puede haber alguna metodología para eso?, yo creo que la gente se las tiene que crear. Yo decir, por ejemplo, el programa Dona tu Vuelto que nosotros tenemos acá, nosotros tenemos un target de tratar de alcanzar alrededor de 1 millón de bolívares diario de clientes donando su vuelto, si nosotros en un año no logramos alcanzar el target que tenemos previsto, difícilmente podamos medir si fue exitoso o no, o sea si no lo logramos no va a ser exitoso, si lo logramos será exitoso.

Estas son maneras también, en términos de cantidad, pero en términos de calidad este programa independientemente de haber llegado al target o no, apporto algo que nos posicionó como ciudadanos corporativos, eso no es cuantificable. Entonces allí yo siempre tengo un punto de honor con los planificadores, y es cómo yo planifico en comunicación, cómo yo mido en comunicación lo que es cuántico a lo que no es, a lo que es cualitativo, porque lo cualitativo es muy personal. Que me dice a mí que la campaña comercial... a mí me encanta, pero a lo mejor a ti no te gusta, pero en comunicaciones las percepciones son la realidad, me indica lo que es real, de lo que tu haces, tu trabajo para mí puede ser una maravilla, pero a lo mejor para el

presidente de la empresa no, o para la junta directiva no, entonces allí es donde tienes que entrar a buscar unos niveles de análisis más cualitativos, que se fundamentan en qué... bueno no importa, tu puedes llegar y hacer unas encuestas a la gente, y saber si en una mayoría que dice que tu estas haciendo un buen trabajo dentro de un público determinado, podemos decir que vas por buen camino.

Los focus group te ayudan mucho, pero esto es una manera que no te permite evaluar, muy al contrario de lo que es la planificación hoy, evaluar constantemente tus programas; en comunicación tienes esa debilidad y siempre la vas a tener, hasta tanto no se desarrollen unos indicadores más fuertes.

¿Alguna experiencia similar con comunidades?

Más que con comunidades, estuve en otras empresas.

¿Cómo puede ser el perfil de la persona que está en la línea de fuego?

Yo creo que una persona con un alto contenido social, depende primero de la empresa, depende de la empresa porque en IBM, su programa comunitario se orientaba a la parte de educación en escuelas de escasos recursos, en la Electricidad, el problema en los Barrios, el programa Barrio Eléctrico que está metido allí con la gente. Entonces, los dos casos son distintos.

Yo creo que depende de qué es lo que tu planteas, tu como empresa lo primero que tienes que decir es mi programa de Responsabilidad Social hacia donde debe encaminarse, entonces tu dices: a educación, a salud al tema de deporte, hay empresas que se dedican mucho al área... en Responsabilidad Social se dedican mucho al área del deporte, la Electricidad a un consumo racional de energía en los barrios, IBM se dedica mucho a enfocar su Responsabilidad Social en el área de educación a los niños de bajos recursos, Procter se encamina mucho al área de educación media; hoy en día

la Responsabilidad Social responde a tus necesidades de negocio, entonces cuál es el perfil de la persona, depende la empresa y al público al cual le quieras llegar, por ejemplo yo en la Electricidad, puedo poner a una persona con un alto contenido social, a un sociólogo. En IBM no era así, en IBM manejábamos una persona que venía de finanzas.

¿Características de un buen vocero?

Este material lo escribí yo para un gringo hace unos días, esto te explica cuáles son las guías, aquellos lineamientos que debe seguir una persona para hablar con su entorno, cuáles son las guías de un buen vocero, conocer su historia, desarrollar mensajes clave, repetir constantemente sus mensajes claves, tener una lista de las cosas que puede decir y de las que no puede decir en una reunión pública. El vocero se desarrolla, yo creo que se desarrolla, he encontrado personas que son pésimos voceros en su primer momento y que con práctica se hacen buenos voceros. Hoy en día hay muy buenos talleres y muchas actividades.

Para preparar voceros la herramienta es el mediatraining, tu tienes que enseñarle al vocero, al ejecutivo que seleccionas a desarrollar tus mensajes, cómo hacer... y eso es un proceso mental, de velocidad mental, por eso te digo, si hay que tener una cualidad, yo creo que lo primero es que le moleste hablar en público, esa es una condición sin ecuanon, porque si no le gusta hablar en público, ni que te hagan mil entrenamientos tu vas a lograr tener un vocero.

¿Cuál es la importancia de acompañar un programa de Responsabilidad Social con un plan de comunicación?

Lo que pasa es que comunicaciones es el canal por el cual tu vas a posicionar lo que has hecho en Responsabilidad Social, de nada nos sirve que yo en este entorno

haga un plan de Responsabilidad Social y todo el mundo lo conozca y no maximizas ese proyecto de Responsabilidad Social y llevas a otras instancias.

Entrevista a Nelson Matamoros

Gerente General

Burson-Marsteller

¿Cómo se estructura un plan de comunicación?

Nosotros utilizamos para definir y estructurar un plan de comunicación una metodología que nos es propia, pero que yo diría a estas alturas que durante mucho tiempo fue un diferencial grande desde el punto de vista de mercadeo de Burson Marsteller, que se llama el Perception Management.

Hoy en día no es un gran diferencial, puesto que muchas empresas han llegado a las mismas conclusiones. Qué significa esto, es lo que te da un poco la lógica de trabajar en un plan de comunicaciones, la lógica de tener 50 años trabajando con clientes en este tipo de cosas y determinar que palabras más, palabras menos, independientemente del tipo de empresa en el que estas, la construcción o mejor dicho recabar, sistematizar y colocar dentro de un plan la información atinente a un plan de comunicaciones, la vía es exactamente igual.

Esta vía es muy sencilla, en este sentido, es recabar la información, identificar gaps y asuntos críticos, acordar unos resultados, negocios en los que la comunicación puede generar valor. Este punto es súper importante para nosotros; un plan de comunicaciones tiene necesariamente un sentido pragmático, yo no comunico por comunicar, porque la gente tiene que saber, nosotros creemos que lo que busca un plan de comunicaciones es propiciar o inhibir unas conductas.

Propiciar una conducta... queremos que la gente compre nuestros productos, queremos que la gente nos aprecie, queremos que los reguladores nos traten bien,

queremos que las comunidades nos adoren, y que no nos tranque los portones y nos permitan operar; y queremos inhibir conductas destructivas en los trabajadores, queremos inhibir aprehensiones por parte de ciertas audiencias y queremos inhibir barreras para que la gente nos compre nuestro producto porque le parece que es cancerígeno o porque les parece cualquier otra cosa.

El camino para lograr eso es la comunicación y las acciones que acompañan la comunicación están orientadas a cambiar una percepción. Por eso es que es Perception Management, la Gerencia de Percepciones.

Quieres cambiar una percepción, es lo que en psicología social se llama no tanto cambiar una opinión, sino cambiar tu actitud con respecto a algo. Cambias la actitud, propicias un cambio de conducta.

¿Qué necesitas para hacer un cambio de actitud? lo que nosotros llamamos una experiencia virtual. Recuerdo una anécdota que me pasó cuando estaba chamo, fui con mis padres al matrimonio de unos amigos nuestros y estaba invitado Carlos Andrés Pérez (CAP), entre sus dos presidencias, la gente que estaba con nosotros decía: viene ese corrupto, cuando se siente en esta mesa me voy a parar.

CAP es un tipo sumamente carismático, es un tipo como Chávez que cuando llega tiene presencia y todo el mundo lo voltea a ver, el tipo además es sumamente hábil, es un político muy veterano. Llegó al matrimonio y comenzó a saludar a todas y cada una de las personas que estaban en el matrimonio, saludó a las personas, les dio la mano, alabó a una señora que estaba embarazada, habló de la novia, que la conocía bien, que se veía muy linda y al final todo el mundo se despidió ¡chao presidente!.

Eso es una experiencia virtual, tu tienes una idea respecto a algo y vives una experiencia que te hace que tu reconsideres tu percepción acerca de esa persona y con esa experiencia haces los reajustes mentales de reducir tus disonancias

cognoscitivas y hacer los outsets que de inmediato te ayudan a verbalizar incluso y a reevaluar esa opinión que tienes con respecto a ese hecho.

Esta experiencia virtual puede ser cambiante, claro hay percepciones de percepciones unas quedan, algunas ya están allí muy arraigadas y una sola experiencia no las va a cambiar. En casos como lo que llamamos nosotros gerencia de cambios, por ejemplo los procesos de cambio interno de las corporaciones, es uno de los más difíciles porque las audiencias internas que ven todos los días tienen la oportunidad de evaluar de manera personal y directa cuando una compañía dice “nuestros valores son estos”. Nosotros hacemos estas cosas y tu estas allí viendo que no se viven esos valores, evidentemente cualquier comunicación que hagas en ese sentido, tropieza o va a naufragar en el arrecife de la incredulidad de la gente y una incredulidad absolutamente ya infundada porque están viviendo una experiencia virtual opuesta a la comunicación que están percibiendo.

Entonces en ese entendido, después de esa digresión del asunto de para que se hace un plan tu dices bueno “cuál es el objetivo que usted cliente quiere lograr y cómo puedo yo cooperar con ese objetivo desde el punto de vista de las comunicaciones”. Lo interesante de esto es que en ese momento comienzan a sentarse las bases de cual es el mecanismo de evaluación y de medición de mi desempeño como conductor de esa estrategia de comunicación en términos de negocios. Lo que a nosotros nos gusta hacer es que se nos mida con base a los indicadores del cliente, no en base a indicadores nuestros, con unos indicadores míos de repente yo digo: soy fantástico, soy una maravilla, y eso no necesariamente es algo que agregue valor.

Se identifica todo lo que tiene que ver con otro punto fundamental en este plan de comunicaciones que es identificar la audiencia clave, y aquí hacemos un trabajo en el que agarramos a esa audiencia y la descosemos, la divides en sus características psicográficas, valores, procesos de toma de decisiones, conductas asociadas, hábitos mediáticos e influenciadores. Determinas todo eso por cada audiencia y por cada

grupo, luego determinas cuál es la percepción actual acerca de lo que haces, esto puede ser digamos tan metodológicamente riguroso como obtenerlo a través de encuestas, estudios de percepción, focus group, o lo que sea, o dependiendo repito de qué tan riguroso quieres ser, de la sinceridad de la gente acerca de la percepción.

Luego desarrollas tu destination en este caso, cómo quiero que me vean, cómo quiero ser percibido. Cuando tu haces este trabajo de determinación de percepciones determinas cuáles son mis activos comunicacionales y cuáles son mis barreras comunicacionales. Allí hacemos una matriz donde ponemos todos esos atributos los cruzamos, los sopesamos de acuerdo a nuestra metodología y determinamos allí cuáles son los asuntos claves. Van a salir tres asuntos claves, en esta pregunta gráfica colocamos los tres asuntos, esta es la estrategia que proponemos o el lineamiento técnico que proponemos, bien sea una estrategia de irrupción, una estrategia de relevancia, cualquiera que sean las vías digamos del mercadeo para montar una estrategia de comunicación, en ese sentido no hay muchas cosas inventadas. Esa es la vía que escoges y eso asociado a cuáles son las audiencias que abarca el plan, luego creas el concepto de campaña o el concepto de experiencia virtual, cuál es la experiencia que va a ser como concepto, no la defines por completo, sino haces cuál es el concepto que va a hacer que esta audiencia que evaluaste deje de pensar de esa manera con respecto a estos otros asuntos que determinaste, con base a tus activos, y cuáles son los activos que vas a utilizar para conducir a tu audiencia de este lado a este otro lado.

Luego que haces eso determinas cuál es el plan de campaña, cuáles son las actividades que va a incorporar el plan, y pones todo tu menú de herramientas de comunicación. Hasta allí llegamos al plan como tal, después tu le das el nivel de detalle que tu quieras... y tienes entonces un time line de cómo vas a ejecutar estas cosas, porque esto tiene que estar como te digo dentro de un marco temporal para que puedas ver resultados, asocias ese marco de gestión del proyecto.

Luego ejecutas la campaña, mides resultados, evidentemente los comparas con el antes, haces los ajustes que tengas que hacer a ese plan y se reinicia el ciclo. En este caso posterior a la evaluación hay un trabajo de cuentas, que es el trabajo que vale para todos, porque el trabajo requiere credibilidad, el hecho que tu estes adentro y una empresa como la nuestra afuera, no hace que sea menos exigente el management de una empresa en evaluar si lo que están haciendo vale o no vale la pena. El *laugting bonk*, es el haber demostrado que eso tiene resultados es renovar el compromiso de la empresa, tanto en acciones como en horas hombre o en presupuesto para que ese plan pueda seguir o ampliarse incluso.

Criteria para definir mensajes

En cuanto a los criterios para definir los mensajes se alimentan exactamente después que haces esta metodología, se supone que tu lo que tratas es de generar una ocasión en la que tienes a todo el management junto para tener toda la información que es valiosa y en la que además hay acuerdo por parte del cliente.

A partir de los asuntos que descubriste y tus activos de comunicación, estos son los dos insumos con los cuales construyes unos mensajes asociados a una situación, porque cuando tu creas ese concepto de campaña del que hablamos eso tienes varias maneras de llamarlo, o dependiendo del tipo de empresa a la que estas asesorando, eso puede ser sencillamente un concepto o puedes definir un posicionamiento global, hay puedes tener una frase de posicionamiento, de manera entonces que el posicionamiento se convierte en el techo de algo que nosotros llamamos el *message house*, es una casa de mensajes.

El techo de la casa es ese posicionamiento, que es lo que yo quiero, o puedes poner allí por ejemplo la visión... queremos ser percibidos como una empresa así... entonces tus mensajes tienen que estar orientados, primero por supuesto arraigados en

la realidad, en qué es lo que haces verdaderamente, cuáles son las conductas que te representan y que le comprueban a la gente que lo que tu dices es cierto.

Entonces esa casa de mensajes nosotros la construimos de esta manera colocamos en la parte superior el techo en donde colocamos el posicionamiento o el objetivo de comunicación o lo que sea, lo bueno de esta metodología del *message house* es que tu la puedes llevar al nivel de detalle que necesites. Por ejemplo, le van a hacer una entrevista a un vocero de la empresa, entonces yo tengo en la parte superior el objetivo de comunicación y coloco abajo con ese objetivo de comunicación cuál es el titular que yo deseo, suponte que van a hacer una entrevista con respecto a la gestión social, el vocero es el gerente de asuntos públicos y en esa entrevista tu te planteas cuál es el titular, después que tu llegaste e hiciste más o menos un trabajo similar, perfilaste cuál es el medio, el periodista, cual es el motivo, el contexto en el que estas como empresa, cuáles son los asuntos que están a tu alrededor que pueden estar influyendo la percepción del periodista con respecto a lo que tu haces, estableces cuál es el titular que deseas entonces y generas tres mensajes claves que son como las columnas que sostiene ese techo... tres mensajes claves y no más de tres. Y los mensajes nosotros usualmente los construimos sobre la base de unos titulares, básicamente tienes tres conceptos que con los que vas a manejar y son los que tienes en la cabeza... por ejemplo somos responsables, brindamos igualdad de oportunidades y estamos comprometidos con el desarrollo de la región... esos son mis tres titulares. Eso le permite a un vocero que conoce perfectamente la información darle base a eso titulares con lo que nosotros llamamos hechos de apoyo, que son como las fundaciones de esas columnas que sostienen el techo.

Entonces tu llegas y listas todos los hechos y haces que sea verdad cada una de esas cosas, pruebas, hechos verdaderos, no discursos, no cosas que tu crees o políticas, no es nada escrito, no es declaración de valores, o sea hechos, qué demuestra que tu eres responsable, que tu estas comprometido con el desarrollo de la región, entonces esos son los mensajes que utilizas. Eso de cualquier manera no

sustituye algo que debería estar todavía en la base de esto, desgranando esta estrategia que sería tu documento de preguntas y respuestas, con los que además defines a qué cosas voy a responder con esto, cuáles voy a responder y cuáles no voy a responder y voy a eludir. Entonces hay viene todo el tema de darle entrenamiento al vocero y otras cosas.

¿Alguna recomendación para enfocar el tema investigado?

Bueno yo creo que aquí la pregunta fundamental en el enfoque de este plan en este punto muy particular es definir cuál es y hasta donde llega el compromiso de la empresa con su entorno, porque mi experiencia trabajando con empresas y muy en particular con empresas energéticas, es que los planes, las comunicaciones y las menciones a lo que hacen son usualmente bastante más extensas y bastante más detalladas y hermosamente detalladas que lo que realmente hacen en la realidad. Usualmente hacen bastante menos de lo que dicen que hacen y le sacan todo el provecho del mundo, inflan los números de inversión que hacen, meten allí horas hombre y una cantidad de factores no económicos y después dicen: nuestra inversión fue de tanto... yo tengo la impresión de que en este tipo de cosas al final quienes tienen que salir a poner en juego su credibilidad y el respeto por parte de las audiencias son las personas que están en la última línea de defensa, que son precisamente esos Community Relations Officer que son los que están dando la cara en las comunidades, que son los que tienen relación con las comunidades, son los que tienen que ver cómo estamos con lo que nosotros decimos que hacemos y con respecto a lo que tu necesitas y darle la vuelta para ver donde consigues un mach y decir hasta donde llego, qué es lo que voy a hacer y qué es lo que no voy a hacer.

En ese sentido tu dices: yo quiero ser un buen vecino, hasta donde voy a ser un buen vecino, bueno hasta donde me lo permita mi presupuesto, por una parte tengo un presupuesto y por otra parte tengo unas personas, con las que puedo generar unos beneficios extra presupuestarios para la gente, puede ser asesoría o que la gente se

beneficie de mi ambulatorio, yo extendiendo el beneficio de mis trabajadores a la comunidad que está a mi alrededor... entonces el tema allí para nosotros es seleccionar cuál sería tu foco, ese sería el concepto de campaña. Cuál es mi concepto de campaña en este caso... por ejemplo los niños, bueno defino niños como una población hasta los 16 años y eso es bastante amplio porque te da todo lo que sería *housing*, educación, salud, etc. O te puedes enfocar en un eje particular, la idea es que se establezca un foco de campaña que sea relevante para tu audiencia, pero ya eso se supone que lo determinaste al principio.

No tiene ningún sentido que a una comunidad que está muerta de hambre tu le ofrezcas talleres de origami, una de las cosas que uno no debe hacer en estos casos así como en política uno no debe rodearse de abogados porque la política es política y no es un juego jurídico, el trabajo con comunidades no es necesariamente un trabajo de sociólogos, entonces el sociólogo se pone a decir bueno estamos tendiendo puentes, estamos construyendo bases, redes, entonces todo se vuelve un pajero que no tiene absolutamente nada que ver con la necesidad real de una gente que te dice bueno muy lindo lo que tu quieras, pero yo no tengo con qué comer mañana, no tengo trabajo y tu estas aquí estas haciendo este trabajo y yo no me beneficio en nada, yo estoy al lado de una empresa que genera riqueza y me estoy muriendo de hambre.

Ese es el punto focal de cualquier comunicación. Allí es donde tiene entonces sentido un concepto de campaña y una campaña y un programa de acciones y de comunicaciones que acompañan a esas secciones que está necesariamente orientado a satisfacer una o algunas necesidades relevantes de esa audiencia objetivo que tienes allí.

En ese sentido ese debe ser el enfoque del plan con respecto al tema, tienes que cerciorarte de que esa vía que escogiste es relevante, y no relevante para ti sino para el público, ese es el verdadero reto en este caso. Si tu haces este plan y dices bueno lo vamos a hacer y nos vamos a ir a Brasilia y nos vamos a reunir... porque además tu

haces un plan y entonces tienes una cantidad de gente que está dispuesta a endosarlo, te ganas una pila de premios y la gente no lo compra, eso puede ocurrir, quién determina el éxito de tu programa la audiencia o un ente externo que ni siquiera está en el país... evidentemente tienes que tener la aprobación y en ese sentido yo diría que el gran reto de un plan como este... hay empresas que llegan lejos y someten su plan a consultas abiertas por parte de la comunidad y si la comunidad no te aprueba tu plan estas dando pena... entiendo que en donde trabajaba yo en Conoco Philip, sometieron su plan ambiental y social a un referéndum con la comunidad y no estarían operando si la comunidad no lo hubiera aprobado, porque ese fue el compromiso, si ustedes no lo aprueban nos vamos. Bueno eso es una apuesta, pero si tienes fondos, si tienes conocimiento de la audiencia y su contexto, de la zona y su contexto, y estas obligado mandatoriamente a cometer un plan en este sentido, no hay muchas posibilidades de error eso es lo que yo veo que en particular debería ser el enfoque del plan de relaciones comunitarias y de comunicación que lo acompaña.

¿Cómo saber que un proyecto como este es factible?

La verdad de las verdades es que ningún proyecto como este puede asegurar de entrada que va a tener éxito, tu lo único que puedes hacer razonablemente es pensar en todas las variables, pensar en todas tus variables de compromiso, compromiso de quien ejecuta el plan, compromiso verbalizado como tal, expreso y acordado por el *management* y expresado en términos de staffing y expresado en términos de fondos, es decir que tienes la gente adecuada para hacerlo y los fondos para llevarlo a cabo.

Que este thinking track de donde viene, de donde partiste, que sean metodológicamente riguroso, mira este es el avalúo que hicimos de la gente, este es el plan, esta es la estrategia, que sea lógico, pero además que sea... si este es el asunto y esto es lo que yo quiero hacer, es lógico que la respuesta sea esta y sin embargo. Lo que siempre decimos nosotros, es preferible tener una estrategia pensada, orientada y ponerla en práctica y equivocarse, podemos corregir, porque si te equivocas tu puedes

corregir, a hacer algo sin estrategia y que de repente la pegas, pero no sabes ni en qué la pegaste.

En este sentido lo mejor es tener una estrategia y que este pensada, pero la estrategia está para revisarse y la revisas sobre la base de resultados, lo importante es ubicar dentro de lo que es la ejecución de un plan, en un plan hay una pila de cosas que tu tienes que hacer, lo objetivo es colocar los elementos de mayor impacto al principio de manera que tu puedas obtener llamémoslo retorno o indicativos de retorno por parte de la gente en cuanto a percepción, lo más pronto posible de manera que tu puedas comenzar a generar cifras en apoyo a tu evaluación lo más pronto que se pueda y si tienes una línea base cosa que la puedas comparar tanto mejor.

Yo por ejemplo no he visto que alguien que haga un estudio de línea base lo hagan de nuevo, y que te tomaste la molestia y te gastaste la plata para generar todo unas categorías de análisis la primera vez, deberías hacerlo entonces todas las veces, y eso es lo serio de manera que si tu quieres llegar tan lejos como presentar un balance social por ejemplo es mundialmente apreciado hoy en día que seas absolutamente transparente, brutalmente transparente, si lo hiciste bien, lo hiciste bien, si lo hiciste mal, lo hiciste mal, y lo admites.

Las estrategias no están escritas en piedra, lo único que puede estar escrito en piedra es que una empresa tiene que ganar dinero, no matter what, es lo único que es un hecho incontestable, lo demás puede cambiar, o interesante del asunto es que tu haces una estrategia y la elaboras en base a unos *issues* que son de largo plazo, es decir, que tu asumes que se van a mantener en el tiempo.

Experiencias similares

Si he tenido experiencias de este tipo, pero la verdad de las verdades es que nunca conté con el presupuesto como para hacer una cosa tan rigurosa como la que estamos

conceptualizando o la que ustedes están adelantando. Yo creo hoy por hoy, lo que yo diría que hace exitoso un proyecto de este tipo, nosotros en Venezuela a veces tenemos la mala maña de escoger entre una cosa y otra, es decir, nosotros o somos completamente técnicos, o somos completamente sociales y sensibles, o somos de la oposición o somos chavistas, y en estos casos no se puede escoger entre blanco y negros, la idea es desempeñarse en una amplia gama de grises.

Perfil del recurso humano

Yo pienso que si hay algún principio con respecto a un plan de comunicaciones que se va a dedicar a hacer público un plan de relaciones con la comunidad, yo creo que hay que ser tan metodológicamente riguroso como se deba, pero ser tan humano como se pueda, yo pondría todos los esfuerzos posibles en colocar a la gente idónea para este tipo de relación, que no idónea solamente porque tiene tendencia a la Responsabilidad Social, o por perfil profesional, gente que tiene la evaluación, la definición del perfil de esta gente tiene que ser bien severa y el criterio con el que la escoja un Departamento de Recursos Humanos tiene que ser bastante más exigente que cuando escoja una persona de cualquier otro cargo.

Tiene que tener una persona que en la medida de lo posible tenga todo el background académico y profesional, pero esta gente tiene que tener algún tipo de evaluación incluso psicotécnica diría yo que haga que determines que esta persona tiene realmente actitudes para trabajar con gente, actitudes de servicio de comunicación, de empatía, un alto nivel de inteligencia emocional. La ausencia de inteligencia emocional es estupidez emocional, y eso es lo que tienes que evitar a toda costa en este tipo de posiciones, cuando tienes que darle la cara a una comunidad, puedes tener una persona con un excelente nivel académico, pero necesitas es una persona con un altísimo nivel de inteligencia emocional, que generen empatía, sinceridad, transparencia, cordialidad, no es un tema solamente de educación, es un tema de que tu verdaderamente inspires estas cosas.

La única persona que yo conozco y que Ramón lo debe conocer, trabajó con él en Sincor, de hecho todavía está trabajando en Sincor es un tipo que se llama Diógenes Córdoba, éste es un tipo que no estudió, pero es un tipo fantástico en esto que lo que no aprendió en la universidad, lo aprendió leyendo y trabajando, pero claro una empresa tiene que ponerse a escoger entre un tipo como este y un tipo con perfil académico, y yo creo que eso es un falso dilema, tu no tienes que escoger una cosa u otra, sino a la persona que tiene las dos cosas.

Recomendaciones

No hay que tenerle miedo a la consulta de la gente, si hacemos el trabajo para la compañía pero visto desde la perspectiva de la comunidad, si ponemos a la gente adecuada a llevarlo a cabo y a comunicárselo a la gente, no deberíamos tener miedo a someter ese proyecto a una permanente consulta y evaluación por parte de sus beneficiarios.

Y por otra parte, tener un plan de comunicación real, yo creo que las cosas se hacen y las cosas hay que decirlas, en Venezuela si no lo dices es como si no hubiera pasado, se identifica el medio idóneo para comunicar y el contexto idóneo para comunicar, pero tienes que comunicarlo.

El involucrar en un plan como este o en las consideraciones para un plan el tema de la inteligencia emocional le lleva necesariamente te pone en una dimensión distinta a la de la mera ejecución presupuestaria, técnica y de indicadores de gestión del plan, te pone en una dimensión casi política o no es tanto política, te pone en la dimensión de lo público y cuando te pone en la dimensión de lo público tienes que tener consideración de que vas más allá del tema de la medición y de que se hizo plata y tal y que sé yo. Es un tema de legitimidad, de cómo tu público base aprueba o desaprueba tu plan.

El problema es que las personas que pones en la línea de batalla son personas que están allí para escuchar y para decir que no, porque no tiene autoridad, o sea, les das la responsabilidad pero no tienen presupuesto, no están autorizados a decir ni que si ni que no, y más temprano que tarde son personas que pierden por completo la credibilidad por parte de la comunidad.

Hay otra cosa que es bien interesante que es el nivel de maleabilidad de la verdad, por no decir que mienten, de las empresas que hacen un avalúo, a pesar de que todas lo consideren y que todas lo dicen, yo no he visto ni un estudio de impacto ambiental, ni uno que considere por ejemplo el tema de la inflación relativa que tu produces en la zona cuando llegas.

Para mí es muy evidente hoy por hoy que cualquier plan que generes en una comunidad como esa tiene necesariamente que tener un fuerte componente de promoción a la generación de ingresos.

Por otra parte es evidente y eso tiene que estar muy claro que las percepciones no se equivocan, la gente a veces dice: tienes una percepción equivocada de mí, y no es así, algo estas haciendo para que la gente te perciba de tal o cual manera.

Entrevista a Thony Da Silva

Director de Proyectos y Desarrollo

Pizzolante Comunicación Estratégica

Plan de Comunicación

Vale la pena poner el tema del plan en el contexto de la estrategia, creo que fue hace muchísimos años, los griegos buscaron una palabra para poder explicar cómo se ganaban las batallas y la palabra que seleccionaron o consiguieron para poder definir en una sola palabra, fue la palabra: estrategia, porque la estrategia es un compendio ordenado de acción que persigue obtener un resultado a partir del objetivo, en la estrategia si se siguen unos pasos, si se persigue previamente determinadas acciones muy bien pensadas voy a lograr el objetivo que yo persigo; puedo lograr el objetivo a partir de lo que tengo definido.

Partiendo de esa base, el plan de comunicación debe ser el resultado de saber construir y ordenar, las distintas acciones desde la estrategia, desde el objetivo estratégico, que me planteo y me van a llevar a lograr el resultado. El plan de comunicación no es más que una serie de acciones debidamente estructuradas y ordenadas, que si yo las sigo ordenadamente y adecuadamente yo voy a llegar sencillamente a un resultado determinado. El plan no es más que eso, ordenar una serie de acciones para lograr o alcanzar un objetivo determinado.

Ahora cuál es el objetivo de cara a una organización, se supone que es su plan de negocios, las organizaciones están o existen para ser rentables, para poder predecir o construir, para seguir haciendo aquello a lo cual ellos se dedican o que necesitan, y en consecuencia su misión principal va más allá de que la organización tenga éxito, es poder existir para generar bienestar, eso está muy relacionado con lo que vamos

hablar de Responsabilidad Social, pero en la práctica el plan de comunicación no es más que eso.

La pregunta es cómo el plan de comunicación está asociado al objetivo de negocios o plan de negocios de la organización, cómo la comunicación es una herramienta que me va a ayudar apoyar a lograr el objetivo que yo tengo, para qué, para darle sustentabilidad a mi empresa en el tiempo, resumiendo de una forma concreta yo te diría que el plan de comunicación es eso.

¿Cómo estructurar un plan de comunicación?

Cómo se estructura un plan de comunicación, si estamos de acuerdo en que el plan de comunicación debe apoyar los negocios, o el plan de negocios de una organización, la pregunta es entonces ¿cuáles son los ejes sobre los cuales yo voy a trabajar para, con efectividad, contribuir a que esos objetivos se cumplan, y cómo yo me puedo convertir en un facilitador para lograr que esos objetivos se cumplan?

Entonces yo puedo crear un plan basado en unos ejes de actuación sobre los cuales yo voy a ordenar una serie de acciones que me van ayudar a lograr alcanzar unos objetivos, en función cada una de uno de los ejes en los que yo voy a construir de cara a ir agregándoles valores a esos objetivos, por ejemplo: en una empresa yo puedo tener con el Plan de Comunicación un eje que fue orientado a una audiencia determinada o un eje que fue enfocado a un tema determinado, que lo tengo que tratar públicamente ante esa audiencia determinada, efectivamente mi plan de comunicación debe contemplar evidentemente un objetivo validado con el objetivo de negocio, y este a un objetivo específico y mirando más atrás a partir de ver un análisis situacional, para saber cuál es la situación a la que me enfrente, evidentemente cuáles son las implicaciones que tiene esa situación, si no son graves, pueden ser situaciones claras y si es una situación actual, no es lo que espero, pero si lo que percibo, y de esta manera lograr un objetivo específico y de ahí en adelante,

unos ejes que me permitan poder estructurar en general una serie de acciones para darle respuesta a cada uno de ellos, en cuestión de lograr unos resultados.

La estructura de alguna manera va a estar muy condicionada por estatus, el tipo de organización, por hitos de la organización o puntos clave que son los que me van a ayudar a conformar en general un análisis situacional, todas esas claves que pueden tener un impacto, en la organización, en la estructuración; entonces en este plan de comunicación debe estar contemplado, debe tener bien claro cuál es el entorno en el que yo me estoy moviendo y a partir de ahí cual es el objetivo que yo quiero lograr en función de la realidad y función de mi plan de negocios. De este punto la comunicación se convierte en una herramienta de soporte para lograr el objetivo. Yo creo que la estructura del plan es básicamente esa para no complicarlo más.

¿Cuáles son los criterios a tomar en cuenta para definir los mensajes?

Yo creo que el primer criterio a tomar en cuenta es cómo yo puedo sustentar el mensaje en el tiempo, y de ahí tengo que partir de una base que es la verdad de mi organización, todo debe estar basado en la verdad; las cosas que sencillamente uno hace y cómo lo hace, si yo no puedo sustentar el mensaje es que la acción en la que yo estoy tratando o la acción en la que está instalado, conectado no está bien resuelto y por ende el mensaje debe de estar sustentado en verdades para estar sustentado en el tiempo, si no es así no es sustentable.

Un mensaje debe estar sustentado en las verdades de la organización; y si las verdades no me gustan cambio de metodología, pero fundamentalmente tiene que estar sustentado o construido sobre la verdad organizacional. Ahora el mensaje que yo quiero está conectado con esa parte, también con la visión de futuro que yo como organización tengo con ese tema en particular, por ejemplo: si yo tengo una serie de temas claves como una materia de asuntos de los que tenemos que hablar públicamente, entre esos asuntos yo tengo tres en consecuencia cada uno de los

mensajes para esos temas debe estar contruidos sobre el grado de sinceridad, pero también tiene que estar agregando o aderezado con la visión de futuro sobre ese tema de manera de decir: efectivamente yo puedo transmitir la realidad de hoy, pero también cómo yo veo, cómo yo percibo el futuro de ese tema en cada organización, si ese tema ha sido soportado o no con los ejes de posicionamiento, la organización se ha trazado y a lo mejor yo he fallado en la forma en que yo quiero ser percibido por mis audiencias, entonces yo le voy a decir a mi como organización que tengo unos ejes de posicionamiento que son de los que me determinan cómo la organización quiere ser vista por sus audiencias, pero el cómo quiere ser vista tiene que ser sustentando de nuevo en esas realidades y esa verdad de la organización, porque sino no es sustentable en el tiempo.

¿Tiene características especiales un plan de comunicaciones que acompañe a un Programa de Responsabilidad Social de una empresa?

Yo te diría que hay dos formas de verlo. La primera es: todo existe lo que yo te comunico, lo que yo no te comunico no existe. Yo hago un extraordinario programa de Responsabilidad Social, y el plan de Responsabilidad Social y el programa de Responsabilidad Social yo lo hago por varias razones, pero lo hago sencillamente porque considero que es lo correcto hacer como empresa, porque es una forma de poder hacer que mis valores tomen vida y se conviertan en herramienta de utilidad para mi organización y para terceros, pero al mismo tiempo yo comunico mi programa de Responsabilidad Social, pero entre a mis audiencias para que eso logre convertirse a su vez en un retorno en términos de imagen, de reputación, porque voy a medir que el impacto de mi programa de Responsabilidad Social vaya más allá de aquel sector operativo sobre el cual yo estoy moviéndome. Por ejemplo: si yo tengo un Programa de Responsabilidad Social, por decir cualquier cosa, de cómo alimentar a los niños del barrio tal, en la escuela tal, yo no creo que es bueno decirlo de esa manera porque le restaría valor a lo que hago. Estoy decidiendo dos cosas; uno aquí hay un problema que yo estoy tratando de ayudar a resolverlo o que estoy

contribuyendo a una solución, pero hay un problema, la confianza existe efectivamente y que hace falta que muchos hagan algo para resolverlo, parte del hecho de que yo lo este haciendo, al mismo tiempo comunicar lo que yo estoy haciendo en el entorno puede llegar a ser una extraordinaria fórmula para incentivar a que otros hagan lo mismo no me refiero al caso en sí, lo digo en términos de aplicación de la Responsabilidad Social.

Entonces la necesidad de tener un plan de comunicación, para Responsabilidad Social es absoluta, porque el plan de comunicación es el que le va a permitir el relacionamiento con todos los actores de los que depende de ese programa de Responsabilidad Social.

La comunicación va tener un vínculo y el valor común a compartir entre los individuos de empresa, comunidad, sociedad, de mantener como lazos naturales que nos permitan ponernos de acuerdo y nos permita poder hablar sin reservas de lo que aspiro yo de ti y lo que aspiras tú de mi, porque no sólo el juego es para decir qué aspira la comunidad de mi como empresa, sino que aspiro yo de la comunidad porque debe ser una carretera de doble vía, donde sencillamente no se y trate de hacer un programa de Responsabilidad Social, para quedar bien con la comunidad o para que la comunidad no me estorbe. Sí debe haber Responsabilidad Social, pero Responsabilidad Social desde mi perspectiva es sencillamente, éticamente cuando una empresa decide hacer lo correcto porque es correcto hacerlo.

En estos días estuve leyendo un artículo de un ingeniero en Colorado, en el que él decidió instalar un sistema de calefacción que era cuatro veces más caro del que pudiera haber costado instalar otro con las mismas características, y cuando uno de los socios de la empresa le preguntó en una junta, que por qué había decidido instalar este y cuestionar porque había gastado una cantidad de dinero en un sistema de calefacción tan costoso cuando pudo instalar otro más barato y con las mismas proporciones y tal, la respuesta que el recibió fue que habían realizado tal obra porque

era lo correcto. Porque el sistema que instalaron había sido el sistema ambientalmente compatible con lo que se exigía. Todo un estudio ambiental porque estaba en una zona del bosque muy frágil, un sistema frágil y no querían que al colocar el sistema de calefacción generara sencillamente un impacto negativo, que afectara la región, porque además las personas que allí asisten, son personas que tienen una conciencia ambiental determinada. En consecuencia las posibilidades de que se sienta afectada la clientela de la gente turística, y se viera deteriorado, entonces era lo correcto desde todo punto de vista. Desde el punto de vista ambiental, publicitario, desde el punto de vista del negocio, me gusta lo tajante que era, el ingeniero, el sólo decía que era lo correcto desde cualquier punto de vista, de negocio, sociedad ambiental.

Entonces el enfoque hacia el plan de comunicación, por parte de Responsabilidad Social, es como si yo tomara conciencia de comunicaciones para que eso exista en la mente de otro y al mismo tiempo y por otra parte la comunicación del proceso también la ayuda a ir construyendo esa red y ese perfil alrededor del programa que me permita hacer sostenible en el tiempo y desde el punto de vista del enfoque del plan yo te diría que básicamente es eso.

¿Qué piensas con respecto a que las comunidades comuniquen, de que ellos hagan por ejemplo un reportaje sobre lo que está pasando en la zona?

Yo tengo dos perspectivas: primero es una iniciativa extraordinaria siempre y cuando las condiciones estén dadas para que esa iniciativa sea exitosa; yo creo que hay mucho todavía por aprender entre lo que es la relación comunidad – empresa, empresa – comunidad, la empresa tiene que aprender de la comunidad pero las comunidades también tienen que aprender. Hoy generalmente lo que ocurre es que ellas se hacen perspectivas prestadas, como Pro-Venezuela, donde las comunidades sienten que la empresa es responsable de darle todo una serie de beneficios, que es un derecho adquirido desde el nacimiento y mientras las empresas sienten que yo tengo

que hacer mi trabajo y cumplir con mi trabajo y hacer mis operaciones eficientemente, ya teniendo una operación segura, ya es responsable, como te sientes, bueno del otro lado la comunidad se siente con derecho adquirido de que la empresa le dé pero no siente ninguna obligación de que ellos participen en el proceso de operación; entonces en la práctica aquí hay una perspectiva cruzada, como hallamos una perspectiva viable.

Cómo logramos que esa perspectiva que ahora choca entre ellos se pueda alinear de una manera efectiva conociendo el caso, por una parte con esta Responsabilidad Social que espera la comunidad de ti y yendo más allá, qué espera la sociedad de mi como empresa, entonces me voy al mundo interior de mi empresa y le pregunto a mis empleados que esperan ellos de la empresa en la que trabajan y entonces me pregunto a mi mismo que espero yo.

Hay las expectativas, hay que medirse tanto afuera como adentro de la organización, entonces con esa expectativa clara yo puedo ser capaz de diseñar un programa que se adapte a esas expectativas tomando en consideración también los intereses de negocio y mis posibilidades.

Yo tengo un presupuesto anticipado tengo una realidad de empresa, donde tengo una operación que mantener; porque por cierto esa es mi primera Responsabilidad Social, mi primera Responsabilidad Social es ser competitiva y es poder mantener mi operación, es tratar bien a mis empleados, pagarles unos sueldos justos es poder retribuirle a la comunidad de alguna manera lo que la comunidad me da, qué percepción tiene la comunidad y qué conciencia tiene la comunidad de lo que me está dando o no, para mantener entonces esto mi primera Responsabilidad Social que es la competitividad, pero competitividad -como dice Italo- competitividad responsablemente, y para ponerle algo de mi yo diría que hay que ser competido, responsable para poder tener un negocio sustentable en el tiempo.

Por eso es que los últimos años ha dado de que hablar la competitividad responsable para un negocio sustentable, porque en la práctica yo quiero dar una contabilidad en mi negocio a largo plazo yo tengo que ser competitivo y responsable, sino lo hago no están alineados no están de la mano, pero desde la perspectiva de que yo entiendo que hay que ser responsable, en materia de operación, por ejemplo como el caso Petrobras ha hecho muchos esfuerzos por mantener sus operaciones eficientes y seguras, eso es parte de ser socialmente responsable, eso empieza con Pérez Companc, y así yo le puedo ir agregando elementos que van ampliando el anillo de la relación de la compañía con otros asesores, pero cómo hago yo esto, involucrando a todos los actores que deben involucrarse y no es solamente la comunidad en el rol que le corresponde, es el gobierno local o regional incluso hasta el gobierno central si es el caso, dependiendo del tipo de empresa o institución o ONG, como yo realmente puedo hacer que todos los actores necesarios que incluye un problema o una expectativa confluyan en algo responsable esa es una norma donde yo voy a tener un rol efectivamente de explorador, pero donde entonces las expectativas de la empresa deben, por esa cosa del deber, darle lo que yo le pido, ahí va la otra cara de la moneda, donde confunden Responsabilidad Social con filantropía o confunden Responsabilidad Social con donación, con filantropía.

La filantropía es algo también maravilloso, ir y regalar una cantidad de dinero a las monjitas de la caridad es maravilloso, es bueno que la empresa pueda tener recursos para hacerlo, solamente que todos los actores de esta actuación social, no están necesariamente enfocados en el tema de filantropía, porque la Responsabilidad Social, es en un concepto más amplio, es como hablábamos anteriormente desde mi operación segura pasando por el trato que yo le doy a mis empleados, por razones generales ambientalmente, mantengo mis operaciones para no generar un impacto negativo al ambiente.

En el tema comunitario, lo que pasa es que Responsabilidad Social a mi gusto se ha venido suscribiendo en términos conceptuales a temas de la relación con la

comunidad y Responsabilidad Social es mucho más extensa, es un empresario correcto que hace lo correcto en todas las direcciones, en la dirección del recurso humano, en dirección del medio ambiente, en la dirección de las actividades de la comunidad, en la dirección de la tecnología en la dirección administrativa, porque no solamente debe ser socialmente responsable; lo que ocurrió con parmalat, porque poner en riesgo la sustentabilidad del negocio pero resulta que si yo pongo en riesgo la sustentabilidad de la empresa, también pongo en riesgo el trabajo de las otras personas, porque tengo una responsabilidad y esas personas tienen familias entonces no es socialmente responsable aparentar estar cómodo y maquillar el estado financiero de la compañía, esto también dentro de la mano de la Responsabilidad Social es asegurar las sostenibilidad del negocio a largo plazo, ahí es donde yo tengo que pensar en la comunidad y la relación con ella, es importante entonces eso deberá estar incluido en el tema de Responsabilidad Social.

¿La Responsabilidad Social forma parte medular de la empresa?

Yo creo que todavía le falta camino que recorrer, las empresas no han terminado de entender creo que en el sector petrolero tal vez es la excepción de este tema porque evidentemente tienen un nivel de exposición, tienen un nivel de complejidad en el manejo de su operación y por el mismo hecho de operar en las zonas en las que opera y en un suelo histórico donde los campos petroleros, si había determinado pozos en una región se generaba una sociedad alrededor de una operación, y luego si la operación se terminaba yo me iba del pueblo, por eso en Venezuela se habló mucho durante años de Casas Muertas, que era justamente ese tema.

Entonces creo que el empresario en general todavía le falta mucho por trabajar en términos de Responsabilidad Social, entendiendo que la Responsabilidad Social, no solamente es la donación la filantropía, o una acción puntual determinada en su momento dado, sino una actitud de empresa responsable sostenida en el tiempo y que eso refleje entre todos sus ámbitos de actuación, tiene que ver con que al empresario

venezolano le falta mucho camino, pero creo que ya existe una tendencia establecida que la gente comience a preguntarse como lo hago y eso ha permitido que organizaciones de empresas comiencen a dar sus primeros pasos, en relación como irán a ver programas más y programas menos, pero lo más importante que yo creo es que la tendencia existe, lo que queda es comenzar a generar la tecnología y el conocimiento para hacer de esos programas muy sustentables y consistentes en el mercado.

Esa es la otra cara de la moneda, corresponde dentro de mi rol, yo puedo conseguir lo que el Estado tiene, pero tengo que jugar en ese doble escenario, no puedo sustituir el rol del Estado, pero tengo que aprender y contribuir con una necesidad real tangible presente que tienen las comunidades y básicamente es una relación entre esas partes, yo te diría que ese es desde mi punto de vista de Responsabilidad Social yo creo que el juego de la comunicación es fundamental, porque la comunicación es como el aceite que va a permitir que todo ese engranaje funcione, y funcione perfectamente como el aceite y como el agua en un carro, que en el motor se le agregue el aceite necesario para que el engranaje funcione perfectamente y agua para que no se recaliente. La comunicación va a cumplir esa función, el respaldo para que en la práctica el tema de Responsabilidad Social pueda dar resultado.

Eso se conecta con el último punto, con el tema de la vocería de la comunicación es un potenciador porque por una parte... porque lo que yo hago puede ser reflejado por esto, puede ser asumido como una mejor práctica por otro, en la medida que lo comunique y al mismo tiempo que lo que comunico me dé el retorno y se convierta en feedback, y dé reconocimiento público de lo que estoy haciendo como algo positivo y evidentemente contribuyo con la organización.

El rol del vocero es fundamental, porque en la práctica toda estrategia de comunicación va a determinar qué vas a tener que comunicar a las audiencias, y si

ese vocero no tiene habilidades y no tiene los mensajes debidamente estructurados para hacerlo con eficacia entonces el resultado no va a ser óptimo y por el contrario puede dudar un poco.

El rol del vocero es fundamental, el entrenamiento del vocero es fundamental, el poder de herramientas que ese vocero tiene como tal, de unos mensajes que están apoyados por una estrategia bien clara que tiene sentido que tiene tácticas debidamente coordinadas para dar un resultado.

Entrevista a Charo Méndez

Asesora de Responsabilidad Social

Origen de la Responsabilidad Social en Venezuela

Cuando se empieza hablar de empresa en Venezuela, es alrededor de 1920, cuando comienzan a surgir las primeras firmas comerciales. Las casas comerciales del siglo XIX se transforman en empresas y efectivamente entre eso y la apertura petrolera; es decir, cuando llegan las primeras petroleras extranjeras, empiezan a venir unas empresas transnacionales para la explotación del crudo en Venezuela, donde empieza uno a ver como se inicia ahí una respuesta a la sociedad por parte de las empresas.

Como inicialmente veo yo eso, bueno los campos petroleros. Los campos petroleros fueron la primera innovación, evidentemente era por una necesidad o sea se llevaban unos empleados cerca de los campos y esos empleados no tenían condiciones habitacionales, entonces hubo que ponerle habitación, después hubo que pasar al tema de asistencia médica, evidentemente educación para los hijos, después fue progresando a centros comunitarios, se fueron convirtiendo en lo que eran los campos.

Esta visión del campo petrolero, la agarran y la copian las empresas nuestras, es decir simultáneamente en Venezuela se iba formalizando empresas como MAMPA, o Cementos La Vega, o teníamos a Zuluaga creando Electricidad de Caracas, más adelante por ejemplo Lorenzo Mendoza creando Polar, Eugenio Mendoza creando Materiales Mendoza, entonces simultáneamente esos grupos venezolanos viendo también ese modelaje, también alrededor de sus empresas, en las plantas empiezan a conformar de alguna manera los campos Petroleros; yo creo que ahí, es la manera

como yo manejo la tesis en mi publicación, yo creo que ahí se da el inicio de una responsabilidad distinta.

Es que ha ido evolucionando, yo lo que siento es que los empresarios venezolanos lo primero que vieron que había que hacer con la sociedad era por sus trabajadores, es decir, todas las cosas que se desarrollaron era por sus trabajadores, era como si se preguntaran si tengo que hacer algo ¿por quién lo debo hacer?... por los trabajadores. En algún momento llegaron algunos reclamos interesantes, en los años 50 la Shell y la Creole, que eran las empresas petroleras transnacionales más importantes que estaban en el país, y que además en un país como este eran absolutamente privilegiadas, en término de las concesiones que habían recibido y los impuestos eran muy bajos entonces ¿qué le devolvemos a Venezuela? ; empiezan a traer el modelo de la Fundación Shell, Fundación Creole, entonces qué pasa, nuestros empresarios venezolanos, empiezan a ver esto, y entonces dicen: yo también tengo que hacer algo por la sociedad.

Qué fue lo que paso, las empresas norteamericanas tenían fundaciones de las empresas; en el caso del empresario venezolano, la lógica que ellos tenían era nosotros somos los privilegiados, nosotros somos los que tenemos que darle a la sociedad.

Las primeras fundaciones venezolanas son de los empresarios no son de las empresas. Por eso las Fundación Noima, Fundación Phelps, Fundación Boulton, Fundación Eugenio Mendoza, eran de los dueños, es decir eran fundaciones de los dueños pero no de las Corporaciones, ahí se empieza a dar una mezcla importante.

Simultáneamente había empresarios que creaban sus fundaciones, había empresarios que no agarraban la figura fundacional sino que sencillamente se iban a dar donaciones de sus tierras para crear una Universidad, otro donaba un establecimiento para que se creara el Instituto Benéfico Simón Rodríguez -me

explico- todos ellos hacían sus cosas, ellos solos de su bolsillo, los otros creaban fundaciones de ellos mientras los norteamericanos estaban con la presencia de sus fundaciones corporativas.

En los años 60, se da un evento muy importante en Venezuela en el año 63 que fue la Responsabilidad Social por el progreso social de Venezuela; donde los ejecutivos de las transnacionales que estaban presentes en el país y los empresarios venezolanos, se reunieron por tres días en Macuto y se ponen a discutir el tema del país, de ahí salieron temas muy importantes, como: tenemos que meter la educación privada, tenemos que meter en capacitación laboral, nosotros tenemos que preocuparnos por la gente y se empiezan a realizar cosas, porque si nosotros no salimos de la empresa hacia fuera va llegar el momento en que nosotros no vamos a tener consumidores, ahí se da una discusión ideológica muy importante en el sector empresarial, que después de eso se da una serie de experiencias muy importantes.

Por ejemplo, un grupo de empresarios dice: tenemos que crear un Fondo Común, para distribuirla en terceros y de ahí por supuesto sale, la propuesta del Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Es decir, en vez de estar dando de a poquito vamos a reunir y vamos a crear el Dividendo Voluntario para la Comunidad, de ahí por ejemplo sale la propuesta del dividendo; mientras unos empresarios estaban en esto, otros empresarios por ejemplo; dicen nosotros a quién le vamos a dar dinero, le vamos a dar a las organizaciones privadas que están en lo social, la misma empresa privada motorizó que se organizara a las organizaciones privadas y se creo la Federación de instituciones de atención al niño, que eran las privadas.

Ellas estaban ideológicamente pensando en lo privado, el sector empresarial se une para dar a la sociedad, vamos a reunir también el sector privado social, para que reciba de nosotros, etc., por supuesto que de ahí se desprenden una serie de

iniciativas, es decir, créditos, sale para créditos educativos evidentemente que de ese ejercicio salen asociaciones Pro-Venezuela, porque simultáneamente hay grupos de empresarios venezolanos, más que hacer filantropía, nosotros debemos meternos en políticas públicas, y al decir políticas públicas significa que tenemos que fortalecer que la empresa nacional este en manos de venezolanos, ustedes se están olvidando del sector agrícola, el sector ganadero, un grupo estaba en Pro-Venezuela, es decir, los años 60, salieron una cantidad de iniciativas; de ese desprendimiento sale el IESA, el Instituto de Estudios Superiores de Administración, con financiamiento de organizaciones norteamericanas, de ahí se desprendieron, cuando una vez entre los años 65 al 70 la evolución de la organización.

Siguieron haciendo lo que era una tradición en las petroleras, tenemos que seguir en un fondo de donaciones, en algunos casos PDVSA asumió una tradición de esos comportamientos, y efectivamente en esa restricción de capitales Nelson Rockefeller que tenía muchas inversiones en el país y que efectivamente había hecho contribuciones de su fundación norteamericana en cuestiones de salud etc., en el país, vende sus activos en el país que son los que completan después el grupo Cisneros.

De alguna manera después del 75 PDVSA, por la fuerza que tiene el Estado Venezolano, y porque además capitalizó muchísimos recursos y por el volumen de inversión que tiene el Estado, se empieza a perfilar con un tipo de Inversión Social que estaba siendo importante, y en el sector privado se empieza a sentir y a decir: cómo es posible, además en el tema de Inversión Social, y cómo es que el Estado se va meter ahí también.

Se dieron varios eventos importantes, ellos se reunieron en varias oportunidades, empezaron a surgir algunas fundaciones corporativas, la Fundación Banco Venezuela, la Fundación Polar, empiezan aparecer las fundaciones de empresa no tanto ya las fundaciones de empresarios en el año 77, se dio una experiencia importante que duró 20 años, que fue la Federación de Fundaciones Privadas, es decir, el sector privado

que se había reunido en el 60 para reunir los recursos ahora se reunían para defender la fundación es un modelo venezolano; en la fundación estamos aportando la innovación nosotros no tenemos la misma cantidad de recursos que el Estado; pero si podemos realizar cosas en el sector, era como una defensa de la lógica privada en el tema social.

En los 80 empieza la crisis venezolana, con el viernes negro de 1983, empieza el tema de la modificación con la Copre de la reforma del Estado; empieza la crisis y contradictoriamente aparece un boom de fundaciones que aparecen como fundaciones culturales, es decir mientras el Estado se nos estaba cayendo a pedazos, salio el boom de fundaciones culturales, hay tenemos la Fundación Mozart, Fundación Cisneros, Fundación Consolidado, Fundación Cemento Caribe, Fundación Progreso; el boom de las fundaciones y la gran acción que hacían en los 80 era el patrocinio de la Cultura, entonces los seminarios los conciertos, las becas musicales, los artistas, aquello era un boom en actividades culturales que muchísima gente tiene las sospechas, que mientras el sector bancario se estaba dando cuenta que empezaba a tener debilidades en inversiones importantes, simultáneamente le decía a la comunidad de alguna manera, nosotros estamos bien tenemos hasta fundaciones esa es una de las hipótesis más fuerte que se maneja de por qué esa contradicción, bueno ellos no se estaban dando cuenta de la crisis que había.

Mientras unas empresarios estaban en ese tema otros empresarios se ponen a crear el Grupo Roraima, el caso de Venezuela, una visión de armonía, el Grupo Santa Lucía, es decir otros decían mosca con las políticas públicas donde está nuestra participación, el sector público, tenemos que liberalizar la economía, la petrolera hay que llevarla a la apertura, siempre los empresarios han estado como en dos movimientos para decirlo de alguna manera.

En los años 90 pasaron tres fenómenos cortos que cambiaron el rumbo de la Responsabilidad Social, la crisis bancaria del 94 que de hecho llevo a una chorrera

de fundaciones al cierre, de ahí se elimina la Federación para las Fundaciones Privadas, todos los bancos, es decir nos quedamos sin bancos y sin fundaciones. La apertura petrolera vuelve, con una serie de empresas con diferentes nombres por ejemplo la Creole viene como Exxon, regresa Shell, otra vez tenemos las empresas transnacionales entre las cuales está Petrobras en el país.

Se empieza otra vez la misma visión de los años 20, casi en el entorno operativo, no como la visión de campo petrolero, porque resulta que no llegan a lugares aislados -me explico- llegan a comunidades donde nuevamente tienen que saber cuál es mi actuación en cuanto a mi entorno operativo, pero efectivamente en esos ámbitos específicos, cómo el entorno me afecta, qué tengo que hacer con ese entorno, qué hago en Inversión Social, cómo me comunico.

En eso están de alguna manera las empresas petroleras y se da también la liberación de la economía; lamentablemente el empresario venezolano pasa en muchos casos a ser empresario internacional, por ejemplo CANTV, pasa a ser Verizon Communications, Telcel pasa anteriormente Bellsouth, y ahora Telefónica, empresas emblemáticas como Edelca, que hacían muchísima Responsabilidad Social, pasa a ser E Corporation, Cementos La Vega, que fue empresa emblemática por más de 100 años y tenía fundaciones y todo, pasa hacer Lafarge.

Hay más, el empresario nacional que había tenido un comportamiento de lo más comprometido con algunas acciones en el país, resulta que pasa a manos de transnacionales y esas manos transnacionales mantienen alguna tradición de Responsabilidad Social, pero en otros casos no les interesa, no es lo mismo porque no es el empresario criollo que está como evolucionando.

En términos muy generales, estos son los hitos en los cuales la Responsabilidad Social en Venezuela se ha manejado, desde los que todavía creen: lo único que yo tengo que hacer es producir y generar empleo, los que en algún momento pensaron si

tengo algo más que hacer, déjame hacerlo por mis trabajadores; después otros que pensaron yo tengo que hacer algo por la comunidad y lo tengo que hacer yo de mi bolsillo, después pensaron no, es la empresa, si la empresa toma cosas de la sociedad tiene que devolverle a la sociedad cosas, a otras que pasaron a la gestión de impacto socio ambiental, llegó a una comunidad y estoy generando un impacto, entonces déjame resolverlo primero ambientalmente y luego socialmente.

Hay algunos que siempre han manejado más una vía de ciudadanía corporativa, que es más que incidir en lo público... son distintas las concesiones que se han manejado en el siglo.

Shell, que tenía la Fundación Shell al Servicio de la Agricultura, que había tenido una gran actuación en materia agrícola; efectivamente la Fundación Shell al Servicio de la Agricultura desaparece, Shell de apoyo al agricultor y todas sus acciones sociales inclusive.

Que te digo yo, las entregaron a la ONG, cuando tu vas al Museo de Bellas Artes en Maracaibo y preguntas quien te dio eso, ellos te contestan la Shell, antes de irse, cuando tu vas a la Asociación Zuliana de Padres y Niños Excepcionales, en Maracaibo, están ubicados en una casa increíble, la mejor de la urbanización de la ciudad y entonces uno les dice como estas en esta casa, bueno esta era la casa del Presidente de la Shell, es decir hubo empresas como Shell, donde todas sus acciones sociales y sus activos se la dieron a las ONG'S.

Otro tipo de empresa como la norteamericana tipo Creole, que siempre había tenido la onda de no tener programas propios sino hacer donaciones a terceros, hacer de donaciones una política de Relaciones Públicas, una política de patrocinio. Uno siente que PDVSA, la rescata, lo que pasa es que PDVSA, al principio eran filiales, entonces el comportamiento de Maraven, con el comportamiento de Corpoven,

también eran diferentes, porque dependiendo un poco de la filial, de qué petrolera estaba.

Pero yo sí siento de alguna manera que hubo un proceso de tradición histórica, no exactamente hacían lo mismo algunas cosas se abortaron, pero la petrolera siguió siendo la petrolera del 75, ya uno ve en el 80 que se empieza a dar algunos convenios más formalizados donde el fondo de donación y liberación de PDVSA, pasa a ser en el país el fondo de Inversión Social más importante del país.

Ya en los 90 uno empieza a ver inclusive que se empiezan a descentralizar, ellos crean una fundación como Zumaque, fundación como Fundaisleta, crean una fundación como Palmichal, entonces uno empieza a ver que inclusive tiene acciones de descentralización. En los 90 se ponen a liberar los eventos sobre el tema de Responsabilidad Social; hacen el Balance Social o sea PDVSA, lamentablemente para mí que yo soy defensora de la Inversión Social, pero privada, y donde uno siempre siente que el Estado Venezolano es súper poderoso, el tema también de la Inversión Social empresarial se lo agarró PDVSA, pero para mí PDVSA es una empresa del Estado, pero evidentemente ellos recogieron inicialmente una tradición y luego la fueron armando, el convenio con PDVSA fue un convenio muy importante de organizaciones sin fines de lucro en el país ya cercano al 99 si mal no me recuerdo organizan un cuerpo de voluntariado PDVSA, que se llamó voluntariado PDVSA, con actuaciones en toda Venezuela, es decir, los tipos se armaron con una cantidad de acciones, pero claro con un volumen de Inversión Social de PDVSA en el 2000 era de 40 millardos.

Todas las asociaciones venezolanas de hidrocarburos que reúnen a todas las empresas de exploración -las petroleras privadas que conforman la Asociación Venezolana de Hidrocarburos (AVHI)- cuando totalizan la Inversión Social de todas juntas el año pasado fueron cinco millones; a diferencia del sector petrolero privado y el nacional.

Experiencias exitosas

Hoy en día la Fundación Proyecto Paria, tiene el Proyecto Cacao que es de enseñar a la gente a que se quede en el municipio, la educación va en función del producto fundamental de la zona y del municipio como es el cacao, para que ellos se conviertan en productores de cacao, ayuda a los productores a comercializar el cacao, a hacer un cacao con denominación de origen, para que entonces sea exportable. Por otro lado las veinte escuelas públicas tienen un fortalecimiento con docentes, hacen huertos escolares con el tema del cacao.

Tienen un sistema de vigilancia de salud que es una maravilla trabajan con las mujeres, mosca con el consumo de agua (Las fichas del Sistema Epidemiológico De Salud De Paria) que me parece a mí que es una buena experiencia de fundación de desarrollo local, que actualmente vive con financiamiento y convenios con mucha gente.

Pero su origen es empresarial, se fue el grupo y la fundación siguió, quiere decir que lo que se montó se conceptualizó, fue bueno, y a veces el sector empresarial se quiere sentir así como un promotor de cosas y las deja hay varios empresarios que se han sentido así.

Entre otras experiencias exitosas tenemos también La Fundación Polar, en su tema con la amplitud de acciones en la ciencia, tecnología, historia, cultura, educación, salud, bueno ha sido muy exitosa.

La Fundación Consolidado, cuando existía, en materia de patrocinio cultural fue muy exitosa para la empresa, porque le dio un posicionamiento al banco como nunca, el banco no necesitaba hacer publicidad, porque sólo la presencia y la reputación de la fundación era tan bárbara que llegó el momento que la inversión en la fundación era

fundamental para garantizar el posicionamiento en medios, fue exitosa en términos de ese planteamiento.

Como experiencias de empresarios a pesar de que algunas han cerrado, a mí me parece que la Fundación Noima fue una experiencia muy exitosa porque trajo muchas innovaciones para el país.

La Fundación Eugenio Mendoza para el año 51, fue muy exitosa porque incorpora en el país el tema de la Educación Preescolar, que no existía y luego el Ministerio de Educación le copia el modelo, los primeros jardines de infancia son de la Fundación Eugenio Mendoza, el año 56, crea la Sala Mendoza, primera sala institucional en el país en arte contemporáneo, todos los artistas contemporáneos pavos, no tenían quien los atendiera. Existían dos museos públicos donde no había espacio de galería para que nadie se presentara, no existía galería privada, durante 25 años la Sala Mendoza era la mejor sala del país, esa es una experiencia exitosa, hoy en día ha sido desplazada.

Cuando el grupo económico se empieza a ver debilitado, La Fundación Eugenio Mendoza, para el año 80, crea un programa que fue el primero creado en el país, de apoyo a la microempresas, el tema de la microempresa no arranca con FOCOFIN, no arranca con el Estado, arrancó primero con la Fundación Eugenio Mendoza, con un financiamiento con el Banco Interamericano de Desarrollo; los primeros microcréditos que se dan en Venezuela los da la Fundación Mendoza.

Pero yo siento que han sido unas fundaciones muy exitosas por los niveles de innovaciones, La Fundación Polar, saca el Diccionario Historia de Venezuela, en el año 89 nos entregó a todos en el país tres tomos y a todas las bibliotecas públicas, nosotros no teníamos un diccionario de la historia de nuestro país, o sea yo siento que el Premio Lorenzo Mendoza Fleury, ha sido un estímulo a los científicos en este país, que llegó a competir con todos los recursos del CONICIT, incluso el CONICIT, tiene

mucho más dinero que el Premio Lorenzo Mendoza Fleury, pero el Premio Lorenzo Mendoza Fleury se mueren los científicos por obtenerlo, aún con menos recursos ha sido exitoso el impacto como reconocimiento al sector científico, es decir, yo si creo que en términos generales hay una experiencia exitosa por sustentabilidad, una experiencia exitosa por innovación programática, una experiencia exitosa por modelos organizacionales: Cómo se organizaron.

Por ejemplo, la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil y el Ortopédico, a mí me parece exitosa por el modelo, es decir son dos fundaciones articuladas, una maneja la administración del hospital, una la dirige el médico y tiene que ver con los servicios, el Ministerio de Sanidad, la otra, la Fundación Venezolana es la que maneja las inversiones, para buscarle el dinero a ésta, se encarga de buscar los reales y esta se encarga de operar, y las dos fundaciones están directamente articuladas, pero son dos figuras jurídicas distintas, yo siento que hay unas innovaciones en Venezuela interesantísimas.

El Dividendo Voluntario para la Comunidad se lo copio Filipinas, me explico. No había ningún país en América Latina que tuviera una experiencia como esa, veinte años después sale el Centro Mexicano para la Filantropía en México, sale la experiencia de la Federación para Fundaciones casi diez años después en Argentina. Es más Venezuela en el tema, aunque haya sido por la influencia norteamericana y por tener petróleo, que fue el que trajo ese poco de cosas, tuvo unas experiencias que se dieron sólo en Venezuela y que después incluso se reflejaron; por eso es tan importante echar el cuento y publicarlo, porque llega el momento en que no se valora nada de lo que ha hecho el empresario, y yo creo que Venezuela y el empresario venezolano a tenido un comportamiento exitoso.

Uno de todas formas le puede reclamar algunas cosas, por lo menos yo pienso ahora que ellos andan pensando más en el cacareo que en lo que tienen que hacer,

pero en términos generales cuando uno ve la historia hay muchas cosas que uno debe recoger.

¿Cómo podemos medir una política de Responsabilidad Social, es decir como miden las empresas ese impacto que tienen en las comunidades y los retornos?

Yo antes de dar como un modelo a la empresa, es preguntarle a la empresa como ustedes lo hacen, ya que existen unas modalidades de hacer, yo siento que el empresario venezolano tiene tres maneras de hacerlo:

1.- Los que dicen yo voy apoyar a los que lo hacen, es decir la Responsabilidad Social no es mío es de otro por lo tanto apoyo al tercero. De ahí el sector empresarial a desarrollado muchos instrumentos, como pueden ser el recurso financiero y el no financiero, entonces realizan donaciones en efectivo, donaciones de productos, donan recursos humanos, es decir un personal voluntariado corporativo tienen un esquema patrocinio, han desarrollado varios modelos. Es decir apoyo a terceros.

2.- Ahora tiene otra vía que es: yo no apoyo a terceros, lo hago yo; que es lo que yo llamo ejecución propia que es donde ve uno una empresa realizar dos cosas fundamentalmente, es decir tienen su propio programa social. Ejemplo el Banco Provincial tiene su propio programa papagayo, ellos diseñan, controlan sus propios recursos humanos, manejan su propia inversión, ellos; el programa una Sonrisa Brillante es de Colgate Palmolive, es de ellos; yo tengo mi propia Fundación como la Fundación Bigott, Fundación Banco Venezuela, Fundación Corp Banca, yo tengo mi Fundación, yo hago mi cuestión.

Los indicadores de uno no son los del otro, los indicadores de una donación no puede ser las de las fundaciones, yo veo que la gente confunde los indicadores, no ve la diferencia de lo que hice y los que persigo.

3.- Es otra manera de hacer del sector empresarial ni apoyo a terceros ni ejecuto proyectos, lo que llamo yo “compartidos” que se van por toda una serie de vías, que es la vía de las alianzas temporales, Ejemplo la Asociación de Arqueología Venezolana con la Fundación Corp Banca monta por 10 años exposiciones de Arqueología o haciendo convenios más estructurados, un convenio como Refréscate Leyendo, de Coca cola con el Banco del Libro, estos son convenios de alianza en algunos casos crean instituciones en conjunto.

Fíjate, nosotros queremos saber que hacen ellos para ver si aprobamos un proyecto o que ellos nos den un proyecto nuevo, nuevas propuestas y de esta manera nosotros decidir si nos vamos por este proyecto que sea nuestro.

En ese caso las empresas deberían sincerarse, si ellas quieren apoyar lo que ellos hacen, ó si por el contrario es a lo que ellos quieren hacer ó si es como a mi me está pasando con algunas empresas hoy en día, que yo quiero hacer esto entonces la empresa contrata los servicios, eso es dos escenas distintas.

El tema de la contratación de una ONG, para mí proyecto en el fondo inclusive ellas no son unos beneficiarios del programa social, ellos lo que son unos contratados, como si yo contratara una empresa de seguridad.

¿Sería una ejecución propia?

A mi manera de ver si, es decir lo que pasa es que yo no estoy contratando personal mío, sino estoy contratando una ONG, eso es lo que yo entiendo.

Yo lo que si estoy sintiendo en algunas empresas, principalmente las que trabajan en el entorno operativo es que hay una confusión porque es distinto cuando yo tengo un convenio de cooperación con una ONG, porque nos ponemos de acuerdo en el objetivo, porque nos ponemos de acuerdo en la estrategia, en el financiamiento, a que

haya una ONG en esa comunidad que yo considere que está haciendo algo bueno, yo lo apoyo, y yo le hago un seguimiento y tal, a mi me parece muy bien lo que tu estas haciendo; ah, que yo quiero que se repare esta escuela de esta manera; es decir en vez de licitar con una empresa de infraestructura, entonces licita a una Fundación que hace infraestructura.

Pero yo siento que hay en algunos casos hoy en día, principalmente en el sector de la empresa petrolera, que trabaja en el sector operativo, tienden a confundir y también confunden al sector de las ONG. Porque si el sector de la ONG, estaba acostumbrado a hacer una valiosa función y la empresa me quiere financiar, la ONG siente que es un apoyo que le da, a veces hacen convenios, a ver que necesitas tu, entonces hacen un convenio, pero ya, cuando es una contratación es distinto, los mecanismos son distintos, la manera de yo velar o de revisar, como cuando una empresa apoya a Fe y Alegría, lo que pasa es que mi entorno operativo hay una escuela de Fe y Alegría, entonces yo me acerco a Fe y Alegría, y les digo:

¿Tienen alguna necesidad?

-Sí, porque aquí cuando los muchachos terminan el séptimo grado, no halló que hacer con ellos, ya que, no tengo aula para octavo.

¿Cuál es tu plan?

-Bueno, yo quisiera crear octavo y tengo el profesor, que se lo pido...

-Bueno nosotros colaboramos en un proyecto tuyo porque nos interesa.

La manera de evaluar esto es distinto a buscar una ONG, para que haga lo que yo quiera y yo le pago por sus servicios como si fuera una consultora, es un trato como de consultora, por eso yo creo que existe una mezcla.

Ahora, de acuerdo a la modalidad y de acuerdo a los instrumentos podría uno decir cuáles son los indicadores, cual es el impacto; yo soy evidentemente más de la tesis del caso de un balance social, un balance de Responsabilidad Social, estoy más en la tesis hoy en día de que la empresa debe asumir más la Responsabilidad Social como un concepto integral que involucra todos los públicos, que haces tu por tus inversionistas, por tus empleados, por tus proveedores, por tus clientes, que haces por los consumidores, por tu comunidad, por tu ambiente, que haces por el Estado.

Balance Social

A mí me parece como venezolana, que a mí me gustaría que una empresa me dijera desde cuanto trabajo genera hasta cuanto impuesto le paga al Estado, que me diga si está generando un impacto ambiental, si lo está reinvertiendo, qué aporte le está dando a la comunidad y cómo es la manera de trabajar de esa empresa en la comunidad.

Las empresas ven Balance Social sólo enfocado en comunidad, las empresas que lo ven así entonces uno dice cuáles son los indicadores, bien en cobertura poblacional, cobertura geográfica, a mí me gustaría saber sobre un problema prioritario que haya ayudado a resolver; me gustaría saber si estas fortaleciendo redes, o si esa gente en la medida que tu no la apoyas no han desarrollado nada, si tu has permitido innovar organizadamente, si tu has permitido innovar un mecanismo financiero para esas organizaciones, si has resuelto algún problema en esa comunidad que para ellos es primordial, si has logrado recursos del Estado y tu has actuado como apalancador. Uno podría lograr un cúmulo pero es como te digo yo; depende de que balance.

El primero que presentó en Venezuela un balance Social en el 2000, fue PDVSA, solamente del tema de las comunidades, el del 2001, ya presentaba dos temas que hacía en las comunidades y que hacía ambientalmente, el balance fue ampliado.

Entonces claro uno a veces ve que lo llaman informe de desarrollo sustentable, hay empresas que ven en el desarrollo sustentable el negocio, el activo, el ambiente, las comunidades, los empleados; y hay otros que ven el desarrollo sustentable como comunidad, ambiente y negocio.

Yo creo que este es un tema que no está muy definido, entonces claro en metodología de desarrollo social no hay homogeneidad, porque vamos a suponer una metodología que diga trabaja con estos cinco públicos, el problema es lo que tu valoras de cada público, porque si yo voy a la metodología Ethos, que es la de los brasileros, (Que es la aplicada por Petrobras), estas valorando unos puntos más que otros, la metodología Ethos te pregunta tu tienes negros, es decir que porcentaje de gente negra trabaja está en tu cuerpo de trabajo. Y tu vas a la metodología de balance social de la Escuela de Gerencia Social y eso no te lo preguntan, lo que sí te preguntan es si en tu empresa tienes autobús para trasladar a tus trabajadores a la planta -me explico- porque tu estas a lo mejor el mismo cuerpo de empleados, pero uno le estas viendo más la filosofía de integración, la filosofía contra no-discriminación -me explico- cuantos grupos de mujeres tienes en tu grupo ejecutivo, mientras que otras es más la visión, cuanto les das para vivienda, cuanto le das para comedor, cuanto le das para transporte, o sea hay unos que toman unas variables otros toman unos indicadores, inclusive como lo suman como lo inyectan, es decir; hay gente que te pone todos los temas y le da el mismo puntaje, hay gente que lo que hace es poner en realidad un 60%, de lo que hace para las comunidades un 20% y lo que haces para mi un 30% y té suma igual 100%; hay gente que te lo hace al revés, pues claro en metodología para echar para arriba porque no hay consenso mundial, entonces tienes el del Consejo Mundial de Desarrollo Sustentable, tu tienes el Negocio para la Comunidad Inglesa, tu tienes el de Ethos Brasilerero, tu tienes el

Peruano, tu tienes el de la Escuela de Gerencia Social, en el caso de Venezuela, tu tienes el del libro verde de la Comisión Europea.

Yo lo que siento ahí, lo que le he recomendado a las empresas, cuando me piden un balance social en función de lo que usted está haciendo y de todos los públicos, primero vea lo que lo que usted este haciendo y después de eso, de acuerdo a las distintas metodologías, usted se casa con una porque le interesa, por una cosa en particular o usted en función de distintas metodologías diga cuáles son las variables, lo ideal sería que de todas maneras se buscara un certificador, como yo les he dicho a varias que yo he apoyado.

Bueno yo le puedo hacer un balance social de lo que ustedes hacen, pero si la misma empresa es la que lo hace, el resultado puede estar sesgado; entonces póngale esto ó ante un ente académico o ante un asesor distinto y diga,... mira lo que estamos haciendo, tú que opinas...

Por ejemplo: Bueno hay empresas que hacen, yo vi una vez un informe de desarrollo sustentable que me llamó la atención que ellos presenten las distintas cosas y al lado ponen opiniones, pero ellos dicen que es sobre los trabajadores y ponen al lado la opinión que tiene el sindicato sobre eso, el ambiente, entonces ponen al lado la opinión de la ONG Ambientalista más importante del país -me explico- en la comunidades ponen la opinión de la ONG. De alguna manera la empresa está diciendo yo hago esto pero al lado, estoy poniendo la opinión que tienen sobre lo que yo hago los actores, los stake holders, como le quiera llamar la gente, yo no te puedo decir que me caso con una o no -me explico-.

Yo cuando he intentado ayudar a algunas empresas, yo me voy a la inversión por habitante, que problemas has intentado resolver, que estas reputando con esto, estas posicionando a la empresa, este es un proyecto visible, esta es la necesidad más

sencilla que tú lograste, cuál es tu cubierta poblacional, en el caso de las empresas que sólo están haciendo su entorno operativo.

Yo estuve el año pasado como jurado del Comité de Responsabilidad Social de ANDA, y yo me acuerdo que cuando tuvimos el proceso de preselección, sin identificar el pecador sino el pecado, una persona de muchísimo peso en el país, decía: ...ninguna de estas empresas por que ellas sólo lo hacen en su entorno y yo no voy a premiar a una gente que sólo trabaja por su entorno... si tú eres responsable con Venezuela, debes interesarte más allá de tu entorno, porque todos los venezolanos sentimos que el petróleo aunque se saque en Anzoátegui, la gente de Cojedes o la gente del Zulia también tiene que ver con ese petróleo, entonces nosotros sentimos que las empresas petroleras que están trabajando en el entorno aunque generalmente están en un entorno fuerte, pero pareciera que sólo lo hace por resguardar su licencia de operación, resguardar su licencia social, esto arregla que no me paralicen, tu estas comprometido con el país y sus intereses son los mismos.

Responsabilidad Social

El problema es que creó que el tema de la Responsabilidad Social, pasa por un punto que es lo que la sociedad espera de ti. A veces me preguntan Charo ¿qué es Responsabilidad Social? : ...La operación que tiene una empresa con los distintos actores con el cual tiene relación en función de las expectativas que la sociedad tiene de ella. Es decir, por ejemplo, si yo voy evaluar la Responsabilidad Social de mi panadero, yo buscaría que la panadería estuviera limpia, que el pan estuviera caliente y que el precio fuese razonable, pero si además yo me entero que el tipo tiene una varilla para reciclar aluminio y que además me dice que el pan y las tortas que quedan del día se las da a la Casa Hogar que está a dos cuadras, yo quedaría impresionada de mi panadero.

Eso no es lo que espero de Polar, ya que yo de Polar espero mucho más, pero yo espero de Coca Cola mucho más de lo que espero de Polar, porque Coca Cola, Microsoft, etc., son una empresas transnacionales y es ahí donde uno siente que hacen más en sus países que lo que hacen aquí, porque aquí solamente vienen hacer desarrollo social, claro eso es lo que yo te digo, yo siento que ahí el tema es lo que sociedades esperan de ellas.

Pero en el caso de las petroleras muy pocas, están en el entorno operativo viendo que hacer por el país, entonces uno empieza a ver algunas cositas; pero en eso uno ve el comportamiento de las empresas norteamericanas, muy pragmáticas como siempre, donde tienen en su entorno operativo, pero entonces a escala nacional se apuntan con una actividad cultural, hacen un patrocinio en algo, entonces yo por lo menos que las vigilo -me explico- porque yo todos los meses saco la lista de lo que están haciendo las empresas y lo que me he enterado y voy sacando mi lista, cuando veo que se empieza a dar algunos comportamientos que bueno, que en algunos casos se están dando cuenta que no es suficiente su entorno. Por que los venezolanos estamos muy pendientes.

Yo me acuerdo perfectamente cuándo una gente hizo una crítica fuerte, cuando Statoil, entro con su Proyecto de Capacitación de derechos humanos, en los dos estados, donde tenían sus operaciones, genero mucho impacto en el país, no por el volumen de inversión, sino por el tema, ya que, ninguna empresa había asumido el tema de derechos humanos, que bueno, pero sin embargo, cuando después entro en la Plataforma Deltana y estaba entrando con el entorno operativo y evidentemente se saca su fotografía con Chávez y dio unas declaraciones que no gusto a la gente, entonces perdió todo lo que había hecho antes, perdió todo lo que había depositado en el banco, lo sacó de un tirón.

Cada día las empresas esto lo tienen muchísimo más difícil, porque, no es sólo que mantengan el entorno contento, que mejores la calidad de vida, y que respondas

si eres operadora a las empresas con las que tienes vínculos ó con el gobierno que en todo caso es el que te dio la concesión, sino ya tu tienes un país de ciudadanos, que ya no es el país de los años 50, sino que tienes una ciudadanía que está mosca, que está mosca de todas las actuaciones y que además, aunque en Venezuela esto no ha sonado tan fuerte, existen empresas que saben que si ellas se comportan mal en un país en otro país pueden tener un impacto negativo.

En el caso de Venezuela, no existen un comportamiento ciudadano, es decir aún no estamos allí, pero podemos ir, por eso yo pienso que las empresas deberían adelantarse, y escuchar más, cuáles son las expectativas que se tienen -me explico- porque uno dice cinco millones de todas las empresas petroleras que se tienen en el país en dólares, uno dice es mucho, depende de los volúmenes de inversión que me estas manejando, de que cuanto evidentemente estes sacando, me tienes que diferenciar de las que aún están invirtiendo de las que ya están produciendo y en buen término dime cuánto significa eso de tu ingreso, porque mientras tu no me lo digas yo no sé.

Muchas empresas no quieren, yo fui al evento el miércoles del IESA, el de Ron Santa Teresa y tal, y Alberto, sólo hizo esta pregunta: ¿Cuál era el monto de inversión dado por Ron Santa Teresa, para el proyecto alcatraz?, fue la única pregunta que no contestó.

Uno podría responder entorno a las necesidades otra cosa que es un tema grave para las petroleras y yo se los he dicho muchas veces a las empresas con las que trabajo, y es que ustedes van a las comunidades y la gente dice queremos estos y esto otro y ustedes caen en el juego, no hagan eso busquen información, porque yo consigo una empresa que estaba haciendo trabajo de salud y con la vacunación y la no sé que y cuando yo le pase la data y le digo tu sabes que la mortalidad en el sitio donde tu estas no es por enfermedades infecciosas, no, la gente de tu zona se está muriendo por homicidio y accidentes de tránsito, o sea tu inversión en salud no tiene

nada que ver; pero le parecía demasiado lo que estaba invirtiendo en salud, lo que te estoy informando es lo que dice un censo, una data, que te informa las causas de mortalidad de tu zona.

Inclusive para que tu empieces a decir que estas haciendo el bien, pero con propiedad, manéjate además que es lo que tiene tu gente y no sólo lo que la gente te dice, porque una cosa es la gente objetiva y otras son las necesidades sentidas, otra la que te están diciendo los medios, y otra la opinión que tiene toda la gente de ti.

Hay alguna manera de ir aprendiendo, es por eso que es importante ir al sector a ver y conocer como la gente lo está viendo y muchas veces la gente ve el entorno operativo en la comunidad.

Pero no solamente es la comunidad es el gobernador, es el alcalde, son los medios de comunicación, es la gente que no es parte de esa misma comunidad, porque cuando tu estas buscando reputación para la empresa o estas buscando un entorno favorables, no sólo puedes pensar en el tipo que te puede parar la vía, tu tienes una serie de actores.

En el caso de las petroleras hay como un problema sustancial:

1. Cuando llega una petrolera y la gente siente que es muchísimo dinero y que son ricos entonces, comienzan dame, dame y dame.
2. A la otra posición petrolera que dice, yo no te tengo que dar, yo estoy aquí produciendo para pagarle unos impuestos a tu alcalde, para que tu le puedas exigir a tu alcalde.

Por eso hay gente que dice yo no puedo tener una política de dádiva contigo, yo debo tener una política de alianza o de la organización de la comunidad. Entonces es cuando uno comienza a ver unos híbridos cómicos, una empresa organizando una

comunidad, ese es un papel de la ONG, tu estas organizando una comunidad para qué -me explico-.

Muchas veces uno siente que los roles no están claros, yo he sentido muchas veces Yuly, que las empresas en algunos casos no terminan de aceptar que independientemente de que ellos hagan la Ejecución Propia, que hagan convenio con terceros, o que hagan apoyo a terceros, la expectativa que tienen las comunidades sobre una empresa en Inversión Social, es ser un proveedor económico. Puede ser que tu no lo quieras hacer con una visión existencialista o de dádiva, está bien, puede ser que tu no quieras resolver necesidades, sino que tu quieres hacer proyectos estratégicos que resuelvan problemas, perfecto, pero cualquiera de las dos aproximaciones existencialista o de desarrollo, es la de proveedor económico. A mí eso me da muchísima risa, que tu vas alguna comunidad y observas una empresa comportándose como ONG, organizando a la gente, realizando talleres y fortalecimiento instituciones, qué es eso.

Apoya a una ONG, a gente que haga eso si usted quiere, pero usted se va poner como patrocinador, es ese su papel. Es más, ¿es esa la expectativa que la comunidad tiene de usted?. ¿Es esa la expectativa que su alcalde tiene de usted? -me explico-.

Entonces muchas veces se pone a fortalecer a organizaciones comunitarias antes de fortalecer a la alcaldía. Y esto depende muchas veces de qué Recursos Humanos están llegando estos temas en las empresas. También yo he visto muchas veces como te están robando en el buen sentido de la palabra, gente que viene del sector de la ONG.

Entonces qué hace la gente que viene de la ONG... bueno llegaron al sitio perfecto voy a trabajar como ONG, pero con real. Pero cuando uno le dice a esas empresas, tu no estas para eso, tu estas para sacar petróleo y tener un entorno favorable que la comunidad sepa que tu no eres un irresponsable, que tu tienes algunos mecanismos de

retribución y que puedes tener maneras distintas de hacerlo o que tu estas dispuesto a convenir con el alcalde, ejemplo: Epa! aquí hay un problema de agua, porque no lo resolvemos juntos, vamos a firmar un convenio, vamos a arrancar un organismo multilateral; bueno chévere, yo pongo una parte y tu pones la otra, o yo pongo mis asesores técnicos, yo pongo mis ingenieros... ¿Tu qué pones en la alcaldía? -me explico-.

Chévere y que la comunidad vea que a lo mejor no solamente haces una donación a la Casa Hogar. Chévere yo ahí no me meto con el portafolio de Inversión Social que tenga una empresa, pero no puede ser que las empresas vayan entonces a una comunidad a resolver problemas, a solventar necesidades, no, no, va hacer curso de fortalecimiento institucional de la ONG local.

Entrevista a Mireya Vargas

Directora

Socsal

¿Cómo ha sido tu experiencia social trabajando en comunidades del Oriente del país?

Básicamente la experiencia mía ha tenido que ver con el acompañamiento de empresas que han estado trabajando en el sector petrolero, fundamentalmente en todo lo que es desarrollo local como parte de su política de Inversión Social a lo largo del tiempo, desde el año 92 empezamos un convenio entre la *Interamerican Foundation* y PDVSA para ejecutar un proyecto de apoyo y comunidades y en esa ocasión se enfatizó en Oriente porque estaban planificando un proyecto de exploración y se estaba manejando toda la viabilidad de un proyecto de apertura en ese entonces. Por otra parte, pues la Fundación Interamericana también, tenía un proyecto en el Oriente de país y nosotros nos encargábamos de identificarlos, de analizarlos, de hacerle seguimiento y evaluación, y hemos visto como a lo largo de los años, se ha experimentado todo el cambio de Oriente hacia un modelo de desarrollo centrado en el petróleo, y como fundamentalmente se constituyó, después del Zulia, en el pueblo más importante de desarrollo petrolero. Bueno, por esas razones hemos tenido experiencias de trabajo tanto con las corporaciones como con las comunidades que ejecutan los proyectos que están apoyando.

¿Características especiales de comunidades de Oriente?

Yo diría que quizás Oriente muestra una expresión socio-cultural muy particular, sin ánimos de generalizar, creo que la Región tiene unas características muy propias de la costa, es gente normalmente acostumbrada otros ritmos, es gente para la que el

tiempo tiene una dinámica distinta, son gente que ha estado en condiciones de sobrevivencia por muchos años. En Oriente, específicamente en Sucre y Delta, todavía tu encuentras tasas muy altas de niños que han desaparecido, otra característica de la zona de Oriente es que el nivel de instrucción es sumamente bajo, con respecto a la educación, la prosecución escolar y la posibilidad de llegar al noveno grado es muy bajo en el Oriente del país. Entonces, tienes por una parte comunidades que todavía amanecen a niveles de precariedad muy alta, sin acceso a ciertos servicios básicos, pero por otra parte no hay tampoco sistemas de salud, educación que den alguna posibilidad de desarrollo; y por otra parte son comunidades cuya cultura es muy particular. Por eso digo yo que el Oriente es completamente distinto al Centro y a Occidente, por las características de atraso en términos de sus capacidades para producir un cambio en muy corto plazo, porque tienes una población mal alimentada, una población con un nivel de educación muy bajo y solo hasta el año, quizás 95 en adelante, quizás producto del proceso de Apertura Petrolera, el Oriente empieza a tener una dinámica que se refleja más en las instituciones y en ciertas ciudades principales que en centros de población mucho más rurales y con menos importancia.

En el informe de línea base hablan de un “Tejido Social con alto grado de criticidad”, ¿a qué se refieren con esto y cuáles son las consecuencias que esto puede traer?

Mira, una de las cosas que observábamos en el estudio era la conformación de estos elementos que permiten hablarte de una sociedad con cierta capacidad organizativa y de participación, el tejido social se refiere justamente a la forma como los individuos se relacionan entre ellos y como a partir de esas formas en que se relacionan, pueden configurar formas organizativas y estructuras organizativas. Lo que encontramos en Oriente fue un bajo nivel de organización comunitaria, es decir, la gente que... los que se organizan que es una situación menor, se organizan

exactamente para todo el tema que tiene que ver con empleo, como una forma de organización muy clientelar, pero que no ven la red de relaciones organizadas en función a temas como educación, como salud, como participación comunitaria, como algunas actividades típicas de producción como las cooperativas, pero es un nivel muy bajo de organización, y tu dices “bueno yo considero este nivel de organización para pensar en proyectos de más largo plazo, yo digo que el tejido social es sumamente débil, porque son individuos que actúan aisladamente, que tienen poca inclinación a participar, que siempre están en una actitud de espera, y eso hace de alguna manera las formas en que ellos mueven la dinámica social en las comunidades sea más lenta, más desorganizada, más dispersa, etc.

Entonces los tejidos sociales están referidos básicamente al nivel de organización de las comunidades y a la capacidad que tienen de participar en distintos niveles de apoyo, eso trae consecuencias muy serias para cualquier proceso de desarrollo, porque una de las cosas más importantes si configuras esta posibilidad es que la gente este en capacidad de cómo asumirse así mismo, y por otra parte este en la capacidad de participar, asumir su participación de una manera organizada o individual, pero haciendo el proceso en el espacio ciudadano, en el espacio cívico.

Entonces eso retrasa los procesos, porque bueno, para que un individuo sea capaz de verse a sí mismo, de verse así mismo además asumiendo su propia vida y empujando un proceso de mejoramiento, se supone que tienes que empezar desde un nivel mucho más atrás porque no tienes un tejido social consolidado. Por eso es que es muy importante que todos los programas que se vayan a desarrollar, este sea un eje transversal, todo lo que significa el trabajo con este individuo que sea capaz de generar capacidades para su auto desarrollo, pero además que puedas tener impacto social, y eso significa participar, organizarse y otros elementos.

Otro punto que se destaca en el estudio de línea base es la no percepción del ingreso precario como un problema, a qué atribuyes esta particularidad

Todo esto está ligado a lo anterior, esto tiene que ver con el nivel de conciencia que ellos tienen por las condiciones en que están viviendo y la posibilidad de comparar su propia condición con otros que estén en mejores condiciones asumiendo que ellos pueden alcanzar un nivel de vida, donde la sobrevivencia no capte toda su energía y todo su pensamiento. Yo creo que de alguna manera ellos están poco concientes o están en una condición de sobrevivencia que les dice “bueno mi nivel de ingreso es hasta aquí, pero cuando estos niveles ya muy mínimos... está a un nivel 0, bajar mucho más va a producir un deterioro que ellos no sean capaces de dar respuestas productivas para que sean capaz de generar un ingreso que les permita, mantener por lo menos el nivel que tenían. Entonces tienes familias que pueden seguir perdiendo capacidades de adquirir alimentos, que pueden seguir perdiendo capacidad de enviar a los niños al colegio, entonces bueno “ya el mayor no va, pero ahora tampoco puede ir el del medio”, así como ahora no podrá ir al médico, o tomar ciertas medicinas, a estar pendiente de su salud bucal, eso por decir las cosas más elementales.... nutrición y salud. Pareciera que, o no hay nivel de conciencia de esto o la sobrevivencia capta toda la energía de ellos, y no pueden pensar como pueden hacer para generar más recursos y no depender de un subsidio, entonces hay un desbalance entre las capacidades para producir los recursos y el nivel de importancia que le dan.

¿Consideras importante que se lleve en paralelo al portafolio de Responsabilidad Social un plan de comunicación?

Bueno en la investigación que hicimos uno de los elementos que apareció con mucha insistencia en todas las entrevistas, era el desconocimiento que había en relación a acciones que había desarrollado, en aquel entonces Perez Companc o ahora Petrobras, yo diría que la empresa además había tenido una... yo diría que por

ausencia de una política de Inversión social y plan de Responsabilidad Social, habían tenido una acción muy espasmódica y de poco seguimiento con las comunidades, en el caso de Oriente sobre todo, las personas entrevistadas se quejaban de que bueno, no había continuidad, los que conocían algunas cosas de Perez Companc y ahora Petrobras sabían que no se daba la cara, que no se hacía seguimiento, que no se cumplía y creo que sencillamente muchas cosas pasaban porque efectivamente eso estaba ocurriendo porque tampoco había una orientación en relación a qué comunicar, cómo comunicar, la frecuencia de esta comunicación en la comunidad, y por otra parte en las entrevistas a los líderes y en la entrevista que se hizo a los grupos familiares directamente en su casa, ellos manifestaban es que querían estar informados, conocer qué es Petrobras, un poco saber qué están haciendo, mantener algún tipo de relación con alguien que sea capaz de comunicar, informar en todo lo que incide hacía la empresa y a la comunidad, entonces pareciera que allí hay un *issue* gigantesco que tiene que ser resuelto con un plan de comunicación; porque no es suficiente que tu desarrolles acciones y la Inversión Social sin contemplar este instrumento dentro del portafolio, que es un instrumento que apoya la Inversión Social y además permite de alguna manera generar el retorno requerido por la empresa en términos de reputación. Era uno de los grandes lineamientos que planteaban como retornos esperados de su Inversión Social.

¿Cómo consideras que se debe llevar a cabo el plan de comunicación, con qué tipo de acciones?

Yo diría que hay como dos elementos que están allí... para mí fundamentales, hay que alinear el mensaje hacia adentro, de manera que todos entendamos de qué se trata lo que se está haciendo, y eso que en segundo lugar permita tener una vocería capacitada y preparada para transmitir los mensajes... yo pienso que una de las cosas que uno observa cuando se acerca a las comunidades es que hay muchos actores interactuando con la comunidad simultáneamente por distintas razones, porque se está relacionando con ellos por el tema de tierras, o porque se está relacionando por

aspectos legales , o porque se está relacionando por temas de seguridad y ambiente, o porque hay relaciones con la comunidad en Inversión Social, entonces la gama de posibilidades de información que recibe la comunidad de distintos actores, si no tienen un mensaje claro y en corto plazo, yo creo que se va a generar el mismo vacío, el mismo contenido de la relación muy clientelar donde ellos exigen una cosa, Petrobras responde, pero no hay una visión de qué otras está haciendo Petrobras que están impactando la calidad de vida de la comunidad. Entonces yo diría corto plazo e instrumentos muy sencillos de comunicación que le permitan a ellos, o bien a través de ciertos tipos de reuniones informativas, como por ejemplo devolverles los resultados de lo que fue el diseño del plan de Inversión Social de Petrobras, con las acciones que se piensan hacer, hacerlo con líderes comunitarios tradicionales que son lo que tienen que ver con el empleo, pero también con líderes de las comunidades o en las comunidades, va a permitir un poco abrir ese centro de relación con un enfoque distinto a esa ... clientelar que yo definía.

Yo también pienso que es importante formar a los voceros comunitarios autorizados de parte de Petrobras, un poco para alinear ese contenido, como te decía hacia adentro y hacía afuera, y yo si creo que en otro tipo de *stakeholder*, pensando en audiencia clave para Petrobras también es necesario que haya una visión mucho más clara de lo que es el portafolio de Inversión Social de Petrobras y los resultados que esto tiene. Entonces, son acciones de distintas clases que permiten un poco a Petrobras posicionándose con las comunidades, pero también posicionándose con otras actores como el alcalde, como el gobernador, como los socios, con otras compañías... entonces yo si creo que hace falta como estructurar un plan de comunicación, pero yo daría un énfasis muy particular a las comunidades, con quienes hay que mantener una comunicación distinta, con más contenido con más continuidad, con cierto nivel, y eso estoy segura va ayudar a aliviar la tensión que hay propia, que es producto de hoy en día de mucha desinformación y de muchos mensajes confusos, equivocados de parte de la empresa.

¿Qué características y qué actitudes crees tu que debería tener la persona que represente a la empresa en campo?

Mira yo pienso que la calificación académica no es solamente lo necesario, tu puedes tener trabajadores sociales, sociólogos, que tienen un buen perfil, pero no tienen claro el tema Inversión Social están perdidos, yo creo que el encuentro del mundo empresarial y la visión de Inversión Social y de Responsabilidad Social tiene un contenido muy específico sobre el que actúas, y esa persona tiene que saber de Responsabilidad Social un poco qué es lo que está pensando la empresa, como lo concibe, cuál es su visión, tiene que manejar las herramientas del portafolio, tiene que saber que una cosa es manejar una cartera de proyectos y es distinto manejar un instrumento como el voluntariado, y es distinto manejar un instrumento como los patrocinios, y es distinto manejar respuestas que tienen que ver con alertas tempranas. Entonces, lo que tiene que tener es unas capacidades distintas, para entender que la Inversión Social es parte del negocio que tiene las mismas características de rendimiento y de eficiencia que tiene la parte productiva y la parte financiera y que existen retornos que tiene que producirle a empresa y que esta alineada a esta visión de que es lo que la empresa quiere como negocio, y de esa acción socialmente responsable. Yo diría de verdad que tiene que ser un profesional moderno, en un negocio moderno, eso significa desarrollar destrezas en torno a qué significa desarrollo sustentable, entender qué es el concepto, cómo se mide, cómo se trabaja, saber además... tener nociones de Inversión Social, y si no las tiene desarrollarlas, porque yo creo que un poco lo que la empresa debe impregnarle es una profesionalidad en el área social distinta al de la mera filantropía o a las meras relaciones con la comunidad, es una cosa mucho más compleja que implica que ese es un elemento del negocio que puede impactar a la empresa tanto como un mal manejo de un pozo o de un mal manejo financiero que puede hacer quebrar a una empresa, ya estamos hablando de activos intangibles, entonces si tu haces una mala gestión de Inversión Social estas afectando el capital relacional de la empresa y el capital social de la empresa, estas hablando de los activos intangibles, entonces la exigencia es si

no tienes ese personal con ese nivel, desarrolla sus capacidades para que entienda exactamente de qué se trata y sea capaz de manejar las presiones, manejar el riesgo social que hoy en día es lo que está manejándose con Inversión Social, con otros elementos menos paternos o menos poderosos, porque también hay muchos poderes de ganar cosas y verlo más bien con cierta simetría, para mí si no está desarrollado debe prepararse con las condiciones para manejar una visión moderna en la Inversión Social.

¿El aporte social trasciende o es sólo filantropía?

Yo te estoy hablando hasta ahora del componente de retorno de la empresa, pero cuando tu hablas de desarrollo sustentable, tu estas considerando que la comunidad es un elemento fundamental para garantizar el buen uso de los recursos y las posibilidades a largo plazo, entonces el componente humano que está reflejado en las comunidades es constante, entonces cuando Petrobras definió los retornos esperados hablaban de reputación, de licencia para operar, de una comunidad próspera y de un liderazgo indiscutible, pero la comunidad próspera tiene que ver con la posibilidad de que se activen las dinámicas económicas y sociales locales, para que sea posible que el cambio de lo productivo impacte todos los elementos de la comunidad. Entonces allí comienzo yo a hablar de resultados y de resultados me refiero a los cambios que se observan en el individuo último beneficiario, o de un portafolio de Inversión Social o de una dinámica económica que genera la empresa. En la dinámica económica, yo digo bueno, Petrobras genera empleo local y este empleo activa una dinámica económica porque la gente consume en el lugar, porque la gente genera empleos, pero por otra parte Petrobras tiene en el área de Inversión Social un portafolio, ese portafolio a qué apunta, a generar las capacidades y a elevar los niveles de una población determinada para hacer posible que esa comunidad pueda alcanzar la dinámica económica que produce la presencia de Petrobras en la zona.

Entonces para mí cuáles son los resultados a los que está apuntando Petrobras en términos de esa política, yo diría por ejemplo en el componente de salud fundamentalmente a asegurar, desde el punto de vista de contribución, que la población tenga los requerimientos mínimos en términos de su protección ante la exposición de virus, epidemias y todo ese tipo de cosas, que sea capaz de manejar y prevenir enfermedades, que tenga una infraestructura de servicios básicos disponible para poder acceder a los servicios correspondientes. Entonces que va a pasar allí, el resultado es que la población va a cambiar un poco las condiciones actuales de salud que habíamos observado el grado de nutrición que tienen o por ejemplo las enfermedades producidas por el agua, tipo escabiosis, o va a cambiar hábitos que le permitan tener su lugar en ciertas condiciones más saludables y ya poder acceder, entonces allí ya estamos hablando de resultados.

En el área de educación, igual, si el proyecto te apunta a que justamente haya ciertas posibilidades para que esa comunidad educativa pueda ir resolviendo las carencias propias de los estudiantes y propias de esa dinámica educativa en la zona, entonces va a contar por ejemplo con una mejor infraestructura en la escuela, o por ejemplo los docentes van a tener mayores calificaciones para hacer su ejercicio educativo en la sociedad, o a lo mejor la comunidad educativa va a comenzar a resolver organizadamente entre la escuela, la comunidad, los docentes y los alumnos, los problemas que atañen a la escuela. Entonces son resultados a largo plazo, pero que los medimos en términos de resultados y descubrimos cómo el individuo va cambiando en su condición personal, y como eso impacta la dinámica de la comunidad progresivamente en el tiempo y esto marcha aparejado a la vivencia económica que va generando la empresa como un actor económico en la zona. Entonces el desarrollo sustentable es capaz de ver esa complejidad en la que actúa la empresa pero a través de su rol en el conjunto de cosas que afecta y que tienen que ver con actores relevantes pues la comunidad, los actores locales, los gobiernos locales, otras empresas, entonces allí hay retornos evidentemente para la empresa,

pero también hay resultados en términos de los cambios observados en la población a propósito de las acciones de mi portafolio.

¿Cómo se evalúa un proyecto?

Bueno ahora lo que estamos haciendo... el portafolio o la cartera de proyectos se definió usando una herramienta de formulación de proyectos que ha podido ser esa o cualquier otra, que es el Marco Lógico, y el marco lógico contempla unos objetivos, tienen que ver con un propósito y con un fin específico, y lo que hacemos es que una vez que el proyecto ha sido formulado, ponemos los indicadores de medición que nos va a decir si el proyecto se maneja bien o no, pero vamos a entrar con las organizaciones a definir cuáles son las cosas que nosotros esperamos que cambien con el proyecto, ya nosotros tenemos estos objetivos definidos en el proyecto como objetivos específicos y lo que vamos a desarrollar ahora en el indicador y la forma en que vamos a medir estos cambios que se van a producir de acuerdo a los objetivos que están planteados. Entonces por ejemplo, el bankomunal, el bankomunal propone que va a haber cambios en la actitud de ahorro del presupuesto del grupo familiar y una capitalización de este grupo familiar, entonces cómo vamos a medir nosotros eso, por ejemplo, vamos a definir el punto de partida que es la hojita que seguramente la institución responsable, que es Fundefir va a decir, bueno, cuál es el nivel de ahorro familiar en este momento, y después una vez que vamos haciendo progresivamente seguimiento al proyecto, vamos a ir viendo esas variaciones, ah, se incrementó la capacidad de ahorro, bajó la capacidad de ahorro, se mantuvo en 0 ahorro, cómo es la actitud de ese grupo familiar ante el ahorro, cómo piensan en futuro, cómo preservan... y vamos desarrollando un conjunto de indicadores que nos permitan en el tiempo decir, bueno los cambios logrados son estos y están dados por unos indicadores determinados, pero eso es un trabajo que tenemos que hacer en conjunto con las organizaciones porque ellos tienen que definir para cada proyecto la situación inicial de beneficiario, conocida esta situación inicial vamos a poder comparar lo que va ocurriendo a lo largo del proyecto.

¿Crees que este método se puede utilizar para evaluar la estrategia de comunicación que estamos haciendo?

Si, yo creo que ya tenemos información que se levantó a propósito del estudio de línea base, allí habían como varias preguntas que estaban relacionadas, que si, cómo percibían la empresa, que si la conocían, si había recordación de nombre, si conocían o no los programas de Inversión Social de la empresa, qué conocían de esos programas de inversión, o sea tenemos un conjunto de variables que además indican un punto de partida y si nosotros a lo largo del tiempo vamos valorando esas variaciones vamos a saber si al final la empresa ganó o no el reconocimiento, recordación, reputación y otros elementos que podemos medir, pero ya tenemos un punto de partida... hacer un segundo estudio línea base, nos va a permitir comparar o podemos incorporar en el proceso de monitoreo elementos fundamentales que permitan medir estos cambios en toda la parte de comunicación... mejoraron o no las relaciones entre el personal de Petrobras y ellos, tienen más credibilidad las personas que trabajan con la comunidad, la comunidad está informada, o sea yo creo que además como va a ocurrir un proceso de monitoreo a lo largo del proceso pueden ir chequeando esas variable en relación al tema de comunicación.

¿Cómo fueron los comienzos de la Responsabilidad Social en Venezuela?

Mira, yo diría que es un tema muy joven, yo diría que más bien hasta ahora estamos viviendo un despertar, aunque hay antecedentes importantes de una acción filantrópica desarrollada por los primeros empresarios que estuvieron en este país... empresarios excepcionales por demás que fueron capaces un poco de poner en práctica cierta sensibilidad y preocupación por la situación del otro, pero también tenemos un antecedente muy importante de las empresas petroleras que en aquel entonces vinieron en los primeros tiempos de la explotación petrolera al país, en los años 40 en los años 50, tenemos antecedentes de la Creole, de la Shell, en el caso petrolero, pero también tenemos antecedentes de empresarios privados venezolanos

que promovieron acciones filantrópicas importantes que generaron unas organizaciones que se dedicaron al trabajo de desarrollo. Por eso digo que para mi es un concepto joven, porque hablar del siglo pasado, alrededor de los 40 es decir bueno, prácticamente estamos comenzando, pero si creo que hay unos antecedentes allí importantes, tanto en el sector petrolero con las compañías internacionales, como en el campo de los empresariados privados, por ejemplo el Sr. Mendoza de la Polar, o el Sr. Eugenio Mendoza del grupo Mendoza... hay distintas personalidades que en el área han sido bien importantes, yo diría que el despertar en este momento tiene que ver con las empresas transnacionales que ya tienen alguna trayectoria en el tema de Responsabilidad Social, pero también tiene que ver con una continuación de ciertos empresarios nacionales que han continuado haciendo el ejercicio de Responsabilidad Social, cada vez con más acciones. Lo que creo que ahora cambia, y que para mi es lo más importante, es que ahora la Responsabilidad Social es un marco de referencia que impele a una actuación mucho más ética de la empresa, pero para mi lo más importante es que la Inversión Social es un elemento de negocio que reconoce el papel que la empresa juega en las comunidades, y por otra parte le alerta de los riesgos que implica olvidarse que es parte de una dinámica local donde hay otros actores y donde la comunidad tiene un peso; también es como un reconocimiento de que no se puede hacer un negocio rentable en entornos poco prósperos, porque al final se produce un desnivel tan grande que termina afectando a la población de alguna manera. Yo siento que también hay otros marcos de referencia internacional que han obligado a las empresas a ir transitando en este camino, por ejemplo la Unión Europea ya tiene lo que se llama el libro verde, que son las orientaciones generales que rigen para la Unión Europea las empresas europeas y todas sus relaciones con otros sectores.

Están las consideraciones de Naciones Unidas y una cantidad de articulados que ya establecen ciertas formas de hacer negocios incorporando ya criterios de Responsabilidad Social, incluso ahora Unión Europea está ya por publicar toda una reglamentación de lo que es el tema de Responsabilidad pero además hay una

cantidad de desarrollos conceptuales del tema de desarrollo sustentable que ha sido lo que han abrazado el banco mundial y otras instituciones que empiezan a configurarse una presión suficientemente fuerte como para así poder muy bien allí. Por otra parte, los mercados financieros cada vez se mueven más en el sentido de invertir en empresas que invierten en Responsabilidad Social, por ejemplo la bolsa de New York, la bolsa de Tokio han sido los indicadores que aparecen para medir la contabilidad de la empresa; existe AME que es un indicador de cómo las empresas están obteniendo resultados en Inversión Social y empiezan a configurarse con una presión cada vez mayor.

Entonces creo que hay una noción no de negocios y eso es un paso tanto a los mercados la preocupación de los consumidores que están conscientes del deterioro que estamos viviendo y de la necesaria acción para prevenir ese ambiente y preservar la vida en común y en paz, entonces son los mismos mecanismos que definen los lineamientos que definen los lineamientos son las propias corporaciones que actúan cada vez con mayores exigencias, son las comunidades que están cada vez más preparadas, yo creo que todo esto configura de alguna forma el entender el negocio y entender la Inversión Social.

¿Las empresas que se identifican como socialmente responsables obtienen algún valor agregado para la organización?

Yo creo que depende un poco del negocio, por ejemplo los consumidores están cada vez más sensibilizados a el tema de la RSC y por ejemplo o temas como la calidad de los productos, pero también temas de cuanto cuidan el ambiente, cuanto mejoran la condición del empleado, temas como si son capaces o no de relacionarse con la comunidades con cierta simetría. Entonces eso hace que prefieran una empresa responsable, casos interesante han sido Kraft o Procter si hablamos de productos de consumo masivo, por ejemplo en la bolsa ya tiene incorporados estos indicadores en

relación a si realmente ejercen la Responsabilidad Social y la calidad de la inversión que están haciendo.

Siento que las empresas petroleras es el sector más lento, con unas características muy particulares, porque necesitan inversiones de largo plazo, con comunidades en las cuales ellos tienen una presencia muy preponderante, están empezando a utilizar balances sociales y a desarrollar el tema de desarrollo sustentable y de medición de retorno de una manera bien importante, entonces bueno empresas como Shell, como Exxon Mobil, como Texaco, bueno haciendo mención a una cuantas que ya han empezado a sacar su balance social y creo que también BP que creo que ha sido pionera en todo este tema, ha estado empujando procesos que son bien interesantes, el tema es además decir si estamos haciendo, pero miren lo podemos mostrar. En la banca y en el sector de comunicaciones yo diría que por supuesto CANTV es un ejemplo para mí indescriptible, tiene un liderazgo indiscutible en Responsabilidad Social al punto de no solo definir sus programas, sino que ya los recursos disponibles para sus programas no dependen del rendimiento de la empresa sino más bien de los recursos generados por ventas, eso da una mayor estabilidad y capacidad de crecimiento, entonces tienes una empresa como KTM que invierte dos mil millones de bolívares en Responsabilidad Social y eso sin hablar de los cambios que ha tenido a lo largo del tiempo aún mantiene unos recursos importantísimos en Inversión Social que están alrededor de los 20 millones de dólares por año, entonces claro le corresponde porque es una empresa del Estado, pero hay un reconocimiento de la importancia que tiene la Inversión Social para generar un entorno más próspero que no es solamente garantizado por la vía de los impuestos. Entonces bueno yo creo que allí hay diferentes empresas que han puesto énfasis en esto y yo si creo que hay una preocupación generalizada por hacerlo mejor, quizás en un ánimo de competir que es muy válido, pero también reconociendo que el negocio ya no es como era antes.

Recomendaciones

Yo diría que se ha hecho un esfuerzo extraordinario, yo creo que en esta primera parte se consultó a las comunidades se hablo de sus necesidades, se hizo un análisis muy profesional de la realidad, se definió un portafolio de inversión se está empezando apenas con el componente de la cartera de proyectos que seguramente va a seguir profundizando en patrocinios con cada vez mayor criterio, también tenemos el tema del voluntariado si se llega a concretar eso.

Yo creo que ahora el trabajo duro es sobre el seguimiento y sobre lo que significa medir el desempeño de esta cartera de proyecto y ver si efectivamente lo que se está haciendo es lo que se debe hacer y ser muy exigente sobre los resultados de ese estudio, que no sea una exigencia para cubrir un tema de Inversión Social, sino que haya un compromiso con el cambio de esa población, y que se exija a los actores que ejecutan el máximo de calidad que midan pues su rendimiento así como se hace una medición del rendimiento así como se mide la eficiencia financiera de la empresa. Creo que los retos van en ese sentido, en el sentido de seguir y tener la cartera de proyectos de mayor calidad y eficiencia y mejorar toda el área de comunicaciones en términos de ir de abajo hacia arriba y de abordar los distintos stakeholders creo que también es un reto establecer alianzas, es fortalecer, profundizar alianzas que ya tiene y crear las necesarias para abordar esos otros actores que son audiencias claves, que nos permita fortalecer ese liderazgo y presencia que tiene la empresa y que creo que ya en ese camino se está transitando.

Entrevista a Mary Gloria Olivo

Directora

Fudep

Responsabilidad Social

Nosotros como organización sin fines de lucro para nosotros es muy difícil a veces poder encontrar esa parte del enfoque local nacional, que puede comprender desde una perspectiva de desarrollo lo que implicaría ser socios de una ONG, eso pasa con las empresas privadas o una petrolera, para nosotros es como emprender una Responsabilidad Social más allá de las fronteras, entendemos que la Responsabilidad Social es mundial, primero que todo te digo, que con la experiencia que nosotros tenemos a nivel de cooperación técnico internacional; por ejemplo La Unión Europea, con ONG's europeas con financiamiento de proyectos extranjeros de los cuales nosotros socios locales. Digamos esa alianza con organizaciones que estamos directamente con el desarrollo porque somos mediadores o sencillamente como observadores como es el caso nuestro, el desarrollo social como trabajamos con un marco lógico, para nosotros el sujeto en acción tiene que cambiar positivamente su nivel de vida, si no es así entendemos nosotros, por que si no hay algo que está distorsionando el proyecto mismo, entender la Responsabilidad Social como una mera obligación de una empresa para nosotros se hace muy difícil.

Porque entonces está desprendida de la realidad en cambio entendemos que una empresa o un ente, que dentro de su visión empresarial o institucional incluye como valor también la Inversión Social, nosotros podemos coincidir con ellos en el desarrollo del país, a fin de cuenta lo que se busca con una Responsabilidad Social empresarial o institucional es mejor la calidad de vida del sujeto de la acción, para hacer un mejor país.

Responsabilidad Social, busca y en eso coincidimos las ONG's, en este caso Fudep, buscamos una mejor calidad, fortalecer o generar la capacidad dentro de la población de más escasos recursos, es decir un mejor país, dicho en términos globales o generales es lo que yo creo que es la Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social va más allá de un término filantrópico, la Responsabilidad Social va más allá del altruismo, la Responsabilidad Social va más allá de un plan de organización, va más allá del altruismo, el filantropismo y el altruismo pueden ayudar dentro de una empresa a canalizar algunas acciones para la Responsabilidad Social.

¿La Responsabilidad Social se está convirtiendo en parte medular del sector empresarial?

Yo siento que por ejemplo hay estándares internacionales que obligan a hacer a una empresa normas de estándares internacionales que te incluyen la Inversión Social, como entre las normas que para clasificar de óptima ve cuáles son sus modelos de Responsabilidad Social, por eso de las transnacionales petroleras incluye entre su Responsabilidad Social, yo siento y creo que es un componente medular en cualquier empresa, por ejemplo una operación petrolera o no petrolera que su entorno le sea indiferente, no tendría ningún sentido.

Yo siento que la organización más pequeña, que es la familia allí todos son responsable de todos: padres de hijos, hijos de padres, y entre hermanos, por eso la empresa no debe estar de espaldas a la sociedad del país del cual produce.

¿Cómo ha sido esa evolución de la Responsabilidad Social en Venezuela?

Bueno yo creo que hoy por hoy está un poco más adaptado a la realidad, los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial. Porque antes se entendía como pura filantropía.

Era más existencialista, no tenía nada que ver con el desarrollo, incluso ni con su entorno hoy por hoy hay un auge; es decir cinco años de gobierno que ha tenido Venezuela, siento que aunque suene extraño puede haber influenciado sobre las políticas internas de la empresa privada para poder entender, para poder saber al entorno como un socio corporativo en un momento determinado junto con gubernamentales y no gubernamentales respondería al entorno para un mejor país. Antes no, antes era sólo entregar gorras, bates, chaquetas, franelas, un poco más de imagen, sin pensar que ellos pudieran crear o que ellos puedan participar en un proyecto de desarrollo que fuera sostenible y sustentable.

¿Qué es para ustedes que sean sostenibles o sustentables?

Para nosotros tienen que tener, todos los proyectos que se inicien deben de poseer esos componentes sostenibles en el tiempo, sustentables porque incluye un respeto al ambiente así lo entendemos nosotros.

Para una empresa una vez sentada la primera fase, el primer punto de Responsabilidad Social como la entendemos, que es una filantropía no, que es un componente medular de la empresa hoy día y que en Venezuela se ha ido como profundizando, mejorando más el tema de Responsabilidad Social aunque todavía siento que falta mucho, y creo que falta porque todavía no se le da la importancia que tiene a nivel internacional. Existen empresas transnacionales que se comportan respecto a la Responsabilidad Social distinto a un país que en otro. Cómo es posible que si es una empresa transnacional y justamente en los países que aún no está formalizado, estandarizado ó no cumple con la norma internacional por ser países en vía de desarrollo, ahí es donde debe estar clara en lo que es la Inversión Social de la Responsabilidad Social.

Existe una contradicción, en Venezuela creo que estamos encaminándonos, pero verdaderamente siento que todavía no hay planes operativos nacionales, donde por

ejemplo la empresa a través de esos espacios de organización llámese Dividendo llámese Venamchan, que sean capaces a lo mejor sentarse y vean el país, hacerse un mapa y ver el país, de otra manera y decir bueno mis plantas son estas, las tuyas son esta y esta, la del otro están aquí.

Vamos a pensar en nuestro país y a conllevar no solamente a que nos paguen impuestos municipales, respecto a las petroleras, de las empresas transnacionales que sé yo, como vamos hacer la Inversión Social, a través de nuestros programas de Responsabilidad Social. Que bueno sería que aquí las empresas tuvieran una claridad meridiana de acuerdo al entorno de la acción de ellos para poder desarrollar cualquier proyecto deben estar claros en complementar las acciones incluso si quieres escoge las áreas temáticas, es decir yo me encargo del tema salud, yo me encargo del tema educación, yo me encargo de esta otra, el problema del agua no se le ha encontrado solución, de por qué hay obras institucionales no se ejecutan; pues ese no es mi problema. Yo tengo mi propio Departamento de Responsabilidad Social a través del cual voy hacer unas inversiones, las cuales, han sido gastos que se han hecho en donación de manera existencialista sin dejar un saldo de sostenibilidad en el tiempo, por lo menos hay conciencia. Ahorita yo te puedo decir que si hay conciencia, tu percibes la conciencia de los empresarios sobre el tema de la Responsabilidad Social, incluso para ser mejor catalogada como empresa.

¿Cuál es la importancia para ti que una empresa haga Responsabilidad Social?

Yo creo que no es importante sino necesario, poniendo el caso de las petroleras o las de otras operaciones, por ejemplo: por qué será que hay comunidades que paran las operaciones de algunas empresas y que las empresas de repente se preguntan cómo voy hacer para quitarme de encima esta gente, como hago Dios mío, en lugar de estar planteándose sí yo hiciera esta Inversión Social y tuviera claros mis objetivos de Responsabilidad Social, que sean sostenibles y sustentables, porque ahí es donde está la dificultad.

Si yo voy hacer súper productivo, a lo mejor en el trayecto voy a dañar el ambiente; como lo dañaría menos, y además del ambiente, están las comunidades del entorno de las operaciones de la empresa y no es que le tengas lástima a la gente, el problema ha sido ese, que en este período de transición donde hasta ahora lo que ha pasado es que algunas personas de la empresa donde no está organizado lo que es Responsabilidad Social, tengan un buen corazón y le de lástima esa gente que vive ahí al lado; a tener organizado un departamento además con presupuesto asignado que ahí es donde tu puedes medir, tu puedes medir si una empresas que verdaderamente tiene como importante el tema de Responsabilidad Social en el presupuesto que le asigna, eso es así.

Si nosotros estamos en Venezuela en proceso de transición de lo filantrópico a lo altruista, y en la donación ya sea por la lástima o por existencialismo, o por lo que fuera a organizar un Departamento de Responsabilidad Social con un presupuesto suficiente asignado porque a la larga, se les va a revertir en mejores relaciones con la empresa, por eso yo siento que no es importante sino necesario, no sólo para la comunidad sino incluso para la empresa.

¿Cómo definirías la alianza perfecta entre: Empresa-Comunidad-ONG, en este caso específico, como alianza estratégica?

Yo creo que la alianza más adecuada es la alianza que sea generada, fomentada o auspiciada por cualquiera de los tres actores, es la actitud de los actores de esa comunidad, porque entonces ahí faltaría el actor Iglesia, el gubernamental, cultural, etc., déjame decirte si hablamos en lo adecuado es alianza que tome en cuenta a la hora de construir un proyecto, para que nos aliamos, si es en torno al desarrollo, por que la Responsabilidad Social tiene que ver con el desarrollo y la busca de calidad del entorno de la empresa, que no es otra cosa que hacer un mejor país. Si yo hago un mejor país hago una mejor empresa y mi producto va a ser de mayor calidad, entonces esa alianza tendrá que ver con construir un proyecto del problema que nos

ocupa, con esa metodología constructiva voy a desempeñar con el grupo de actores en la construcción de un buen proyecto. No es hacerme cómplice de algunos líderes comunitarios para que no me paren el proyecto, yo voy a involucrar a todos en una alianza de manera estratégica, que permita que allí se reflejen todos los intereses de la comunidad, para de alguna manera mantener una buena relación. No sé si propiciar como buen vecino el control orgánico, yo voy a propiciar como empresa responsable socialmente en lo que tiene en su entorno, voy a hacer el control orgánico para hacer la evaluación de los valores del ciudadano, entender al sector corporativo como un ciudadano y al ciudadano como un sector corporativo está participando con sus derechos y con sus valores en ese sentido voy a sentarme en una mesa voy a estar participando constantemente y sistemáticamente para que ese proyecto tenga sostenibilidad y sea ambientalmente amigable.

¿Has tenido experiencias con comunidades en Oriente?

Si hemos tenido, yo creo que vamos a decir adecuadas para clasificarlas de alguna manera, por ejemplo nosotros hemos tenido proyectos con Pequiven, con el antiguo Pequiven y trabajamos en áreas de influencia y confluencia. Todo el tema de Puerto Píritu, Clarines, Barcelona, todo ese eje donde ellos tienen influencia. Bueno ahí trabajamos, y ese proyecto ha sido sustentable y sostenido en el tiempo. Porque es un proyecto que atendió al tema de Emprendimiento de la Mujeres de la Zona, como para el Banco de las Mujeres, en este proyecto Pequiven dio dos aportes, para crear un fondo de capital de familia abarrotadas en el tiempo, para 64 familias vinculada incluyendo desde los niños.

¿Hace cuanto tiempo?

Hace como ocho años, porque de alguna manera nosotros hemos seguimiento con una tutora, porque eso también para nosotros es nuestro trabajo, es así el tema de Fudep es más que un ente social, más que una consultoría, es diferente nosotros

hemos marcado por la opción fundamental de vida por los más pobres de este país, desde esa perspectiva nosotros, nos vamos comprometiendo con ellos, es más muchas de las personas que están contratadas por la contratación laboral con Fudep, son las mismas personas que surgen de las mismas comunidades que se van capacitando y después Fudep las sigue contratando para que ellos sean los promotores, por decirte de alguna manera ellos son los que hacen seguimiento y tutorean y conocen y en este caso seguían recolectando recursos, eso tiene que ver con la sostenibilidad, la sostenibilidad cuando la persona se apodera o se apropia de su proyecto como grupos ellos son capaces, que con las herramientas que ellos han recibido dentro del proyecto y levantar nuevos recursos, eso está ahí, bueno en el caso de Puerto Píritu.

¿Que otro?

Crecimiento de desarrollo, el crecimiento de calidad vida familiar no sólo a nivel de lo material sino también a nivel de las relaciones.

El tema de la productividad si una persona entró por un micro crédito hoy en día ha crecido en el mercado, su oportunidad de vida es mejor.

¿Cómo crees tu que debe ser la comunicación?

Fundamental, porque tu tienes que fijarte una matriz de opinión en áreas de interés colectivo, a lo mejor esta área tiene mucho trayecto que andar, es decir esta área en la que nosotros nos movemos, como es el desarrollo social y la Responsabilidad Social, debe existir un departamento. Por eso entiendo que en la organización el área de comunicación, se debe crear la matriz de opinión dependiendo de los objetivos de Responsabilidad Social de dicha empresa. Hay que crear la matriz de opinión hacia adentro y hacia afuera de la empresa, hacia los socios corporativos hacia dentro de la empresa. Ellos no deben de creer que por el hecho de dar una donación mensual deben estar tranquilos, esto debe ser el privilegio de una empresa que fomenta la

Responsabilidad Social. Hacer esto constantemente aunado por el Departamento de Comunicación, para los socios, para los empleados para los miembros como los llamamos. Ahora como un impacto hacia fuera, demostrar constantemente que la empresa cumple con la norma y además de cumplir con la norma, demostrar tus logros y si demuestras logros, demuestras como es tu Responsabilidad Social, y en la parte corporativa, es lo que tu transmites, es decir que si tu transmites que eres una empresa existencialista vas a tener la cola afuera, pero si por el contrario transmites tu Responsabilidad Social, entonces das a conocer tus verdaderos objetivos.

¿Cuál es para ti el perfil de la persona que debería estar en las comunidades?

Primero debe tener todas las herramientas necesarias para poder lograrlo, luego debe tener verdadera vocación, que entienda que él no solamente tiene una Responsabilidad Social con la empresa sino también con el país, que es una responsabilidad como ciudadano venezolano. Cualquier profesional, matemático, ingeniero con vocación, con principio y con las herramientas si no es del área, pero así básicamente tendría que estar en el área de sociología, educación ambiental, o trabajo social, pero yo no privilegiaría porque pueden haber personas en esta área que tuvieran disciplina y que fueran indiferentemente, que no conozca, trabajador social de su entorno, no aquel que no sepa patear barrio, asco, qué es eso.

Para mí principalmente es su calidad humana sus principios y sus valores. Conozco muchas personas científicas y que están súper vinculadas haciendo una gran labor dentro de los Departamentos de Responsabilidad Social empresarial.

¿Cómo ha sido tu experiencia aquí, trabajando con gente en el área de Caracas?

En verdad he tenido la oportunidad de trabajar en distintas partes del país, en zonas populosas, tanto rural como urbana, que me ha dado Dios. Yo siento que, lo que pasa es que mi visión es la consagración no me entiendo dónde yo trabajo, y

ahora menos que nunca, pero el aprendizaje es que tenemos que seguir viviendo, que el trabajo que nosotros podemos hacer, como institución, como empresario, como miembro corporativo, que hay unos valores que son una cosa sencilla, como es vivir los valores del evangelio vivir los valores del ciudadano, es decir lo que está en la norma llevarlo a la vida, yo pienso que a veces nos hemos complicado tanto sin pensar que es una cosa tan sencilla como es ama tu prójimo como a ti mismo, a Dios mío, o ponlo como todas las frases que tienen las religiones que al fin y al cabo todas las religiones tienen el mismo punto de partida el ser humano. Amar a ese ser humano que tanta tecnología necesita o que manual debemos inventar para amar al ser humano ese es mi aprendizaje después de haber pasado por todo esto, desde la computadora, hasta ese disco duro que tiene no sé cuantos megas. Después te metes en esa computadora y luego de haber rebuscado conclusión ama a tu prójimo como a ti mismo.

O quita la parte de religión y di que bueno es ser un buen ciudadano, a lo mejor le preguntas a un Lama y te dice lo mismo o ves una película de Mel Gibson y es lo mismo, y aprendizaje es este a veces nos encontramos con unas matrices de opinión, a la disciplina a la opción de vida que tu has escogido. Desde cualquier parte del mundo donde tu estes y como uno está informado de todo, uno termina diciendo, son tantos seres humanos en este planeta y no es posible que las estadísticas, te digan desde Europa que solamente el 0,00% de la población tiene acceso a las computadoras y a la educación, entonces por qué se está destruyendo la capa de ozono si es tan poca la población, entonces mi aprendizaje en mi corta vida es que fácil es poder ser un buen ciudadano, cuando tu tienes unos valores ama a tu prójimo como a ti mismo.

Entrevista a Ramón Hernández

Presidente de la Asociación de Vecinos

Las Gaviotas

¿Has oído hablar de Responsabilidad Social?

Es una de las responsabilidades que me corresponde a mí como Presidente de la Asociación de Vecinos.

¿Qué entiendes por Responsabilidad Social?

Cuando uno debe velar por los beneficios que le corresponden a la comunidad como: alumbrado eléctrico, aceras (brocales), acueductos, salud, vialidad, patrocinios, fiestas, etc.

¿Conoces alguna empresa que haga Responsabilidad Social?

Tenemos como presente que anteriormente era Pérez Companc, y hoy es Petrobras, que siempre nos ha dado donativos tanto en la parte de Salud como en los eventos deportivos, actividades decembrinas, actividades del Día del Niño, un conjunto de actividades sociales de la comunidad. Anteriormente Pérez Companc lo hacía, ahora estamos a la espera de que Petrobras lo siga haciendo, es decir se encargue de la misma cadena de comunicación.

¿Conoces otras empresas que hagan Responsabilidad Social?

Hay... Petrobras que le sigue a PDVSA, le sigue la contratista SADE, LOMORCA, PROMORSA, y muchas otras que vienen por un tiempo determinado y

luego se van, es lamentable pero siempre se tienen que ir, siempre ellas dan unos aportes, claro lo que uno les exige.

Esos aportes dados por esas empresas que vienen y se van, ¿perduran o son aportes muy puntuales, que satisfacen alguna necesidad que luego regresa?

Ellos no repuntan una duración, como por ejemplo la medicina para los dispensarios, que con el tiempo se terminan, no es un aporte permanente, yo como Presidente debo estar pendiente de la aportación que se le solicita a estas empresas; haciendo la solicitud para que sigan aportando lo solicitado, con una comunicación con la empresa.

¿Has oído de hablar de Petrobras?

Yo trabajo en la parte laboral con Petrobras y en los actuales momentos nos estamos poniendo de acuerdo para la elaboración de un producto donde vamos a trabajar conjuntamente la empresa con la comunidad en la parte salud.

¿Cómo es la relación de ustedes como comunidad con Petrobras apartando la parte laboral, más bien en lo social?

Con Petrobras en la parte salud y el bienestar social con la comunidad es ahora cuando estamos formalizando un proyecto. Un programa de trabajo de salud, como en la parte social... no se ha concretado nada pero tenemos una salida donde vamos a crear un futuro para la comunidad.

Ustedes creen que Petrobras ahora los ha tomado en cuenta para crear este proyecto, ustedes han participado en la elaboración de dicho proyecto

Actualmente tuvimos una reunión entre el Sr. Jhonny Solórzano y otro representante de Petrobras y nos pusimos de acuerdo en que más adelante vamos a formar este proyecto o este trabajo a nivel de la comunidad, y que esperaríamos una respuesta y hasta el momento lo hemos estado logrando, lo que hoy tanto Petrobras nos lo propuso como nosotros le hemos exigido.

Sientes que han tenido una respuesta a sus solicitudes por parte de Petrobras, hasta el momento

Hasta el momento si hemos recibido respuestas positivas de la empresa. Esperamos tener una mejor comunicación para las soluciones de la comunidad.

Después que este proyecto comience, ¿cuál consideras que sería la participación ideal de la comunidad?

El primero es el papel de comunicación con la empresa y de acuerdo a nuestras solicitudes es algo muy importante.

Ayudarías a que este proyecto salga adelante, tienes alguna idea de actuación por parte de la comunidad

Esa pregunta es muy importante, ya que nosotros elaboramos un grupo de colaboradores que prestarán apoyo a la empresa colaboradora, para que ella pueda contar con el apoyo de nuestra comunidad, con la Asociación de Vecinos, con todos nosotros para trabajar por este proyecto.

Hablabas de comunicación, ¿cómo esperas que sea esa comunicación entre la empresa y las comunidades?

Yo siempre he tenido comunicación directa con Petrobras y he conversado con el personal de la gerencia de Petrobras Caracas, Monagas y Anzoátegui, hemos estado en contacto, a nivel de llamadas, con cartas y si no vamos personalmente a las oficinas y participamos en las solicitudes para las comunidades.

Reciben respuestas a sus cartas

Sí, siempre hemos recibido respuestas positivas por parte de la empresa.

¿Qué te gustaría escuchar de Petrobras, como Presidente de la Asociación de Vecinos?

Cuando se expresan que van ha colaborar con las comunidades, con nosotros porque necesitamos esas colaboraciones, como eventos, medicinas, operativos médicos, que es una de las cosas más importantes que nos atañe, por la formativa de problemas que tenemos en el Estado Monagas y Anzoátegui, entonces por eso, cuando ellos nos hacen esas propuesta, las acatamos, ya que nos gusta de ellos es que siempre recibimos respuestas positivas a la propuesta que nos dan, o traen a esas reuniones, esas conversaciones con Petrobras y nosotros.

¿Qué es para ti comunicaciones?

Depende de la comunicación, aquella que uno da a viva voz, por correo o carta, bueno existen diferentes tipos de comunicaciones entre la empresa y las comunidades.

Si tuvieras que describir a Petrobras como una persona, ¿cómo la describirías?

Como una persona responsable.

¿Qué le cambiarías a Petrobras?

La dejaría como tal... agilidad a las solicitudes, más presencia en las comunidades. La presencia en las comunidades es más actualmente, semanalmente, quincenalmente o cuando ponen una fecha para hablar con las comunidades.

¿Qué te parece las reuniones periódicas?

La comunicación periódica es importante también, pero es como te digo la mayoría de veces y el tiempo que hemos tenido aquí personalmente o nos comunicamos un día al mes, hacemos cualquier cosa para resolver, no necesitamos de los medios de comunicación, para comunicarnos con Petrobras o para hacernos oír por la empresa porque siempre tenemos como hablar con ellos.

¿Cómo haces para comunicarte con los vecinos de la comunidad, de boca en boca o tienes algún otro medio ó periódico de la comunidad?

Nosotros utilizamos lo que se llama una convocatoria por escrito, que se la hacemos llegar a cada vecino y como ya estamos acostumbrados, les fijamos el sitio o lugar donde se va hacer la reunión y ellos acatan dicho llamado.

¿Tienes alguna opinión negativa por parte de las empresas así sea Petrobras o alguna otra?

Hemos tenido la forma cuando estas no son estables, como las contratistas que son muy inestables, tienen un período para recibir las solicitudes y ejecutarlas.

¿Cómo podrías solucionar ese problema?

Una vez que se hace la petición a esa contratista, se la pasamos a otros contratistas.

¿Qué propondrías para que este proyecto sea sustentable, que en un año o dos la comunidad pueda manejar todo este proyecto?

Hay que hacer un trabajo comunitariamente, con los habitantes de la comunidad con un grupo elaboramos una especie de cronograma para nosotros poder mantener esa gestión directamente con la empresa, a lo mejor no pueda ser con Petrobras y sea con otra empresa. Pero que seamos nosotros los que podamos manejar y mantener esos proyectos, es necesario un grupo de trabajo en la comunidad.

Si fueras Gerente de Petrobras, y tuvieras a cargo las comunidades, ¿cómo mantendrías ese vínculo con las comunidades?

Yo haría lo mismo, pondría a alguien en la posición mía y yo mantendría comunicación con las comunidades.

Pero de qué manera

Vendría a las comunidades una vez a la semana, una vez al mes dependiendo del cronograma de tiempo que uno tenga en la oficina.

Tu trabajo consistiría en estar pendiente de todas las comunidades, pongamos que tengas 30 a tu cargo, cómo actuarías, qué harías para crear un cronograma de trabajo.

Estar en contacto con las Asociaciones de Vecinos y su presidente, con los habitantes de las comunidades, se van a realizar reuniones, se traen los programas que tengamos para la comunidad, se les hace llegar a un dirigente y este se los hará llegar a cada uno de los habitantes de las comunidades.

Si tuvieras a la nueva plana de Petrobras frente de ti, ¿qué les dirías?

Que de ellos esperamos un apoyo para la solución de problemas de la comunidad. Y que recibirán de nuestra parte todo el apoyo posible, cuando hablo de nosotros, me refiero a los habitantes de la comunidad, a cada miembro de la Asociación de Vecinos y de su presidente.

Ya que uno no trabaja, por un sueldo, uno trabaja para la comunidad, porque uno quiere, uno lo desea de corazón ayudar a la gente, uno desea el bienestar social de la comunidad, mientras la comunidad se sienta bien, yo como dirigente le estoy aportando a la comunidad algo.

Entrevista a Carmen Yhajaira Salamanca

Coordinadora del Frente Único de Desempleados Petroleros

Las Gaviotas

¿Qué entiendes por Responsabilidad Social?

Para mi Responsabilidad Social es darle atención a la población en una necesidad que tenga, y mantener esa Responsabilidad, como el caso aquí de Petrobras, conjuntamente con los involucrados de los que quieren hacer aquí Responsabilidad Social; buscando la forma de ver como se busca una mayor participación de las comunidades, porque verdaderamente se nos han tomado en cuenta.

¿Qué otros protagonistas crees que deben estar en este terreno de Responsabilidad Social?

En este terreno además de Petrobras, el Ministerio de Sanidad, los dirigentes de las comunidades, los miembros de las Asociaciones de vecinos, el equipo médico, yo creo que todos los habitantes de las comunidades deben concientizarse y debemos conformar un equipo bien compenetrado, que nos va permitir mantener cualquier programa o proyecto que vaya en mejorar la calidad de vida de nuestra gente en las comunidades.

¿Has oído de hablar de Petrobras?

Sí, es un consorcio que trabaja para PDVSA, los cuales poseen una gran cantidad de concesiones en la zona, ellos laboran en la zona, eso es Petrobras; bueno para mi, de la cual no tengo queja, porque las necesidades de la comunidad se han visto solucionadas a través de Petrobras, siempre hemos tenido receptividad y apoyo por

parte de Petrobras y esperamos que esa relación se mantenga para ese proyecto que se quiere implementar acá, llegue al máximo para que todo se lleve a cabo y una vez que se logre la organización del mismo, buscar la forma de mantener a través de la comunidad, estemos bien conectados tanto comunidad y habitante, para buscar la forma de mantenerlo, porque lo importante de los proyectos es mantener la inversión, es mantener unos buenos resultados.

Si fueras gerente encargado de las gestiones con las comunidades, ¿qué propondrías para mantener una comunicación con las comunidades?

Una estrategia para mantener una comunicación con las comunidades, principalmente es la receptividad, es primordial que esa persona sea receptiva, como en este caso hay un departamento en Petrobras, el cual ha sido receptivo y hemos mantenido una comunicación tanto escrita como telefónica.

¿Colocarías una persona fija en las comunidades?

Sí, con visitas regulares de quince días, una persona encargada de eso, una persona que tenga un buen feedback, con las comunidades, para que constantemente realice evaluaciones y recoja las quejas de cada una de las comunidades.

¿Cómo participarías en los proyectos que Petrobras tiene para ustedes?

Estaría disponible para entregarles el 100% porque la verdad cuando vienen las organizaciones o empresas ayudarnos, debemos darle una mano, y yo particularmente estoy disponible para que todos estos proyectos y los próximos proyectos que traiga Petrobras a la comunidad se lleven con éxito, y grandes resultados.

¿Qué le cambiarías a Petrobras?

No creo que tenga algo que cambiarle.

¿Qué le mejorarías?

La atención, porque es muy importante que los representantes de Petrobras mantengan una buena atención con la gente de las comunidades. No un departamento especial, pero si un Departamento Legal de Tierras, porque recordemos que la mayor parte de las explotaciones se realizan en terrenos privados. Receptividad con esas personas.

¿Qué es para ti la comunicación?

Para mi comunicación es un precepto que debemos de tener todos los humanos, donde existe un emisor, un receptor, un canal y un feedback.

¿Te parece importante la comunicación entre empresa y comunidad?

Juega un papel importantísimo, imagínate si no nos comunicamos cómo expresamos nuestras necesidades, cómo buscamos una vía, una forma, sin comunicación, no hay nada. Por eso puedo decir que aquí la comunicación ha sido excelente entre la empresa y las comunidades.

¿Cómo ha sido hasta ahora la comunicación con Petrobras?

No tengo queja de Petrobras, ni como persona ni como coordinadora de la Comunidad “Las Gaviotas”. Tu sabes que está bien pero siempre hay que buscar hacia la excelencia, hasta lograr las cosas.

En cuanto a la autogestión de la que hablabas anteriormente, con respecto al proyecto ¿qué propondrías para la autogestión de este proyecto en particular?

La participación de la comunidad, la participación de las empresas contratistas de Petrobras, que también ellas deberían estar presentes, realizando algunos aportes para mantener el stock de las medicinas y nosotros buscar la manera de concientizar a la comunidad de participar en buscar recursos para mantener el stock de las medicinas.

La limpieza del lugar, que nosotros como habitantes de la comunidad debemos colaborar para mantener el aseo.

¿Cómo haces para comunicarte con la comunidad, tienes algún periódico, formato de comunicación de convocatoria, como haces para hacer una reunión con la comunidad?

Yo paso una convocatoria por escrito y otra es la comunicación directa dependiendo de cuáles sean las necesidades y luego hacemos las gestiones con las instituciones que se requiera.

¿Qué medios de comunicación poseen?

Radio, TV, prensa muy poco, por lo general tengo amigos que trabajan en la provincia y me la dejan acá cuando regresan de allá, no llega en otra forma.

Te gustaría participar, en vez de ser nosotros los que contemos la historia sea contada por ustedes mismos

Claro, nos encantaría ser protagonistas de este proyecto.

Entrevista a Richard Morán

Presidente de la Junta de Vecinos

Las Piedritas de Oritupano

¿Qué entiendes por Responsabilidad Social?

Buscar mejorías para la comunidad, estamos buscando solución a algunos problemas que nunca se habían visto en la comunidad, hemos estado conversando con Petrobras, su representante Jhonny Solórzano, para tratar varios puntos de la comunicación social, la tuvimos contactando pero no nos pusimos de acuerdo, y no nos han prestado ninguna ayuda.

¿Conoces además de Petrobras otras empresas que hagan Responsabilidad Social?

No

¿Sabes de la presencia de otras empresas?, aunque no hagan Responsabilidad Social

COMERSA, LOMORCA. SKANKA...

¿Has oído hablar de Petrobras?

Ella es una empresa que en otras partes ha dado soluciones, pero aquí nada, según el Sr. Jhonny, en otras comunidades han ayudado en salud, agua, escuelas y dispensarios... Nosotros no estamos contentos con Petrobras.

¿Petrobras escucha sus peticiones?

Hemos pasado cartas...

¿Cómo ha sido ese proceso de comunicación?

Las personas que estaban antes que yo llegara aquí, enviaban al Sr. Juan Cabello, Jhonny Solórzano y Paúl Núñez, siempre nos íbamos hasta allá, le dirigimos varias cartas y nada.

¿Esas cartas fueron procesadas?

Firmadas por la persona que las recibía pero nunca obtuvimos respuestas.

¿Les gustaría una persona que los atienda constantemente?

Sí...

¿Qué esperan de Petrobras?

Esperamos que nos reparen la vía, los problemas del dispensario y los problemas del agua.

¿Cuál es el problema del agua?

Uno como no tenemos luz, es decir se va constantemente; entonces a primera hora de la mañana recogemos agua clara, pero como la bomba se apaga, en la tarde el agua tiene una nata como de aceite.

¿Cómo imaginas que debe ser esa persona?

Petrobras debería tener una persona que nos tomara en cuenta y sería un orgullo para nosotros una persona que este pendiente de la comunidad... Petrobras no ha hecho nada.

¿Te gustaría participar en los proyectos que desarrolla Petrobras?

En todos, pero el problema es ese nosotros estamos dispuestos a todo.

¿Están organizados?

Sí

Para estos proyectos ¿cuáles serían sus propuestas?

Apoyaríamos a Petrobras en la parte laboral, que sabemos que es una de las cosas que se está viviendo en Oritupano el empleo, haríamos cualquier sacrificio para poder ayudar a la comunidad.

Quieres decir relación social laboral

Sí

¿Cómo definirías a Petrobras como persona?

Irresponsable, porque no cumple con lo que ofrece.

¿Qué le cambiarías?

Que cumpliera.

¿Qué es para ti la comunicación?

Lo más importante para dialogar, conversar y llegar a grandes acuerdos.

¿Cuál es la relación entre Petrobras y la comunidad?

No existe, y quisiéremos que fuera más amistosa y directa.

Como gerente de Petrobras que tiene a su cargo la relación con las comunidades ¿cómo serías?

Dialogaría con los miembros de las juntas de vecino, convocaría a reuniones con las comunidades.

En las comunidades hay muchos problemas casi nunca nos han tomado en cuenta, que fueran claros con nosotros. Porque una de las comunidades donde Petrobras, ha estado explotando es en Las Piedritas de Oritupano, es imposible que nos tengan como nos tienen, ustedes acaban de entrar por la vía y la han visto. Petrobras como empresa matriz que está en la zona tuviera una mayor colaboración con nosotros. Petrobras debe comprometerse como tiene que ser, sería importante que colaborara, que viniera y dialogara con nosotros.

Credibilidad

No han sido.

SUMARIO DE ACCIONES DE PRIMERA FASE DE LA ESTRATEGIA

Acciones Comunicacionales

Taller situacional con gerentes de Petrobras

Para dar inicio a esta nueva etapa de definición y diseño de una estrategia de Inversión social clara y acorde con el plan de negocios de la empresa, se contrató a la ONG Socsal, con el fin de lograr con el apoyo de los expertos dar curso a lo que se convertiría en el Plan de Inversión Social de Petrobras.

Para definir este plan, Socsal consideró necesario empezar por explorar las audiencias externas e internas de la empresa, así como también sus intereses, para lograrlo se organizó un taller situacional con los gerentes de primera línea de Petrobras, en el que se construyó una visión compartida en torno a la Inversión Social de la empresa.

A partir de este análisis de contexto realizado por los directores de la empresa en Venezuela se logra concretar algunos objetivos estratégicos y se delimitan algunas líneas de acción en función del plan estratégico del negocio.

La actividad comenzó con el análisis de contexto por parte de los gerentes, lo que arrojó las siguientes variables:

- Crisis económica y social, de la que se deriva la distribución desigual de la riqueza.
- Alta conflictividad social en las áreas de operación, abarcando aspectos como la cultura social de los habitantes en donde se ubica la operación, crecimiento no

planificado de las comunidades, actitud agresiva de las comunidades a causa del no cumplimiento de expectativas, otorgamiento del rol del gobierno a la empresa.

- Nueva imagen de la empresa como actor socialmente responsable.
- Relaciones complejas con las audiencias Clave de Petrobras. (PDVSA, casa matriz, gobierno, medios de comunicación, proveedores.)
- Acciones de otras operaciones socialmente responsables y que continuamente lo hacen saber.

Una vez demarcado el contexto en el que está inmersa la operación de Petrobras, se procedió a identificar las expectativas que el público interno de Petrobras (Trabajadores y Directivos), tiene de la empresa. En este punto se encontró que los trabajadores esperan:

- Que se den a conocer públicamente los logros de pasado.
- Una operación segura y un entorno social estable y armónico.
- Una buena reputación que los permita sentirse orgullosos.
- Actitud solidaria con las personas de escasos recursos.

Por su parte los directivos de la empresa tienen una visión macro de lo que esperan del negocio, y esto se puede resumir en:

- Desarrollo del Plan de Negocios.
- Obtener retornos de las prácticas de Responsabilidad Social.

Por otra parte los públicos externos presentan expectativas diversas de Petrobras, tales como:

- Propiciar alianzas con otras operadoras.

- PDVSA espera que las operadoras inviertan en las comunidades, creen fuentes de trabajo, promuevan el desarrollo sustentable.
- Las comunidades esperan que las operadoras se sensibilicen ante su situación, mejorar su calidad de vida.
- Paz laboral con las contratistas.
- Los medios de comunicación demandan información acerca de nuestras operaciones.
- El gobierno regional demanda apoyo para complementar sus funciones.
- Los sindicatos quieren poder.

Después de detectar algunas de las expectativas de los públicos Clave de la empresa, se definieron los objetivos estratégicos que espera la compañía de la Inversión Social, basándose en la actual visión de Petrobras.

Los resultados de esta dinámica proyectaron las características con las que los gerentes querían que se definiera a Petrobras en un futuro:

- Una empresa socialmente responsable, con una imagen muy positiva y caracterizada por sus excelentes relaciones con sus audiencias y el eficiente manejo de la comunicación.
- Una empresa que agrega valor al negocio, está clasificada entre las 5 empresas más responsables socialmente.
- Petrobras como el empleador más competitivo.
- Obtención de licencia social para operar.
- Una empresa que promueve el desarrollo sustentable
- Posterior a este ejercicio se determinó cuáles eran las acciones a ejecutar para lograr los objetivos propuestos, entre ellas se detectaron las siguientes:
- Fortalecimiento de los recursos humanos de la corporación en el área de Inversión Social.

- Definir línea base en Inversión Social.
- Establecer y ejecutar el Plan de Inversión Social
- Balance social como instrumento para la medición de resultados.
- Fortalecer y articular la política empresarial.

Entrevista a Gerentes de Operación de las Áreas para definición de comunidades y necesidades prioritarias

En el mes de septiembre de 2003 se realizó en Oriente y Occidente entrevistas profundas con los Gerentes Operacionales y Gerentes de las áreas Legal, Tierras, Laboral, Relaciones Comunitarias, RRHH con el fin de explorar las prioridades geográficas, principales problemáticas, riesgos sociales y *issues* más importantes asociados a la gestión.

Dichos insumos sirvieron de base para el diseño del portafolio de Inversión Social y la delimitación de la muestra del estudio de Línea Base.

Reunión focal con líderes de las Comunidades de Oritupano Leona

Posterior al taller situacional, Socsal dio inicio al estudio Línea Base para la Inversión Social de Petrobras. Para complementar este estudio Petrobras y Socsal convocaron a una reunión a los líderes de las comunidades de Oritupano, Leona, Acema y Mata, todas aledañas a nuestras operaciones en el Oriente del país.

Para dar inicio a este encuentro Petrobras expresó a los presentes la importancia de participar activamente en la identificación de su realidad local de manera integral, así como en la detección y jerarquización de sus necesidades.

La Lic. Mireya Vargas por Socsal fue la moderadora de esta actividad, en la cual 41 miembros de las comunidades (90% hombres) identificaron sus principales

necesidades de manera global y por comunidad, también analizaron las causas u orígenes de sus problemas, lo que conllevó a una posterior presentación de propuestas para solucionarlos.

En el focus group se detectaron tres problemas como prioritarios:

- El agua (40%)
- La Electricidad (40%)
- Salud y educación (20%)

Con el desarrollo de la actividad los participantes entendieron que sus problemas no pueden tratarse como elementos aislados, ya que cada uno de ellos colinda con el otro.

Además de las necesidades mencionadas anteriormente, se encontró que la seguridad, ingreso familiar y el empleo, aunque en menor grado, también figuran como problemáticas.

Después de la detección de necesidades se realizó un ejercicio en el cual los miembros de la comunidad adoptaron el rol de la gerencia de Petrobras. La audiencia se dividió por grupos de aproximadamente 7 integrantes, a cada equipo se le otorgó un presupuesto máximo de Bs. 30.000 que debían destinar al área de Inversión Social.

Esta dinámica tuvo como objetivo concienciar a los miembros de las comunidades de cómo se canalizan los recursos de las empresas y lo complejo que es distribuirlos eficientemente. El resultado de la actividad le dio prioridad nuevamente al tema de agua y electricidad, esta decisión partió de la base de que ambos servicios públicos son esenciales para la vida y para propiciar el desarrollo de otras comunidades.

Para culminar este focus group se recopilaron las impresiones de los participantes, quienes afirmaron haber comprendido a groso modo la importancia de distribuir los recursos disponibles en las necesidades adecuadas. Se prometió presentar la información recopilada después de analizada.

Reuniones con representantes de ONG'

Posterior al análisis de resultados del estudio línea base, se determinó cuáles eran las ONG's que tenían experiencia en los temas escogidos como proyectos para el año 2004 en el Portafolio de Responsabilidad Social, para cada una de ellas se diseñaron términos de referencia para la construcción de la propuesta.

La preselección se realizó en función de las prioridades temáticas de Petrobras, las prioridades fijadas por la Línea Base y la consulta a líderes comunitarios, así como por la trayectoria y experiencia de las ONGs para producir resultados a corto plazo. Las organizaciones seleccionadas fueron validadas en el equipo técnico y se inició la exploración con dichas instituciones.

El siguiente paso fue convocar a cada una de las ONG's por separado para presentarles los proyectos tentativos a llevar a cabo e invitarlos a conocer el área de operación en el que se insertarían dichos proyectos, de esa manera podrían hacer un mejor diagnóstico de la situación en las comunidades.

Es importante destacar que se creará un comité técnico, integrado por miembros de la gerencia de Relaciones Externas y Comunicaciones de Petrobras y representante de la ONG Socsal, para coordinar y evaluar los proyectos que presenten las ONG's, así como para darles seguimiento y control a los mismos.

Visita a las comunidades con representantes de ONG's

Después de llevar a cabo todas las reuniones con representantes de las distintas organizaciones, se preparó una visita a las comunidades más representativas del área de operación. En esta oportunidad los miembros de las ONG's aprovecharon para sondear la zona y sus habitantes, siempre enfocados a determinar la viabilidad de sus proyectos en la región.

Otras Acciones

Línea Base Petrobras

El estudio Línea Base en comunidades de los Bloques Acema-Mata y Oritupano-Leona y Bloque la Concepción de Petrobras, coordinado por la Lic. Mireya Vargas y apoyado por un equipo de investigadores de Socsal Servicio de apoyo Local, fue producto de las inquietudes y la necesidad de Petrobras de conocer a fondo las realidades de las comunidades donde se inserta a fin de diseñar su portafolio de Inversión Social.

Explorar las expectativas y problemáticas del entorno social y cultural, así como identificar y conocer a los actores de la región y los intereses que los mueven, fueron los principales objetivos del estudio.

Para cumplir con estos objetivos se estableció una caracterización sociodemográfica y económica de los hogares, se estableció con los líderes de la zona una definición de prioridades y necesidades comunitarias que permitan definir las acciones tempranas para la Inversión Social, se evaluó la percepción de Petrobras con relación a su acción socialmente responsable.

Este estudio fue clasificado como exploratorio-descriptivo, para su elaboración se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de información con el propósito de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación social actual de las comunidades vecinas a los Bloques Oritupano-Leona y Acema-Mata en Oriente y Bloque La Concepción en occidente?
- ¿Cuáles son las principales problemáticas sociales y cuáles las prioridades a la luz de los líderes comunitarios?
- ¿Cuáles son los principales riesgos sociales para Petrobras en ese escenario de necesidades y prioridades?, ¿Cómo afecta su imagen y licencia para operar?
- ¿Cuáles deben ser los lineamientos a partir de la caracterización sociodemográfica que deben orientar la estructuración del Portafolio de Inversión Social?

Las variables e indicadores utilizados para obtener la información fueron los siguientes:

Variable	Indicadores
Caracterización sociodemográfica	Género Edad Estado Civil
Condiciones socioeconómicas	Nivel de ingreso familiar Ocupación Grado de instrucción Actividades productivas Fuentes de trabajo o productivas
Condiciones de la vivienda	Número de espacios Número de áreas de servicios Toponimia asociada con amenazas

Conciencia del riesgo social	Percepción de riesgo social Identificación de riesgo social
Imagen de Petrobras	Recordación Valoración de la imagen de Petrobras Conocimiento de la Inversión Social de Petrobras
Empoderamiento	Organización Comunitaria Actitud clientelar

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron la observación de campo, realización de focus group y cuatrocientas (400) entrevistas semiestructuradas a residentes de las comunidades de Oriente (200) y de Occidente (200).

Los resultados arrojados por este estudio se utilizaron como elementos de punto de partida para el sondeo al entorno y la definición de acciones posteriores.

Construcción de Portafolio de Responsabilidad Social Petrobras

A partir de diciembre de 2003, Petrobras con el apoyo de Socsal comenzó a diseñar su portafolio de Responsabilidad Social como parte de su estrategia para el año 2004. Todo este proceso se fue dando paralelamente al levantamiento de datos para la elaboración del estudio Línea Base, el cual se tomó como pilar fundamental para el diseño y construcción del portafolio.

Dicho portafolio se dividió en cuatro ejes de acción los cuales se explican a continuación:

Institucional: se refiere al fortalecimiento de **Capital Institucional y Social** a través de la generación de capacidades y la promoción de acuerdos que permitan la puesta

en práctica de políticas para el desarrollo sustentable, que resultará en el empoderamiento y auto desarrollo de la comunidad.

Social: Abarca las condiciones básicas de salud, educación y servicios públicos básicos (agua, disposición de desechos, vialidad, vivienda y electricidad) que permiten a la comunidad mantener una **Calidad de Vida de la Familia** cónsona con el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Económico: se orienta al fortalecimiento de las dinámicas económicas locales y regionales desde lo individual a lo asociativo y su integración a la red de agentes económicos, a través de la capacitación y la educación en torno al **Ingreso y el Ahorro** en la dinámica familiar.

Ambiental: se asocia al **Uso Racional de los Recursos Naturales**, la protección del ambiente y la calidad de vida presente y futura en los entornos de las comunidades y de la empresa.

En cada uno de estos marcos se definieron proyectos tentativos que están en línea con la estrategia global de la organización, así como acorde con los recursos económicos y humanos destinados por la misma para tal fin. Para cada uno de estos proyectos se desarrollo brevemente su contenido y se determinó cuáles serían las posibles organizaciones ejecutoras dependiendo de cada caso.

Este portafolio de Responsabilidad Social se proyecto a cinco años, con la finalidad de darle seguimiento y sustentabilidad a los proyectos propuestos. Cabe destacar que este portafolio en esta primera etapa es solo una guía que permitirá a la empresa de manera organizada ir determinando la vialidad de cada proyecto durante el primer trimestre del año, para lograrlo se contará con el apoyo y la experiencia de las ONG´s seleccionadas.

Recepción y evaluación de Propuestas de las ONG's

Próximo a la visita, y en un lapso no mayor a dos meses, las ONG's presentaron sus propuestas, las cuales fueron evaluadas por un comité técnico conformado por miembro de Petrobras y de Socsal.

El instrumento utilizado para evaluar la factibilidad de los proyectos fue el Sistema de Marco Lógico empleado por el Banco Mundial, en el cual se evalúan ítems claves para corporación. Este instrumento se divide en tres grandes marcos de referencia, los cuales fueron ponderados sobre la base de la importancia e impacto que tiene para la organización; para decidir qué proyecto cumplía con las exigencias de Petrobras, se estableció un margen no menos al 60% para su aprobación.

Guión de Mensajes de ONG's para la Comunidad

1. Petrobras es una empresa petrolera socialmente responsable, que promueve el desarrollo sustentable en las regiones donde opera, con el propósito de contribuir con la mejora de la calidad de vida de sus comunidades vecinas.
2. En el marco del programa de Responsabilidad Social, Petrobras a través de la ONG Socsal, realizó un estudio de campo en el cual ustedes (comunidades) con la ayuda de Socsal, identificaron y jerarquizaron sus necesidades.
3. A partir de los resultados de ese estudio, Petrobras hizo alianzas con diversas ONG's para trabajar juntos “ustedes, nosotros (ONG's), el gobierno local y Petrobras” en la búsqueda de soluciones a las necesidades que ustedes definieron como prioritarias.
4. Nosotros (NOMBRE DE LA ONG), particularmente, vamos a trabajar conjuntamente con ustedes (las comunidades), y con Petrobras en (ÁREA DEL PROGRAMA), con la finalidad de contribuir a mejorar las condiciones de vida del sector, en esta área.
5. Al igual que nosotros (NOMBRE DE LA ONG), hay otras Organizaciones de Desarrollo Social que van a trabajar conjuntamente con ustedes (las comunidades) y con Petrobras, en el desarrollo de otras áreas prioritarias para las comunidades.

Preguntas y Respuestas

1. ¿Cuáles son los programas que Petrobras va a implementar en la zona?

Recientemente Petrobras, a través de la ONG Socsal con la participación de los líderes comunitarios, realizó un estudio de campo para diagnosticar las principales necesidades de las comunidades vecinas a sus áreas de operación.

Una vez identificadas las necesidades más importantes, Petrobras invitó a un grupo de Organizaciones de Desarrollo Social, entre ellas a nosotros (NOMBRE DE LA ONG), para trabajar conjuntamente con Petrobras y la comunidad.

Nosotros (NOMBRE DE LA ONG), particularmente, vamos a trabajar conjuntamente con ustedes (las comunidades) en (ÁREA DEL PROGRAMA), con la finalidad de contribuir a mejorar las condiciones de vida del sector, en esta área.

Las otras Organizaciones de Desarrollo Social, van a entrar en contacto con su comunidad para informarles exactamente sobre el trabajo que van a realizar con ustedes.

2. Pero ¿cuáles son los otros programas que van a llevar a cabo?

Nosotros no manejamos la información precisa sobre cada uno de los programas. En este sentido le recomendamos entrar en contacto con el coordinador del área por parte de Petrobras, quien con mucho gusto podrá informarle sobre el resto de los programas.

3. ¿Por qué Petrobras escogió esos programas y no otros?

Los programas que Petrobras va a llevar a cabo, conjuntamente con las Organizaciones de Desarrollo Social, con el gobierno local y con ustedes (comunidad), surgen con base a los resultados del estudio de campo que realizó Petrobras, a través de Socsal y con la participación de los líderes comunitarios, el cual recogió las principales necesidades planteadas por la propia comunidad.

4. ¿Petrobras nos va a resolver el problema del agua? (por ejemplo)

Los programas que se están llevando a cabo, buscan contribuir a mejorar las condiciones de vida del sector. Es por ello que la participación de la comunidad es sumamente importante. Juntos, comunidad, gobierno, empresa y las organizaciones sociales, vamos a trabajar de la mano en la búsqueda de soluciones a los problemas que tiene la comunidad.

5. ¿Por qué Perez Companc no hizo esto antes?

Perez Companc tenía un enfoque diferente en cuanto a su apoyo a la comunidad, lo hacía a través de acciones más puntuales.

Petrobras está trabajando en un programa de Responsabilidad Social más a largo plazo, que busca la participación activa de las comunidades, las cuales van trabajar en alianza con las organizaciones sociales.

6. ¿Petrobras le va a dar trabajo a la comunidad?

El programa de Responsabilidad Social de Petrobras está dirigido a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, a través del trabajo conjunto entre la empresa,

la comunidad, el gobierno y las Organizaciones de Desarrollo Social. En este sentido, no está relacionado con temas laborales.

7. ¿Cómo nos vamos a enterar del cronograma de las diversas actividades?

Oportunamente les informaremos personalmente o a través de volantes informativos, además dentro de poco dispondremos de carteleras informativas para que ustedes puedan enterarse de las actividades.

Sobre el área de acción de cada ODS

8. ¿Cuáles son las actividades que ustedes van a realizar?

(A COMPLETAR POR CADA ODS)

9. ¿Cómo podemos participar en esas actividades?

(A COMPLETAR POR CADA ODS)