



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Estrategia comunicacional interna para posicionar a
Elca Cosméticos S.A. como empresa verde**

Proyecto de investigación presentado por
Isabella MOLLER RODRÍGUEZ

Prof. Guía:
Andrés ROJAS

Caracas, junio 2011

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, el profesor Andrés Rojas, por haberme ayudado en la elaboración de la tesis. Gracias a su colaboración y esfuerzos pude desarrollar una propuesta consistente y adecuada para cerrar mis años universitarios de la mejor forma posible.

A la profesora Elsi Araujo, por su dedicación en las correcciones y su orientación durante todo el año. Gracias a su paciencia y disposición para las consultas fue posible obtener un resultado final donde se cuidaron hasta los detalles más pequeños.

A Elca Cosméticos S.A. por permitirme desarrollar esta estrategia comunicacional para la organización. Gracias a este trabajo de grado me pude adentrar en el mundo del mercadeo verde y de las comunicaciones organizacionales.

A mi familia, por haberme apoyado durante toda la elaboración de la tesis y hacer siempre el camino más ligero. Las risas y preocupaciones fueron siempre un empuje para esforzarme un poco más. Especialmente a mi hermano Bruno, quien estuvo dispuesto a ayudarme cuando lo necesitaba. Gracias a sus ideas originales pude proponer actividades novedosas en este trabajo de grado y desarrollar una estrategia diferente.

A Víctor Gómez, por haberme dado apoyo durante la elaboración de esta tesis. Gracias por escuchar mis preocupaciones y darme consejos que me ayudaron durante todo este año. A Fulvia Buonanno, por estar a la orden en los momentos en los que necesitaba su ayuda. Por mostrar verdadera empatía ante mis dificultades y hacer todo lo posible para sacarme de problemas.

A Enrique Pagá, por su tiempo y disponibilidad para realizar las correcciones del instrumento. Gracias a sus consejos se pudo desarrollar un cuestionario que respondiera adecuadamente a los objetivos planteados. A Catherine Rijdsdijk por haberme guiado durante la elaboración de este trabajo, en particular en la aplicación del instrumento. Gracias a sus sugerencias y colaboración fue posible la realización de esta estrategia.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: Introducción	p. 1
CAPÍTULO II: Problema	p. 3
2.1 Planteamiento del problema	p. 3
2.2. Justificación de la investigación	p. 4
2.3. Objetivos	p. 5
2.3.1. Objetivo general	p. 5
2.3.2. Objetivos específicos	p. 5
2.4. Delimitación	p. 5
CAPÍTULO III: Marco conceptual	p. 6
3.1. Estrategia comunicacional	p. 6
3.1.1. Estrategia comunicacional interna	p. 7
3.2. Público interno	p. 8
3.3. Comunicación interna	p. 9
3.4. Flujos de comunicación	p. 10
3.5. Mercadeo verde	p. 10
3.6. Consumo responsable	p. 11
3.7. Comercio justo	p. 11
3.8. Empresa verde	p. 12
3.9. Responsabilidad social empresarial	p. 13
CAPÍTULO IV: Marco referencial	p. 15
4.1. <i>Estée Lauder Companies</i>	p. 15
4.1.1 Breve reseña histórica	p. 15
4.1.2. Misión	p. 17
4.1.3. Visión	p. 17
4.1.4. Valores	p. 18

4.1.5. <i>Estée Lauder Companies</i> y el medio ambiente	p. 18
4.1.6. <i>Estée Lauder</i> en Venezuela	p. 19
4.1.6.1 Breve reseña histórica	p. 19
4.1.6.2. Organización corporativa	p. 20
4.1.6.3. Flujos de comunicación	p. 23
4.1.6.4. Elca Cosméticos S.A. y el medio ambiente	p. 24
4.2. Responsabilidad social empresarial en Venezuela	p. 26
4.3. Trabajos referenciales	p. 27
4.3.1. <i>Natura</i> : Un nuevo concepto. Caso estrategia de comunicaciones externas	p. 27
4.3.2. Propuesta de mercadeo para el relanzamiento de la línea <i>Anti-Blemish</i> de <i>Clinique</i>	p. 28
CAPÍTULO V: Método	p. 29
5.1. Modalidad de investigación	p. 29
5.2. Diseño y tipo de investigación	p. 29
5.3. Diseño de variables	p. 30
5.3.1. Conceptual	p. 30
5.3.2. Operacional	p. 31
5.4. Unidades de análisis y población	p. 38
5.5. Diseño muestral	p. 38
5.5.1. Tipo de muestreo	p. 38
5.5.2. Características de la muestra	p. 40
5.6. Diseño del instrumento	p. 40
5.6.1. Validación del instrumento	p. 40
5.6.2. Ajuste	p. 41
5.7. Procesamiento	p. 43
5.8. Criterios de análisis	p. 43

5.8.1. Variables nominales	p. 44
5.8.2. Variables escalares	p. 44
CAPÍTULO VI: Análisis de resultados	p. 46
6.1. Descripción del público interno de Elca Cosméticos S.A.	p. 46
6.2. Conocimiento del concepto de empresa verde por parte del público interno	p. 48
6.3. Apreciaciones sobre los medios de comunicación de la empresa	p. 60
CAPÍTULO VII: Discusión de resultados	p. 67
CAPÍTULO VIII: Estrategia	p. 71
8.1. Diagnóstico de la organización	p. 71
8.2. Descripción de los públicos a quiénes va dirigida la estrategia comunicacional	p. 72
8.3. Objetivos de la empresa	p. 73
8.4. Objetivos de la estrategia	p. 73
8.4.1. Objetivo general	p. 73
8.4.2. Objetivos específicos	p. 73
8.5. Eje de mensajes	p. 73
8.5.1. Mensajes clave	p. 73
8.5.1.1. ¿Qué significa ser una empresa verde?	p. 74
8.5.1.2. ¿Qué está haciendo Elca Cosméticos S.A. para ser una empresa verde?	p. 74
8.5.1.3. ¿Qué pueden hacer los empleados para que Elca Cosméticos S.A. sea una empresa verde?	p. 75
8.5.2. Concepto creativo	p. 75
8.5.3. Slogan	p. 75
8.6. Mezcla de medios y/o actividades	p. 76
8.6.1. Fase de lanzamiento	p. 76
8.6.1.1. Conferencia de apertura	p. 76

8.6.1.2. Lanzamiento del concurso: <i>La más verde</i>	p. 77
8.6.1.3. Correos electrónicos	p. 77
8.6.1.4. Carteleras	p. 78
8.6.1.5. Relanzamiento de la campaña de reciclaje de papel	p. 78
8.6.2. Fase de implementación	p. 78
8.6.2.1. Correos electrónicos	p. 78
8.6.2.2. Carteleras	p. 78
8.6.2.3. Reuniones	p. 79
8.6.2.4. Otros medios y/o actividades	p. 79
8.6.2.4.1. Instalación de grifería con temporizadores	p. 79
8.6.2.4.2. Alertas en computadoras	p. 79
8.6.2.4.3. Juego multimedia interactivo	p. 80
8.6.2.4.4. Instalación de <i>Ecofont</i>	p. 80
8.6.2.4.5. Educación del departamento de marcas respecto a los desechos y su reciclaje	p. 81
8.6.2.4.6. Días de pintura: <i>El verde se pinta de blanco</i>	p. 82
8.6.3. Fase de cierre	p. 83
8.6.3.1. Conferencia de clausura	p. 83
8.7. Responsables	p. 83
8.7.1. Departamento de recursos humanos	p. 83
8.7.2. Departamento de finanzas	p. 84
8.7.3. Departamento de informática	p. 84
8.7.4. Gerente general	p. 84
8.7.5. Gerentes de departamentos y marcas	p. 85
8.7.6. Productora	p. 85
8.7.7. <i>Spranq</i>	p. 85
8.7.8. Distribuidores de grifería	p. 85

8.7.9. Servicio de plomería	p. 85
8.7.10. Público interno de Elca Cosméticos S.A.	p. 86
8.8. Recursos necesarios	p. 86
8.9. Presupuesto estimado	p. 87
8.10. Cronograma	p. 88
8.11. Indicadores de gestión	p. 93
8.11.1. Conferencia de apertura	p. 93
8.11.2. Ahorro de agua y electricidad	p. 93
8.11.3. Reciclaje y ahorro de papel	p. 93
8.11.4. <i>Ecofont</i>	p. 93
8.11.5. Conferencia de clausura	p. 94
8.12. Piezas comunicacionales	p. 94
8.12.1. Identidad gráfica de los mensajes a difundir a través de carteleros y correos electrónicos	p. 94
8.12.2. Árboles de decoración para los recipientes de reciclaje de papel	p. 95
8.12.3. Story board del video para la alerta sobre ahorro de electricidad	p. 95
8.12.4. Story board del juego multimedia interactivo	p. 97
8.12.5. Story board del video para la conferencia de clausura	p. 99
CAPÍTULO IX: Conclusiones y recomendaciones	p. 101
9.1. Conclusiones	p. 101
9.2. Recomendaciones	p. 104
9.2.1. Recomendaciones académicas	p. 104
9.2.2. Recomendaciones para Elca Cosméticos S.A.	p. 105
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS	p. 107
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cuadro de operacionalización de variables</i>	p. 32
Tabla 2. <i>Análisis DOFA</i>	p. 71
Tabla 3. <i>Presupuesto estimado</i>	p. 87
Tabla 4. <i>Cronograma de actividades</i>	p. 88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Distribución de la muestra por departamento</i>	p. 39
Figura 2. <i>Distribución de la muestra en el departamento de marcas</i>	p. 39
Figura 3. <i>Distribución de la muestra en el departamento de almacén</i>	p. 40
Figura 4. <i>Rango de edad de los empleados de la muestra</i>	p. 46
Figura 5. <i>Rango de tiempo de los empleados de la muestra en la empresa</i>	p. 47
Figura 6. <i>Relación rango de edad / consideración de la empresa como verde</i>	p. 49
Figura 7. <i>Relación departamento del empleado / consideración de la empresa como verde</i>	p. 50
Figura 8. <i>Relación marcas con las que trabajo el empleado / consideración de la empresa como verde</i>	p. 50
Figura 9. <i>Disposición hacia la estrategia comunicacional</i>	p. 51
Figura 10. <i>Relación rango de edad / jerarquización del ahorro de agua como área de impacto ambiental</i>	p. 52
Figura 11. <i>Relación rango de edad / jerarquización de la protección de animales como área de impacto ambiental</i>	p. 53
Figura 12. <i>Relación rango de edad / oficina como lugar de ahorro de papel</i>	p. 56
Figura 13. <i>Relación rango de tiempo en la empresa/conocimiento de las Acciones ambientales realizadas por Estée Lauder Companies</i>	p. 57

Figura 14. <i>Relación departamento del empleado / conocimiento de las acciones ambientales realizadas por Elca Cosméticos S.A.</i>	p. 58
Figura 15. <i>Relación departamento del empleado / conocimiento concreto de las acciones ambientales realizadas por Elca Cosméticos S.A.</i>	p. 59
Figura 16. <i>Jerarquización de las carteleras como medio de comunicación interno</i>	p. 60
Figura 17. <i>Jerarquización de los correos electrónicos institucionales como medio de comunicación interno</i>	p. 60
Figura 18. <i>Jerarquización de las conferencias como medio de comunicación interno</i>	p. 60
Figura 19. <i>Jerarquización de las reuniones como medio de comunicación interno</i>	p. 60
Figura 20. <i>Relación departamento del empleado / jerarquización de las carteleras como medio de comunicación interno</i>	p. 61
Figura 21. <i>Relación departamento del empleado / jerarquización de los correos electrónicos institucionales como medio de comunicación interno</i>	p. 62
Figura 22. <i>Relación departamento del empleado / jerarquización de las reuniones como medio de comunicación interno</i>	p. 63
Figura 23. <i>Relación departamento del empleado / frecuencia de uso de las carteleras</i>	p. 64
Figura 24. <i>Cronograma de actividades por semana</i>	p. 92
Figura 25. <i>Identidad gráfica de los mensajes para difundir a través de carteleras y correos electrónicos</i>	p. 94
Figura 26. <i>Árboles de decoración para recipientes de reciclaje de papel</i>	p. 95
Figura 27. <i>Story board del video para la alerta sobre ahorro de electricidad</i>	p. 95
Figura 28. <i>Story board del juego multimedia interactivo</i>	p. 97
Figura 29. <i>Story board del video para la conferencia de clausura</i>	p. 99

ÍNDICE DE ANEXOS DIGITALES

Anexo 1. *Formato del instrumento*

Anexo 2. *Gráficos y tablas de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento*

Anexo 3. *Identidad gráfica de los mensajes para difundir a través de carteleras y correos electrónicos*

Anexo 4. *Árboles de decoración para recipientes de reciclaje de papel*

Anexo 5. *Story board del video para la alerta sobre ahorro de electricidad*

Anexo 6. *Story board del juego multimedia interactivo*

Anexo 7. *Story board del video para la conferencia de clausura*

Anexo 8. *Ecofont: Cotización*

Anexo 9. *Ecofont: Brochure*

Anexo 10. *Pinturas Montana: Ficha técnica de Impercoat Plus*

Anexo 11. *Pinturas Montana: Calculadora de pintura*

Anexo 12. *Cotización engrapadora ecológica*

Anexo 13. *Cotización cargador panel solar portátil*

Anexo 14. *Cotización grifería con temporizadores*

Anexo 15. *Formatos de validación del instrumento*

I. INTRODUCCIÓN

Desde su aparición en el planeta, el hombre ha necesitado de los recursos naturales para su subsistencia. La huella ambiental de la especie se había mantenido constante por grandes períodos de tiempo, sin alterar la ecología de forma significativa. No obstante, en los últimos siglos, y sobre todo a partir de la Revolución Industrial, la incidencia de los seres humanos ha aumentado notoriamente. Se han ocasionado problemas ambientales que amenazan el futuro de la vida en el planeta a largo plazo. La sobrepoblación mundial, el rápido consumo y escasez de los recursos naturales y la contaminación son sólo algunos de los resultados que ha tenido el impacto del hombre en el mundo.

Las tendencias ambientalistas han cobrado gran importancia, influyendo incluso el ámbito político. El mundo empresarial no se ha quedado exento de estas influencias, sino por el contrario, ha sido objeto de muchas preocupaciones y políticas para la conservación del planeta. En este contexto, temas como la responsabilidad social empresarial, enfocada al cuidado y protección del medio ambiente, han pasado a definir la gestión de muchas organizaciones. Cada vez resulta más necesario unir la imagen corporativa con estos tópicos, dado que los consumidores se han vuelto más exigentes; castigan o recompensan a empresas y marcas de acuerdo con estos temas.

En Venezuela, según Luy (2008), el auge de las tendencias ambientalistas es bastante reciente. En la última década se ha observado cómo organizaciones han buscado adentrarse en éstas para transmitir una imagen corporativa verde a sus audiencias. La responsabilidad con el medio ambiente se ha convertido en una de las banderas que ondean las empresas para publicar su compromiso con el país, pero también para crear una ventaja frente a sus competidores.

Ante esta realidad, Elca Cosméticos S.A., compañía filial de *Estée Lauder Companies* ha manifestado su interés por realizar una estrategia comunicacional interna que enfatice su preocupación por el medio ambiente. A través de ésta, la empresa de cosméticos pretende posicionarse en su público interno como empresa verde, mediante la práctica de actividades

locales. Esta imagen se sumaría a la de la casa matriz, organización que se ha visto comprometida con el medio ambiente en cuanto a la modificación de sus procesos de producción. Gracias al desarrollo de la estrategia comunicacional interna, se alinearían tanto *Estée Lauder Companies* como Elca Cosméticos S.A. alrededor de un objetivo beneficioso para la organización y el planeta.

Para el desarrollo de este trabajo de grado se ha planteado como objetivo general desarrollar una estrategia comunicacional para posicionar a Elca Cosméticos S.A. como una empresa verde en su público interno. Para conseguir esto, se han establecido como objetivos específicos: describir al público interno de la organización, identificar el conocimiento de éste sobre el concepto de empresa verde y determinar los elementos clave de la estrategia de comunicación interna. A través de éstos, se podrá elaborar una propuesta que responda a las necesidades de la organización y de su público interno y permita posicionar a la empresa de la forma deseada.

Dada la novedad de la responsabilidad empresarial con el medio ambiente en Venezuela, se considera que el desarrollo de una estrategia comunicacional interna, dirigida a posicionar a una empresa como verde, puede contribuir de forma valiosa con el mundo académico. La profundización en el conocimiento y valoración de los empleados de Elca Cosméticos S.A., respecto al concepto de empresa verde, constituirán un aporte en el área de estudio de la responsabilidad social empresarial. De igual forma, la elaboración de este trabajo de grado contribuirá con el área de comunicaciones organizacionales, al centrarse en el desarrollo de una estrategia que tiene como audiencia al público interno de Elca Cosméticos S.A.

II. PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

El comienzo del siglo XXI se ha visto marcado por el desarrollo de tendencias que responden a una problemática actual. Hoy día se observa cómo el auge de la preocupación por el medio ambiente se ha esparcido por el mundo empresarial, convirtiéndose el ser verde en una moda e incluso una necesidad en muchos casos. Redondo (2005) señala al respecto que, en la actualidad, muchas compañías consideran que no actuar en lo referente a la conservación del medio ambiente implica quedarse atrás en mercados globalizados y fuertemente competitivos. En este sentido, las organizaciones manifiestan cada vez más interés en ser vistas como entes preocupados por el medio ambiente cuyo consumo de recursos se hace bajo una lógica sustentable y responsable. De acuerdo con esto, McBane Mulford y Himmel (2009) sostienen que las empresas en su afán de ser verdes, buscan evaluar constantemente los impactos de sus acciones y tomar decisiones al respecto para poder reducir sus efectos sobre el medio ambiente.

The Estée Lauder Companies, como empresa transnacional de cosméticos y belleza, se encuentra inmersa en este contexto por lo que busca dar una respuesta a las preocupaciones ecológicas mundiales, como se puede evidenciar en *The Beauty of Responsibility. 2010 Corporate Responsibility Report de The Estée Lauder Companies*¹. Para ello, la organización ha emprendido diversas iniciativas que ponen en evidencia su preocupación por la conservación del medio ambiente. No obstante esta realidad, Elca Cosméticos S.A., filial de *The Estée Lauder Companies* en Caracas, Venezuela, no puede ser considerada como empresa verde. Sin embargo, desearía serlo. Por ello, la organización aspira a desarrollar una estrategia comunicacional interna para posicionarse como una organización verde en su público interno. En este sentido resulta de gran relevancia conocer

¹ De acuerdo con Redondo (2005), este reporte constituye un reflejo de las tendencias corporativas actuales, según las cuales se elabora un documento específico que busca transmitir información respecto a la sostenibilidad de una empresa con el fin de difundir una imagen de conciencia ecológica de la misma.

el público interno de la empresa e identificar la aceptación del concepto de empresa verde entre éste para poder realizar una estrategia efectiva.

2.2. Justificación de la Investigación

Dada la creciente preocupación por el medio ambiente alrededor del mundo, se considera pertinente el interés de Elca Cosméticos S.A. por posicionarse como empresa verde en su público interno. Adicionalmente, la conciencia ambiental en una organización también se encuentra relacionada con la reducción de costos en casos como, por ejemplo, la disminución en el uso de papel para imprimir. Por tanto, es comprensible que las empresas busquen inculcar estos valores a su público interno.

De igual forma se considera que la preocupación ambiental va a ir cobrando cada vez más importancia en el mundo empresarial, por lo que resultan de gran relevancia los esfuerzos por ahondar en el área. Se considera que Elca Cosméticos S.A. debe comenzar por ser una empresa verde por dentro, para después proyectarse a su público externo como una organización preocupada por el medio ambiente. Para ello, las actitudes e ideas que puedan tener los públicos internos de la organización sobre la preocupación por el medio ambiente son de gran interés para conocer qué tan en boga se encuentra este tema en la actualidad y qué está dispuesto a hacer el público interno al respecto.

Por último, se estima que el presente trabajo puede ser de gran utilidad para el mundo académico ya que investigaciones que ahondan en el tema del mercadeo verde resultan de gran relevancia dado el contexto actual. Particularmente el estudio de los conocimientos y hábitos del público interno de la compañía pueden ser de gran utilidad para entender la aceptación del concepto *verde* y actividades relacionadas a éste, y para aproximarse a las preocupaciones por el medio ambiente en el país. De igual manera, la realización de una estrategia comunicacional interna pretende ofrecer aportes valiosos en lo que respecta a comunicaciones organizacionales, ya que éste ha sido un tema poco desarrollado en trabajos de grado anteriores, prefiriéndose las estrategias comunicacionales externas.

2.3 Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia comunicacional para posicionar a Elca Cosméticos S.A. como una empresa preocupada por el medio ambiente en su público interno.

2.3.2. Objetivos específicos

- Describir el público interno de Elca Cosméticos Venezuela.
- Identificar el conocimiento que tiene el público interno sobre el concepto de empresa verde.
- Determinar los elementos clave de la estrategia de comunicación interna.

2.4. Delimitación

Este trabajo de grado se ubicará temporalmente entre el mes de octubre de 2010 (primera semana del mes), hasta el mes de junio de 2011 (última semana del mes), por lo que abarcará aproximadamente 20 quincenas.

Dado que el área operativa de Elca Cosméticos S.A. es local, el área de injerencia del desarrollo del plan estratégico será igualmente reducida al territorio nacional. Si bien la empresa se localiza en Caracas, uno de los públicos internos de la compañía lo comprenden personas que laboran como consejeras de belleza en el interior del país. No obstante, la estrategia comunicacional a desarrollar se dirigirá al público interno que labora en las oficinas de Caracas, ya que se utilizarán los medios de comunicación ubicados en el edificio y la comunicación interpersonal. Posteriormente, la empresa podría considerar retransmitir estos mensajes a las consejeras de belleza.

La frontera temática se encuentra delimitada por la modalidad del trabajo de grado. De acuerdo con esto, se puede establecer que la temática se centra en una estrategia comunicacional interna, que permita posicionar a Elca Cosméticos S.A. como empresa verde en su público interno.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional consiste según Garrido (2004) en un marco ordenador que permite integrar los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, de acuerdo a unos objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa. De esta forma, Garrido le otorga cierta movilidad y capacidad de adaptación a la estrategia comunicacional, evitando que ésta sea entendida como un cuadro normativo rígido que pueda llegar a impedir el reconocimiento de oportunidades y necesidades de cambio. Para el autor, una estrategia de comunicación corporativa constituye el motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa convirtiéndose en un marco dinámico de planificación a largo plazo de las acciones y mensajes. Los elementos de prolongación en el tiempo y la relevancia de los objetivos en la estrategia comunicacional también son señalados por Scheinsohn (2009). Para este autor, la estrategia consiste en un patrón de decisiones que debe ser coherente en todos los niveles de la firma y que sirve para el diseño de acciones futuras. Más allá de esto, Scheinsohn establece que la determinación de objetivos a largo plazo es propia de la dimensión estratégica, ya que constituye un fenómeno pensado para ciclos prolongados.

Por otra parte, Baker y Angelopulo (2007) hacen énfasis en el aspecto comunicacional del concepto para definirla como una estrategia funcional, desarrollada por la función de la comunicación en sí misma. Ésta se encuentra entrelazada con la empresa y sus estrategias corporativas, de tal forma que no resulta aislada de la realidad corporativa. Para Baker y Angelopulo, la estrategia comunicacional contribuye al éxito generalizado de la estrategia organizacional al proporcionar un marco de trabajo en el cual se desarrollan los programas de comunicaciones. Sin embargo, para que la estrategia comunicacional sea exitosa, Quirke (2008) señala que se debe evitar contemplar la comunicación como un fin en sí mismo, en vez de un medio para conseguir un fin. De lo contrario, Quirke establece que en la mayoría de los casos, las estrategias comunicacionales terminan reposando sobre la creencia ingenua de que, si se le dice simplemente a los empleados lo que la gerencia quiere, éstos lo asimilarán y llevará a cabo. De acuerdo con esto, el autor sostiene que se debe evitar

comprender la estrategia comunicacional como un resumen de lo que la gerencia quiere comunicar junto con una lista de formas en las que pretende hacerlo. Para ello, Scheinsohn (2009) establece que una estrategia comunicacional debe encontrarse caracterizada por ser esencialmente directriz teórica, tener carácter normativo y unificador, inducir al pensamiento de largo plazo, definir responsabilidades y propósitos a todo nivel, generar procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes y unificar recursos en relación con objetivos.

Para que la estrategia comunicacional se encuentre enfocada en la realidad corporativa, Garrido (2004) establece que en la línea de diseño estratégico se debe seleccionar un *target*, es decir, los clientes principales de la compañía que, sin desconocer la totalidad, constituirán el eje de la estrategia de comunicación en progreso. Si bien Garrido utiliza la palabra *target* para definir las personas a las cuales se dirige la estrategia comunicacional, otros autores sostienen que ésta va dirigida hacia audiencias claves, término que se refiere, según el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO (2006, p. 94), a

públicos que no son pasivos en el consumo de los mensajes, que han adquirido sus propios criterios frente a las situaciones o a la empresa, actores que tienen que agudizar su sentido de selección y análisis de cara a un sistema cada día más saturado de información y de mensajes que procesar y con quienes la compañía busca establecer relaciones a largo plazo.

De acuerdo con la audiencia definida, la estrategia comunicacional puede convertirse en una estrategia comunicacional externa, dirigida al público externo de la compañía o una estrategia comunicacional interna, enfocada hacia su público interno.

3.1.1. Estrategia comunicacional interna

El desarrollo de una estrategia comunicacional interna permite, según Hume (s.f.) asegurar la cohesión de la organización, para que ésta pueda enfocarse en sus metas y objetivos. Por ello, la estrategia comunicacional interna debe emerger y estar guiada por el plan estratégico general de la organización, pero sin convertirse en un simple plan de intervenciones tácticas que apoya las actividades empresariales. Para esto es necesario que se

elabore de acuerdo a la finalidad que planteaba Garrido (2005) con respecto a la estrategia comunicacional en general.

García Jiménez (2000) sostiene que es necesario definir con precisión la base de operaciones, la línea de defensa y la posible línea de retirada para que la estrategia tenga éxito. Con esto, el autor señala que se deben definir en primer lugar los escenarios comunicacionales respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna; en segundo lugar, el tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor resistencia al plan comunicacional; y en tercer lugar, cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables. Más allá de esto, García Jiménez sostiene que la mejor operación estratégica es *aerodinámica*, es decir, aquella que aprovecha las condiciones comunicacionales del ambiente interno para lograr su objetivo del modo más rápido y con la menor resistencia. Es preciso, por consiguiente, disponer de un diagnóstico correcto de la situación comunicacional interna antes de definir la estrategia. Una vez que se cuenta con éste, se debe definir cuáles son las líneas interiores más cortas y más directas del mapa de las comunicaciones internas para conducir por ellas las operaciones, lo que facilitará el flujo de la comunicación interna y permitirá también economizar esfuerzos.

3.2. Público interno

Míguez González (2006) establece que existen concepciones del público interno bastante generales, tales como las que presenta Marston (1981), según la cual el público interno es aquél que consta de personas conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo. No obstante, Míguez González también señala, de forma más específica, que el público interno comprende aquellos individuos que pertenecen directamente a la organización y tienen constante contacto con ella, es decir, los empleados, mientras que el resto de los colectivos con los que se relaciona la organización estarían en el grupo de los públicos externos. Adicionalmente, la autora sostiene que autores como Canfield-Cutlip, Center y Broom (2001) han planteado como criterio de distinción entre público externo e interno el hecho de que los individuos estén involucrados o no con el funcionamiento interno de la organización. De forma más concreta, Diez (2006) sostiene que el público interno se encuentra comprendido por empleados, accionistas y todas aquellas personas que forman parte de la organización. Al

respecto, Kotler (1985) señala con más detalle que a esta categoría pertenecen obreros, oficinistas, profesionales, voluntarios, gerentes y el consejo de administración entre otros.

3.3. Comunicación interna

Diez señala (2006) que la comunicación interna comprende un conjunto de acciones emprendidas y consolidadas con la finalidad de entablar vínculos entre los miembros de una organización para comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común. En la misma línea, Ongallo (2007) define la comunicación interna como aquella desarrollada en las empresas para que en ésta se consiga la asunción de mensajes acordes y ligados a la política, estrategia y tácticas, de la organización.

Según esta editorial, la comunicación interna puede producirse de manera formal, en la cual el contenido está referido a aspectos laborales únicamente, y de manera informal, en la cual el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Enrique (2008) sostiene que la comunicación formal e informal comprende canales de comunicación que son complementarios y sustituibles, ya que ambos forman parte esencial de la realidad empresarial. Para Enrique, la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por parte de la organización, por lo que se encuentra claramente definida. Al seguir las líneas del organigrama, la comunicación formal permite entender cómo la empresa se ha planteado el traslado de información entre sus miembros. Por otra parte, Bartoli (1992) especifica que la comunicación informal abarca contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento formal; charlas en el escritorio de un empleado o el bar de la empresa; corrillos de boca en boca que transmiten veloz y clandestinamente informaciones más o menos fieles al mensaje inicial; rápidos intercambios entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior; circuitos de comunicación no previstos de manera oficial, pero que se refieren a la actividad profesional.

3.4. Flujos de comunicación

Bartoli (1992) señala que los flujos de comunicación constituyen uno de los factores estructurales de la comunicación y se encuentran directamente relacionados con los elementos organizativos de la empresa. De acuerdo con esto, Enrique (2008) caracteriza los flujos de comunicación como descendentes y ascendentes, ambos verticales, y horizontales. El primero de éstos, como su nombre lo indica, se refiere a la comunicación que parte de la alta dirección hacia los subordinados, por lo que reitera el principio de autoridad y jerarquía dentro de la compañía. Los flujos de comunicación ascendentes, por el contrario, surgen de los niveles bajos de la organización y se dirigen, siguiendo diferentes caminos, en función de cómo están organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección. Por último, el flujo de comunicación horizontal es definido por Lacasa y Blay (2004) como aquél que se produce entre individuos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y que presenta la ventaja de otorgar la posibilidad de resolver problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles.

3.5. Mercadeo verde

Polonsky y Mintu-Wimsatt (1995) señalan que, aunque no existe ninguna definición aceptada de forma general sobre mercadeo verde, el concepto se relaciona con la forma en que las actividades de una organización afectan el medio ambiente. De forma más precisa establecen que el mercadeo verde consiste en todas las actividades diseñadas para generar y facilitar cualquier intercambio que pretenda satisfacer las necesidades humanas o los deseos, mientras que la satisfacción de estos deseos y necesidades ocurre con el menor impacto dañino para el medio ambiente. Por otra parte, Marinova y Annandale (2006) sostienen que el mercadeo verde exige que una organización evalúe cuidadosamente la misma naturaleza de la organización y el intercambio con el consumidor. Esto puede requerir un cambio completo de paradigma en cuanto a pensamiento organizacional dirigido al comportamiento sustentable.

De forma más específica, Kent May, Cheney y Roper (2007) establecen que la *American Marketing Association* en el año 2004 definió el mercadeo verde como la actividad que comprende el mercadeo de productos que se presumen no son dañinos para el medio

ambiente, el desarrollo y mercadeo de productos diseñados para minimizar el efecto negativo en el ambiente físico o para mejorar su calidad, y los esfuerzos de organizaciones para producir, promover, empaçar y reclamar productos de forma sensitiva o responsable de acuerdo a las preocupaciones ecológicas.

3.6. *Consumo responsable*

La organización *Consumo Responsable* define este concepto² como la elección de productos y servicios no únicamente sobre la base de su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental y social, al igual que por la conducta de las empresas que los elaboran.

El consumidor responsable es definido por Princen, Maniates y Conca (2002) como aquél que adquiere productos verdes o amigables con el medio ambiente bajo la premisa de que, mientras estos productos sean más consumidos, el proceso ecológico del planeta se convertirá cada vez en más saludable. Sin embargo, estos autores critican el hecho de que muchas veces estas actividades de consumo responsable buscan aumentar el consumo aunque sea de productos verdes, desarrollándose así una paradoja.

3.7. *Comercio justo*

Lyon y Moberg (2010) señalan que este concepto surge en el marco de las discusiones en las Naciones Unidas con respecto a favorecer un intercambio más equitativo entre las naciones desarrolladas y en vías de desarrollo. Más allá de esto, dichos autores sostienen que el comercio justo busca recompensar aquellos productos cultivados y manufacturados bajo condiciones éticas, al obtener un mayor retorno los trabajadores por su labor. De esta forma se busca una mayor equidad en el comercio internacional y se contribuye con el desarrollo sustentable al ofrecer mejores condiciones comerciales y asegurar el derecho de los productores marginalizados.

De forma similar De Pelsmacker, Janssens, Mielants y Sterckx (2007) definen el comercio justo como una aproximación alternativa a la asociación comercial que busca el

² Véase *ConsumoResponsable.org*. (s.f.). Criterios para un consumo responsable. Recuperado 27 de noviembre, 2010, de <http://www.consumoresponsable.org/criterios/index>

desarrollo sustentable de productores excluidos o en desventaja en los países menos desarrollados alrededor del mundo. En este sentido, estos autores indican que su característica principal consiste en pagar un precio más justo a estos productores del que se les pagaría en un contexto de libre mercado, lo que les permite producir en condiciones ambientales y sociales mucho mejores.

3.8. Empresa verde

De forma general, Estes (2009) sostiene que el concepto de empresa verde implica que una compañía realiza actividades específicas relacionadas con su impacto ambiental. Ya de manera más específica, Friend, Kordesch y Privitt (2009) establecen que una empresa verde es aquella preocupada por el impacto de la organización sobre el medio ambiente, por lo que busca reducir sus efectos negativos, cumplir con las regulaciones ambientales, tener una campaña de mercadeo verde, contar con un sistema de gerencia ambiental y estar certificada por ISO 14001, entre otras actividades. Windsor (2010) señala, a su vez, que una empresa verde es una compañía que opera en maneras que resuelve, en vez de ocasionar, problemas ambientales y sociales. Por tanto es comprendida como una compañía socialmente responsable que se encuentra comprometida con la medición, monitoreo y reducción de su impacto en el ambiente. Entre las actividades verdes que se pueden realizar, McBane Mulford y Himmel (2009) mencionan aquéllas que involucran las reducciones de uso y el consumo de recursos, la reutilización y el reciclaje.

Para que una empresa sea reconocida como verde, debe impregnar la preocupación por el medio ambiente en sus actividades para después proyectarla en la sociedad. Para conseguir esto, Redondo (2005) plantea que esta preocupación deberá estar integrada en la estrategia, misión y valores de la empresa; deberá ser coherente con la cultura de la empresa; y deberá estar imbricada en los procesos y las relaciones internas y externas de la empresa. Al respecto, Redondo (2005, p.37) sostiene que la preocupación por el medio ambiente “no deberá ser un ‘postizo’ que se adhiere a la organización“, sino por el contrario, un aspecto que se compenetre con las actividades cotidianas.

3.9. Responsabilidad social empresarial

Como campo de trabajo, la responsabilidad social empresarial (RSE), también reconocida muchas veces como responsabilidad social corporativa, (RSC), emergió probablemente en 1950 como una propuesta de los líderes de negocios de las grandes petroleras y compañías de energía, las empresas de telecomunicaciones y los fabricantes de automóviles de acuerdo con Banerjee (2007). Ésta era contemplada como una obligación de la empresa con la sociedad que era independiente de las estipulaciones legales relacionadas con la corporación. Si bien esto implica una visión un poco filantrópica, en 1990 el concepto adquirió una nueva dirección, al ser contemplado como un elemento estratégico que le permite a la compañía entrelazar las iniciativas sociales corporativas con los objetivos empresariales en un mundo empresarial altamente competitivo.

Más allá de esto, Banerjee (2007) sostiene que la responsabilidad social empresarial implica un compromiso a través de políticas y acciones corporativas con la sociedad; exige iniciativas más allá de la ley y las mínimas obligaciones de la corporación; e implica actividades voluntarias que no pueden ser impuestas a las empresas mediante la ley. En el mismo sentido, Kotler y Lee (2005) definen la responsabilidad social corporativa como un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas empresariales discrecionales y contribuciones de recursos corporativos. De acuerdo con esto, los autores hacen referencia a un compromiso voluntario que hacen las empresas para contribuir con el bienestar de la comunidad, el cual abarca tanto condiciones humanas con asuntos ambientales.

Para Fernández García (2009), las empresas se aproximan a la responsabilidad social empresarial de acuerdo a diversos tipos de respuesta. Por una parte, la organización puede comprender la responsabilidad social empresarial como una respuesta a demandas y a presiones sociales, lo cual implica que ésta constituye una demanda más del mercado. En este sentido, el tema de la responsabilidad social empresarial adquiere un carácter reactivo supeditado a las circunstancias del entorno.

Por otra parte, una segunda aproximación contempla la responsabilidad social empresarial como un complemento de la gestión. Esto deriva en el entendimiento de ésta

como un área mas de gestión, un departamento adicional que complementa otras acciones empresariales. Según esta aproximación, se busca complementar a la empresa, sin que esto suponga tocar el núcleo de la gestión, sin que se modifique lo esencial.

Por último, la responsabilidad social empresarial puede comprenderse como un aspecto integrado a la gestión de acuerdo con un modelo novedoso de empresa. En este sentido, ésta constituye para Fernández García (2009, p. 82),

una visión, una manera de pensar, que ha de sostenerse a través de las operaciones de negocio y el seno de la estrategia de la compañía. No es tarea simplemente del departamento de comunicación y/o de relaciones públicas, sino que ha de empapar toda la empresa, en el desarrollo del negocio, en el marketing, en los recursos humanos, finanzas, y demás.

De acuerdo con estas aproximaciones, resulta más beneficioso adoptar esta última, ya que permitirá que la responsabilidad social empresarial se despliegue con todo su potencial y beneficie, de forma más significativa, tanto a la organización como a su entorno.

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1. *Estée Lauder Companies*

4.1.1. *Breve reseña histórica*

Según información obtenida de la página www.esteelauder.com, *Estée Lauder Companies* fue fundada en 1946 por Josephine Esther Mentzer, una mujer con ascendencia húngara y checa nacida en Estados Unidos. La empresa tuvo su origen con la creación de cuatro productos para el cuidado de la piel por la señora Mentzer: *Super Rich All Purpose Creme*, *Creme Pack*, *Cleansing Oil* y *Skin Lotion*. Éstos eran promocionados en salones de belleza y hoteles a través de la venta personal, mediante la cual Mentzer buscaba un contacto directo con consumidores y consejeras de belleza.

El éxito de la compañía permitió el lanzamiento posterior de cinco marcas desarrolladas de forma interna: *Aramis*, la cual fue lanzada en 1964 como una línea prestigiosa de productos y fragancias para hombres; *Clinique*, creada en 1968 como la primera marca de cosméticos desarrollada por dermatólogos, a prueba de alergias y libre de fragancia; *Prescriptives*, una marca dedicada a la elaboración personalizada de bases, polvos y otros, introducida en 1979 y descontinuada en 2010; *Lab Series Skincare for Men*, especializada en tratamientos para hombres y creada en 1987; y por último, *Origins*, fundada en 1990 como una línea de productos cosméticos basada en plantas y que presenta productos de terapia sensorial para el cuerpo.

Adicionalmente, *Estée Lauder Companies* ha adquirido las siguientes marcas a través del tiempo: *Bobbi Brown Essentials* en 1995; *M.A.C* en 1998, la marca de lujo de cuidado para la piel, conocida como *La Mer*; *Aveda*, líder en la industria del cuidado del cabello; la marca *Jane*, que fue vendida en 2000; la compañía londinense *Jo Malone*, *Stila Cosmetics* que fue vendida en 2006; *Bumble and Bumble LLC*, cuya adquisición fue completada en 2006; la prestigiosa marca parisina *Laboratories Darphin*; *Rodan + Fields*, una marca creada por dermatólogos que fue vendida en 2007; *Ojon Corporation*, firma canadiense dedicada al cuidado del cabello y la piel en 2007; y por último, *Smashbox Beauty* adquirida en 2010.

Estée Lauder Companies también ha firmado acuerdos de licencia con algunos diseñadores y personajes famosos tales como *Tommy Hilfiger*, el diseñador italiano *Kiton* la diseñadora de modas *Donna Karan*, la diseñadora de bolsos *Kate Spade*, el diseñador de modas *Michael Kors*, la casa de modas *Sean Combs* dirigida por *Sean Diddy Combs*, la casa de diseños italiana *Missoni*, el diseñador *Tom Ford* y la compañía *Ford Motor* para desarrollar la fragancia *Mustang* para hombres. También ha realizado acuerdos con *Donald Trump* para la venta de la fragancia *Donald Trump* y con la marca *Coach* para el desarrollo de una fragancia y productos relacionados. Gracias a las adquisiciones y licencias, hoy día *Estée Lauder Companies* cuenta con 24 marcas a nivel mundial y se encuentra ubicada en más de 150 países. En 2008, la empresa fue incluida en la lista *Fortune 500* que incluye las corporaciones más grandes e importantes de Estados Unidos.

Desde noviembre de 1995, *Estee Lauder Companies* ha sido una empresa pública, registrada en la Bolsa de Nueva York. Realiza su investigación y desarrollo en Melville, Nueva York; Blaine, Minnesota; Oevel, Bélgica; Tokyo, Japan; Ontario, Canada; Shanghai, China; Colombes, Francia; y Petersfield, Gran Bretaña. Entre los distintos productos que ofrece la compañía se encuentran las siguientes categorías:

1. Productos para el cuidado de la piel: humectantes, cremas, lociones, limpiadores, protectores solares y autobronceadores.
2. Maquillaje: lápices y brillos labiales, máscaras y sombras de ojos, bases, polvos, compactos, pinceles y pinturas de uña.
3. Fragancias: eau de parfum en spray, colonias, lociones, polvos, cremas y jabones de una fragancia particular, productos de baño y aromaterapia.
4. Cuidado del cabello: champúes, acondicionadores, fijadores en gel y crema, productos de coloración y sprays para el cabello.

Estée Lauder Companies se ha integrado con las nuevas tecnologías de la información, al comenzar a vender sus productos a través de Internet en 1998 y mediante la creación de una división conocida como ELC Online, la cual permite gerenciar las estrategias y actividades *online* para todas las marcas.

4.1.2. Misión

Estée Lauder Companies persigue conseguir lo siguiente:

- Ofrecer a los clientes cosméticos innovadores de la más alta calidad.
- Proporcionar un servicio sobresaliente, tratando a cada persona como les gustaría ser tratados.
- Crear una atmósfera que propicie el desarrollo y el bienestar personal.
- Fomentar relaciones con sus proveedores, clientes y compañeros basados en la equidad y la confianza.
- Realzar su reputación de imagen, estilo y prestigio.
- Procurar ganancias, pero nunca a expensas de la calidad, el servicio o la reputación.
- Eliminar el desperdicio y reducir la falta de eficiencia para proveer un producto de máximo valor a su clientela.
- Ser ciudadanos responsables en la comunidad que sirven.
- Sobre todo, estar comprometidos a trabajar unidos, con una ética e integridad inflexibles.

4.1.3. Visión

Definida en inglés como *Bringing the best to everyone we touch*, y traducida al español como Dar lo mejor de nosotros mismo en todas nuestras relaciones, la visión de *Estée Lauder Companies* se centra en brindarle lo mejor a todas las personas relacionadas con la organización, incluyendo productos de la más alta calidad, servicio óptimo a los clientes y la expresión de la atención amable y sincera que debe acompañar a cada venta realizada dentro de la compañía.

También, la visión de *Estée Lauder Companies* se encuentra relacionada con el deber de los empleados de ser ciudadanos corporativos responsables en las comunidades en las que se encuentra la compañía, tal como se define en la página web de la organización³.

³ Véase *Estée Lauder Companies*. (s.f.). *Defining who we are and what we do... bringing the best to everyone we touch...* Recuperado 22 de noviembre, 2010, de <http://www.elcompanies.com/careers/about.php>

4.1.4. Valores

Los valores o principios que rigen a la organización comprenden buscar la excelencia; colocar a los consumidores de primero, entendiendo sus necesidades y superando sus expectativas; ser apasionado, entusiasta y enérgico; mostrar preocupación y respeto por cada individuo; entender el rol del trabajador dentro de la organización, como parte de un todo; buscar la innovación para elevar los estándares; comunicarse; ser una persona que trabaja en equipo; escuchar a los otros; ser flexible y poder adaptarse cuando las situaciones cambian; poner atención a los detalles; resolver los problemas reales; difundir las buenas noticias y recompensar los buenos desempeños; divertirse.

4.1.5. Estée Lauder Companies y el medio ambiente

Según la información obtenida en <http://www.elcompanies.com/corporate/responsibility/index.htm>, *Estée Lauder Companies* ha mostrado su preocupación por el medio ambiente a través de distintas iniciativas que se remontan hasta 1991. Entre éstas, una de las más recientes ha sido la impresión del reporte anual en papel reciclado, elaborado con un 100% de energía eléctrica reciclable y carbón neutral artificial⁴. Otra medida importante que muestra la preocupación de la organización por el medio ambiente consiste en el empaquetado sustentable de los productos de la marca *Aveda* y cómo éste ha influido en las metas de *Estée Lauder Companies*. Gracias a éste, se aspira para el año fiscal 2012 minimizar el impacto ambiental de los empaques de todos los productos, al definir guías específicas de empaquetado para cada marca; asegurar que el 25% de los proveedores de empaques usen energía renovable y aumentar el uso de contenido renovable y reciclable en los empaques⁵. Adicionalmente, dentro de estas metas también se encuentra reducir el consumo de energía global en un 30% para el año fiscal 2010, en comparación con 1999;

⁴ Véase Estée Lauder Companies. (s.f.). *The Estée Lauder Companies Inc. 2009 Annual Report Environmental Figures*. Recuperado 27 de noviembre, 2010, de http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/el/2009AR/enviro_profile.html

⁵ Estée Lauder Companies. (2009). *Corporate Social Responsibility Report*. Recuperado 27 de noviembre, 2010, de http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/el/2009AR/csr.html

investigar e incorporar incentivos de energía verde; e incrementar en 70% las tasas de reciclaje para el año fiscal 2012.

Estée Lauder Companies fue una de las primeras compañías de cosméticos en eliminar las pruebas de productos en animales hace casi 20 años. Desde entonces, se ha convertido en política de la empresa no hacer pruebas en animales, sino que los productos terminados son probados clínicamente en paneles de voluntarios.

Por último, la organización cuenta con un Sistema de Gerencia Ambiental acreditado de acuerdo con los parámetros Iso 14001, certificación a la que se hizo referencia anteriormente como uno de los parámetros para definir una empresa verde. Más allá de esto, se puede sostener que la misión, visión y valores de la empresa se pueden alinear con la preocupación ambiental de ésta, permitiendo que una conciencia ecológica se haga parte de la cultura corporativa, de los procesos y las relaciones de *Estée Lauder Companies*. En tal sentido, en la organización se observa una tendencia por comprender la responsabilidad ambiental como un aspecto integrado a la gestión, según clasificación de Fernández García (2009).

4.1.6. *Estée Lauder en Venezuela*

4.1.6.1. *Breve reseña histórica*

Estée Lauder Companies llegó a Venezuela en 1973, con la creación de la compañía Elca Cosméticos S.A. La compañía venezolana se rige por la misma visión y visión que *Estée Lauder Companies*, ya que es una filial de esta última. Desde sus inicios, Elca Cosméticos, S.A. comercializó la marca *Estée Lauder* y a los cinco años después de la fundación de la compañía se realizó el lanzamiento de la marca *Clinique*. Posteriormente se introdujeron al mercado venezolano las marcas *Aramis & Designer Fragrances* y *M.A.C.*

La incursión de *Estee Lauder Companies* a Venezuela tuvo el propósito de brindar y dar el mejor servicio a la mujer en cuanto a su apariencia, maquillaje y cuidado de piel, para realzar su belleza. Desde su llegada al país, las marcas de *Estée Lauder Companies* se han convertido en reflejo de la calidad en cuanto a productos de belleza para las mujeres venezolanas.

Desde la creación de Elca Cosméticos S.A., los productos comercializados por la compañía filial han sido producidos por *Estée Lauder Companies*. En tal sentido, se puede establecer que éstos no son de fabricación nacional si no, por el contrario, provienen de la actividad de importación a Venezuela.

4.1.6.2. Organización corporativa

La estructura organizativa de Elca Cosméticos S.A. se encuentra conformada por personal que labora en las oficinas centrales, localizadas en la zona caraqueña de Boleíta, y personal que labora en distintas partes del país.

Actualmente se encuentran 80 personas que desempeñan funciones en las oficinas centrales de la compañía. Su organización puede disgregarse en los siguientes departamentos: Gerencia general, con 2 personas, recursos humanos, con 5 personas, finanzas, con 14 personas, logística, con 6 personas, informática, con 3 personas, almacén, con 20 personas y marcas, con 30 personas.

La gerencia general se encuentra integrada por el gerente general y su asistente. Los otros departamentos se encuentran integrados por el gerente de departamento y trabajadores en el área, exceptuando los departamentos de marcas y almacén. Éstos tienen una estructura más compleja, detallada a continuación.

El departamento de marcas se subdivide de acuerdo a las marcas que actualmente se comercializan en Venezuela: *Estée Lauder*, con 10 personas, *Clinique*, con 10 personas, *Aramis & Designer Fragrances*, con 5 personas, y *M.A.C.*, con 5 personas. Cabe destacar que *Aramis & Designer Fragrances* comprende la única división multimarca de la compañía, ya que se encarga de la comercialización de fragancias de diversos diseñadores, tales como *Tommy Hilfiger*, *DKNY* y *Sean John*, entre otros. De igual forma se debe resaltar que en la actualidad, la compañía filial de *Estée Lauder Companies* también comercializa la marca *Good Skin Lab* a través de un único producto, *Triactiline*. Sin embargo, al no ser ésta una marca de prestigio ni comprender diversos productos, no entra dentro de la división del departamento de marcas.

De acuerdo, entonces, con las cuatro marcas anteriormente mencionadas, *Estée Lauder*, *Clinique*, *Aramis & Designer Fragrances* y *M.A.C.*, el departamento de marcas cuenta con la siguiente estructura para cada una de ellas: Gerencia de marcas, comprendida por un gerente de marca y un asistente de marca, que se encarga de coordinar y crear la estrategia más adecuada y competitiva en los aspectos relacionados con presupuestos, campañas, relaciones públicas, mercadeo, promociones, ventas y educación de las consejeras de belleza con el fin de fortalecer y expandir la marca a nivel nacional.

Subordinados a la gerencia de marca se encuentran las siguientes gerencias: Gerencia de educación y relaciones públicas, gerencia de mercadeo y gerencia de ventas. La gerencia de educación y relaciones públicas organiza la estrategia y lleva a cabo los programas de entrenamiento para las consultoras de belleza. La gerencia de mercadeo se encarga de manejar todo lo concerniente a la toma de decisiones en la elección de productos a ser lanzados en el mercado venezolano, establecer los parámetros de ventas a distribuidores y público en general y coordinar la publicidad y promoción de los productos de la marca a fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

Subordinados a la gerencia de mercadeo se encuentra la coordinación de promoción, la cual se encarga de planificar, distribuir y llevar el seguimiento de las ventas de productos ofrecidos en eventos promocionales, demostraciones de productos y stands ubicados en puntos estratégicos en el país, y también la coordinación de *visual merchandising*, que se encarga de toda el material visual y la presentación utilizados por las marcas para la venta de productos.

Por último, la gerencia de ventas tiene la responsabilidad de hacerle seguimiento a la demanda de productos y al intercambio comercial entre Elca Cosméticos, S.A. y las tiendas a nivel nacional. Para ello, la gerencia de ventas tiene como subordinados a cuatro gerentes regionales, quienes cumplen la función de llevar la coordinación y el seguimiento de las ventas, tanto fijas como promocionales, de cada consejero de belleza de su región, a su vez, se encarga de las contrataciones de los mismos y su estatus dentro de la compañía, entiéndase, si son temporales o fijos.

Los consejeros de belleza, en su gran mayoría mujeres, por lo que se definirán de ahora en adelante como consejeras de belleza, son las personas que laboran en las tiendas de la marca o donde se vende la marca y tienen el contacto directo con el consumidor final. Por tanto, no se encuentran laborando en las oficinas centrales de Elca Cosméticos S.A. Actualmente, la compañía cuenta con aproximadamente 200 consejeras de belleza alrededor del país.

Adicionalmente a la proporción de empleados femeninos en los puestos de consejeros de belleza alrededor del país, cabe destacar que existe una proporción de empleados femeninos mayor a la de empleados masculinos, tanto en las instalaciones de Boleíta, como en la gerentes regionales. Esto se debe principalmente a la naturaleza del negocio de los cosméticos, que en Venezuela se encuentra actualmente enfocado hacia un público femenino. En el departamento de marcas, la totalidad de los empleados pertenecen al género femenino. No obstante, departamentos como el de recursos humanos, finanzas, almacén y logística tienen importante participación de empleados masculinos.

En el departamento de almacén, el cual comprende la segunda división con mayor cantidad de personas, se encuentran trabajadores de tres categorías. En primer lugar, se encuentra el personal que labora en oficinas y realiza toda la documentación de envío y recibo de mercancías. En segundo lugar se encuentran propiamente los trabajadores de almacén, quienes realizan labores de empaclado, traslado y despacho de mercancías. Por último, se encuentran las personas especializadas que trabajan en los almacenes de decoración.

Se debe mencionar que, en lo referente a lo administrativo, la organización se encuentra dividida en nómina mayor y nómina menor. La primera se encuentra comprendida por el gerente general, el gerente de finanzas, el gerente de recursos humanos y las gerentes de marca. El resto de la organización se encuentra catalogado como nómina menor.

Con respecto al personal de limpieza y mantenimiento, éste pertenece a una empresa subcontratada para tales labores, Fuller Mantenimiento, C.A., por lo cual no forma parte de Elca Cosméticos S.A. A pesar de esto, se considera de importancia destacar la presencia de cuatro de estos trabajadores subcontratados en las oficinas de Caracas.

4.1.6.3. Flujos de comunicación

Elca Cosméticos S.A. se define como una compañía horizontal en la cual los canales de comunicación son más bien flexibles. Sin embargo, existen canales de comunicación establecidos como las reuniones mensuales entre el gerente general y la alta gerencia a través de un comité de gerencia. La alta gerencia se encuentra comprendida por el director de finanzas, el contralor, el gerente de recursos humanos y los cuatro gerentes de marca. En estas reuniones mensuales se discuten las estrategias y problemas de la compañía y se toman decisiones con respecto a las acciones que tomará la organización en el futuro. La información derivada de estas reuniones es transmitida por cada gerente de área a su personal a través de reuniones informales, evidenciando de esta manera flujos de comunicación verticales y descendentes.

Otra herramienta de comunicación utilizada dentro de las oficinas son las carteleras, que se encuentran en cada piso del edificio ubicado en Boleíta, Caracas. El contenido colocado en ellas es responsabilidad del departamento de recursos humanos. La información es actualizada a principios de cada mes y refleja un flujo de comunicación horizontal, ya que la información emana de empleados de un departamento y se transmite a empleados de otros departamentos. Adicionalmente, la información fluye en una sola dirección, ya que la herramienta no permite una respuesta o diálogo por parte de la audiencia.

La comunicación con las gerentes regionales se realiza en el día a día a través de correos electrónicos o llamadas por teléfono. De forma trimestral y personal, las gerentes de marca se reúnen con cada una de las gerentes regionales. Adicionalmente, cada semestre se realizan reuniones generales entre la gerencia de marcas y todas las gerentes regionales.

La comunicación con las consejeras de belleza se realiza a través de comunicaciones formales que se emiten desde la oficina central, tales como cartas y volantes informativos. Esto se debe a que la mayoría de ellas no cuenta con correos electrónicos ni con acceso estable a Internet. También se utiliza la vía del teléfono para contactar a las consejeras de belleza cuando se desea. Adicionalmente, las consejeras de belleza se reúnen una vez al mes con el gerente regional respectivo, quien le provee información de interés a la consejera de

belleza. En estas reuniones la consejera de belleza entrega reportes de sus actividades durante el mes y también comunica cualquier inquietud a la gerente regional.

Por otra parte, se realizan mínimo dos entrenamientos al año, en los cuales las consejeras de belleza y las gerentes regionales acuden a las oficinas centrales para recibir información sobre productos novedosos, técnicas de belleza y otros. En éstos, las consejeras de belleza tienen la oportunidad de comunicarse de forma informal con sus superiores y viceversa.

Adicionalmente, la marca *Estée Lauder* cuenta con un periódico que se imprime cada tres meses y se envía a las tiendas para que las consejeras de belleza se actualicen con respecto a las marcas y nuevos productos.

Al estudiar los flujos de comunicación verticales y horizontales, es posible determinar que el uso del teléfono, correo electrónico y reuniones informales sirven como instrumentos para la comunicación entre empleados subordinados y empleados de mayor jerarquía y entre empleados del mismo rango. Cabe destacar que el departamento de recursos humanos envía correos electrónicos para notificar el ingreso de nuevo personal al resto de los empleados o dar cualquier aviso pertinente.

Se debe destacar que Elca Cosméticos S.A. no cuenta con una intranet propia que les permita a sus empleados comunicarse. Por el contrario, la única intranet con la que se cuenta consiste en una red corporativa entre todas las filiales de *Estée Lauder Companies* en la cual no se pueden colocar mensajes personales. Ésta sólo sirve para que la empresa matriz coloque información de interés con respecto a productos y marcas.

4.1.6.4. Elca Cosméticos S.A. y el medio ambiente

El compromiso de Elca Cosméticos S.A. con el medio ambiente ha sido más reducido que aquél de *Estée Lauder Companies*, detallado anteriormente. En tal sentido se puede considerar que desde sus inicios, la compañía filial no ha visto la necesidad de involucrarse de forma activa con la conservación del medio ambiente.

De acuerdo con esto, se observa cómo la organización ha adoptado los lineamientos de la casa matriz en cuanto a campañas o acciones para el cuidado del medio ambiente

directamente relacionados con sus productos. Como ejemplo, recientemente la división de *Aramis & Designer Fragrances* realizó el lanzamiento de una fragancia de *DKNY* con el nombre de *Pure*. Ésta se caracterizó por ser un producto amigable para el ambiente, fabricado de forma socialmente responsable, cuyo empaque era de cartón reciclado y las impresiones hechas con bajos niveles de tinta. Adicionalmente, la botella de la fragancia era elaborada con vidrio 100% reciclable. Sin embargo, Elca Cosméticos S.A. sólo se dedica a la comercialización de *Pure*, mas no se encuentra involucrado en el proceso de elaboración, por lo que no desempeña un papel de verdadero compromiso con la ecología.

De igual forma, las iniciativas planteadas anteriormente como metas de *Estée Lauder Companies* en cuanto a reducción del impacto de la compañía en el medio ambiente, benefician a Elca Cosméticos, pero en realidad representan directrices que vienen desde la casa matriz y, por tanto, no representan un esfuerzo por parte de la empresa filial con respecto a la preocupación y conservación ambiental. Sobre todo considerando que los productos de la organización se producen en el exterior y sólo se importan para Venezuela. Por ello, resalta la necesidad de realizar actividades en esta dirección que provengan de Elca Cosméticos S.A. y le otorguen legitimidad a la empresa en cuanto a cuidado del medio ambiente.

Cabe destacar que la única acción que se conoce que se haya realizado en Elca Cosméticos S.A. con estos fines ha sido la campaña de reciclaje, que inició en 2009 y se mantiene hasta hoy. En el marco de esta campaña se han colocado recipientes de cartón donde los empleados colocan el papel para ser reciclado. Cuando los recipientes se encuentran llenos, *Kimberly Clark* procede a retirarlos y a reciclar el papel. Si bien esta actividad pudiera reflejar un espíritu más verde de la compañía, resulta notorio que esta campaña fue llevada a cabo por iniciativa de una empleada y no por recursos humanos. En este sentido, se puede observar que la campaña no fue desarrollada corporativamente y, por tanto, no contribuye con el ser verde de la organización por su origen, mas sí por el lugar en donde se realiza la actividad.

4.2. Responsabilidad social empresarial en Venezuela

A partir de sus comienzos en 1950, el tema de la responsabilidad social empresarial ha ido aumentando su relevancia. Hoy día se observa cómo se ha convertido en un foco de atención para empresas de diversos sectores alrededor del mundo. Según Espiñeira Sheldon y Asociados (2009), la importancia que ha cobrado esta área ha derivado en la incorporación de unidades encargadas de la responsabilidad social y gestión ambiental principalmente en empresas de países desarrollados. No obstante, ésta tendencia se observa cada vez más y con mayor fuerza en empresas de países en vías de desarrollo.

Dentro de este auge de responsabilidad social empresarial, se encuentra inmersa Venezuela. Las organizaciones han buscado plantear políticas y prácticas alineadas con este concepto que cada vez se ha vuelto más popular. Ante esta realidad, Espiñeira, Sheldon y Asociados, firma miembro de *Price Waterhouse Cooper*, pretende estudiar anualmente las prácticas y tendencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el país para entender la extensión de este cambio.

Espiñeira, Sheldon y Asociados (2010) afirma que el 70% de la muestra de empresas consultadas considera que dentro de su misión se encuentran compromisos con la sociedad y el ambiente. Esto ha devenido en una serie de campañas e iniciativas corporativas que se han desarrollado a lo largo de las últimas décadas con mayor frecuencia.

Particularmente en Venezuela la responsabilidad social empresarial se ha dirigido principalmente a temas de salud y educación, encontrándose fuertemente marcadas estas acciones por una fuerte tendencia filantrópica, principalmente enfocada hacia donativos. Al respecto Luy (2008) señala que el ambiente no ha sido el ámbito de mayor atención al momento de ejercer la responsabilidad social empresarial. Según Espiñeira, Sheldon y Asociados (2010) las empresas han realizado el doble de actividades en cuanto a formación y capacitación de empleados en temas sociales que en temas ambientales.

A pesar de esto, el interés por la conservación del medio ambiente ha ido en aumento en Venezuela, por lo que recientemente diversas organizaciones han llevado a cabo estrategias en este sentido. Dicha situación, según Espiñeira Sheldon y Asociados (2009), obliga a que las organizaciones se comprometan a ser ambientalmente responsables,

implementar los cambios necesarios para ser sostenibles, mientras buscan ser más competitivas.

Entre las distintas iniciativas que se han llevado a cabo en el ámbito de responsabilidad ambiental en Venezuela se pueden mencionar entre las más notorias: el patrocinio de la Asociación para la Defensa del Ambiente y de la Naturaleza, dedicada al tema de desechos sólidos, por parte de empresas como Procter & Gamble, Produvisa, Kimberly-Clark, Owens Illinois, Coca-Cola, Regional, Brahma, Holcim y TetraPak; la campaña de reciclaje de vidrio de Owens Illinois; las campañas de Ferretería Epa, Automercados Plaza's y Excelsior Gama centradas en repartir bolsas de plástico oxo-biodegradables o reutilizables; las publicaciones de Polar en pro de la conservación del ecosistema, entre los cuales se encuentran el coleccionable "El valor del reciclaje" y el libro "Reciclar es la solución"; el programa "Lago Vital" de Coca-Cola que consiste en una iniciativa de educación, emprendimiento y promoción sobre la necesidad de conservar el Lago de Maracaibo; la alianza de Shell con Provita para desarrollar una Iniciativa para la Protección de Especies Amenazadas (IEA); y la realización de memorias de responsabilidad social y ambiental por parte de un número significativo de empresas.

4.3. Trabajos referenciales

4.3.1. Natura: Un nuevo concepto. Caso: estrategia de comunicaciones externas

Para la elaboración de esta estrategia comunicacional, se tomará como referencia la estrategia de comunicaciones externas realizada para la compañía de cosméticos Natura en 2008. En ésta se profundizó en la aceptación del concepto de empresa verde en las consumidoras de Natura, por lo que la investigación guarda cierta relación con el estudio a realizar. Para ello se exploró la actitud de las consumidoras frente a la propuesta conceptual de Natura de "Bien estar Bien".

4.3.2. Propuesta de mercadeo para el relanzamiento de la línea Anti-Blemish de Clinique

Por otra parte, también se utilizará como referencia la propuesta de mercadeo realizada en torno al relanzamiento de la línea *Anti-Blemish* de *Clinique*, ya que en ella se describe de forma útil a la empresa. En este sentido, aunque esta tesis difiere un poco del presente trabajo, se ha tomado como referencia dadas las menciones que se hacen en ella de Elca Cosméticos, S.A. y su estructura.

V. MÉTODO

5.1 Modalidad de investigación

El trabajo de grado a realizar está previsto como una de las opciones que el Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello (2010) contempla como una de las modalidades: el desarrollo de estrategias comunicacionales que pretenden satisfacer necesidades específicas de la organización.

En el caso del presente trabajo, se busca crear una estrategia comunicacional interna amparada en el interés de la organización por posicionarse como una empresa verde en sus públicos o audiencias internas. A raíz de esta necesidad, se pretende evaluar cuáles son los conocimientos, percepciones y posiciones de los empleados con respecto a las empresas verdes con el fin de plantearle propuestas comunicacionales a la organización y desarrollar un concepto comunicacional coherente.

De acuerdo con el manual anteriormente mencionado, el desarrollo de la estrategia comunicacional comprenderá la asignación de recursos, selección y descripción de los públicos, desarrollo de mensajes clave, selección de los medios de comunicación, distribución presupuestaria y propuesta para la evaluación de resultados.

5.2. Diseño y tipo de investigación

El trabajo a realizar consta de un diseño no experimental, definido por Hernández Sampieri (1994) como aquél que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, no se ejercen variaciones intencionales en las variables independientes.

De acuerdo con esto, se puede establecer que en la investigación no experimental se observan los fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural para después analizarlos. Por ello, en este diseño de investigación, los sujetos de estudio no se ven expuestos a condiciones o estímulos, sino que, por el contrario, son observados en su ambiente o realidad. Si bien en la investigación experimental se construyen situaciones, en ésta se

observan situaciones ya existentes, que no han sido provocadas de forma intencional por el investigador. Según Hernández Sampieri (1994, p.189),

en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Adicionalmente, la investigación no experimental puede ser clasificada como transversal o transeccional, de acuerdo con los parámetros establecidos por este mismo autor. Esto sugiere que el trabajo se centrará en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

Por último, el trabajo consiste en una investigación exploratoria ya que, según Hernández Sampieri, éstas se llevan a cabo usualmente cuando se busca examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o desarrollado en una determinada área como es el caso de las empresas verdes en Venezuela y su aceptación por los distintos públicos. Por tanto, este estudio servirá para aumentar el grado de familiaridad con respecto a este fenómeno relativamente desconocido. Más allá de esto, se debe tomar en cuenta, como lo señala Hernández Sampieri, que los estudios exploratorios generalmente determinan tendencias e identifican relaciones potenciales entre variables. En la misma línea, Sabino (1980) establece que las investigaciones exploratorias permiten ofrecer una visión general, de tipo aproximativo, sobre una determinada realidad.

5.3. Diseño de variables

5.3.1. Conceptual

Para la elaboración de este trabajo se ha decidido utilizar el concepto de Míguez González (2006) con respecto al público interno. De acuerdo con esta autora, el público interno comprende aquellos individuos que pertenecen directamente a la organización y tienen constante contacto con ella, es decir, los empleados o aquellas personas que desde el punto de vista administrativo tienen una relación externa pero sostienen una permanente

interacción con la organización; mientras que el resto de los colectivos con los que se relaciona la organización estarían en el grupo de los públicos externos.

5.3.2. Operacional

Para la elaboración de esta investigación se realizó el siguiente cuadro que permite operacionalizar las variables a través de sus dimensiones e indicadores, posibilitando el desarrollo del instrumento a través del cual se estudiará el público interno de Elca Cosméticos S.A. Éste consistirá en un cuestionario para ser llenado por la muestra seleccionada.

		Disposición hacia temas ecológicos	<p>Si Elca Cosméticos emprendiera acciones para mejorar su impacto en el medio ambiente, usted estaría:</p> <p> <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo </p>		
			<p>Ordene las siguientes áreas de impacto ambiental según la importancia que tienen para usted. Coloque números del 1 al 7 u 8, donde 1 es el área de impacto ambiental más importante según su criterio.</p> <p> <input type="checkbox"/> Ahorro de agua <input type="checkbox"/> Ahorro de combustible <input type="checkbox"/> Ahorro de electricidad <input type="checkbox"/> Ahorro de papel <input type="checkbox"/> Protección de animales <input type="checkbox"/> Reciclaje de basura <input type="checkbox"/> Reciclaje de papel <input type="checkbox"/> Otro: </p>		

		Hábitos con respecto al cuidado del medio ambiente	4. Acción ambiental	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca		
			Ahorra agua	<input type="checkbox"/>						
			Ahorra combustible	<input type="checkbox"/>						
			Ahorra electricidad	<input type="checkbox"/>						
			Ahorra papel	<input type="checkbox"/>						
			Recicla basura	<input type="checkbox"/>						
			Recicla papel	<input type="checkbox"/>						
			5. Lugar de acción	Hogar	Oficina	Otro:	Especifique			
			Ahorro de agua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			Ahorro de combustible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			Ahorro de electricidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			Ahorro de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			Reciclaje de basura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			Reciclaje de papel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Objetivo N°3: Determinar los elementos clave de la estrategia					
Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Fuente	Instrumento
Elementos clave de la estrategia	Medios de comunicación internos	Medios de relevancia	<p>Ordene los siguientes medios de comunicación de la empresa según la importancia que tienen para usted para recibir información sobre Elca Cosméticos. Coloque números del 1 al 4 o 5, donde 1 es el medio de comunicación más importante según su criterio.</p> <p> <input type="checkbox"/> Carteleras <input type="checkbox"/> Correos electrónicos institucionales <input type="checkbox"/> Conferencias <input type="checkbox"/> Reuniones <input type="checkbox"/> Otro: </p>	Nómina mayor y menor de Elca Cosméticos S.A.	Encuesta

			<p>Clasifique los siguientes medios de comunicación de la empresa (siendo 5 la mejor calificación)</p> <p>Carteleras</p> <table> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Relevancia de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de uso por su parte</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Claridad de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Uso adecuado por parte de la compañía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Correos electrónicos institucionales</p> <table> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Relevancia de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de uso por su parte</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Claridad de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Uso adecuado por parte de la compañía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Reuniones</p> <table> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Relevancia de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Frecuencia de uso por su parte</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Claridad de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Uso adecuado por parte de la compañía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	Relevancia de la información	<input type="checkbox"/>	Frecuencia de uso por su parte	<input type="checkbox"/>	Claridad de la información	<input type="checkbox"/>	Uso adecuado por parte de la compañía	<input type="checkbox"/>		1	2	3	4	5	Relevancia de la información	<input type="checkbox"/>	Frecuencia de uso por su parte	<input type="checkbox"/>	Claridad de la información	<input type="checkbox"/>	Uso adecuado por parte de la compañía	<input type="checkbox"/>		1	2	3	4	5	Relevancia de la información	<input type="checkbox"/>	Frecuencia de uso por su parte	<input type="checkbox"/>	Claridad de la información	<input type="checkbox"/>	Uso adecuado por parte de la compañía	<input type="checkbox"/>																																																		
	1	2	3	4	5																																																																																										
Relevancia de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Frecuencia de uso por su parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Claridad de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Uso adecuado por parte de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																																										
Relevancia de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Frecuencia de uso por su parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Claridad de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Uso adecuado por parte de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
	1	2	3	4	5																																																																																										
Relevancia de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Frecuencia de uso por su parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Claridad de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										
Uso adecuado por parte de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																										

5.4 Unidades de análisis y población

Las unidades de análisis se centran en el público interno de Elca Cosméticos Venezuela, tomando en cuenta que en las oficinas centrales se encuentran 80 personas. A pesar de que el público interno trasciende ese ámbito laboral, para abarcar también las 200 consejeras de belleza con las que cuenta aproximadamente la organización alrededor del país, se ha decidido dirigirse únicamente a los empleados que laboran en el área administrativa de la compañía. En este sentido, se restringen las unidades de análisis a los empleados que laboran dentro del edificio de oficinas en Boleíta, Caracas, ya que la estrategia comunicacional se realizará principalmente en estas instalaciones.

Cabe destacar que al incluir solamente al público interno de Elca Cosméticos S.A. que labora en las oficinas, se debe tomar en cuenta como unidad de análisis al personal de mantenimiento que labora en éstas y que, a pesar de ser sub-contratados, sostienen una permanente interacción con la organización.

5.5. Diseño muestral

5.5.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo a utilizar para la realización de este trabajo será intencional. De acuerdo con Namakforoosh (2000) éste consiste en el tipo de muestreo en el cual todos los elementos muestrales de la población son seleccionados bajo juicio personal del investigador. En el muestreo intencional, el investigador posee previo conocimiento de los elementos poblacionales, lo que permite que el muestreo sea representativo. En éste sentido, la muestra se realizará a partir de tres departamentos de Elca Cosméticos S.A., de los cuales dos de ellos comprenden las divisiones más grandes en cuestiones de cantidad de personal en las oficinas de la organización: marcas, almacén y logística.

Para estudiar al público interno de Elca Cosméticos S.A. se ha decidido tomar como muestra a 30 personas, considerando que este número representa una parte importante del total de trabajadores de la organización. El muestreo será estratificado, ya que se buscará conservar la proporcionalidad de los departamentos. Por ello, se ha decidido que se encuestarán a 16 personas del departamento de marcas, que comprenderán el 54% de la

muestra; 11 personas del departamento de almacén, que comprenderán el 36% de la muestra; y 3 personas del departamento de logística, que comprenderán el 10% de la muestra.

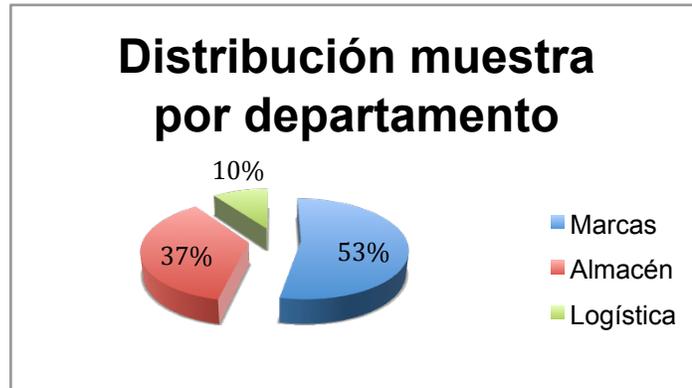


Figura 1. *Distribución de la muestra por departamento*

De estas cantidades anteriormente señaladas, se buscará mantener la proporcionalidad de las marcas y cargos. Por tanto, se ha decidido que de las 16 personas a estudiar en el departamento de marcas, 6 serán de *Estée Lauder*, 5 de *Clinique*, 3 de *Aramis & Designer Fragrances* y 2 serán de *M.A.C.* De éstas cantidades, se buscará tener representación de cada una de las gerencias subordinadas a la gerencia de marca: gerencia de educación y relaciones públicas, gerencia de mercadeo y gerencia de ventas.

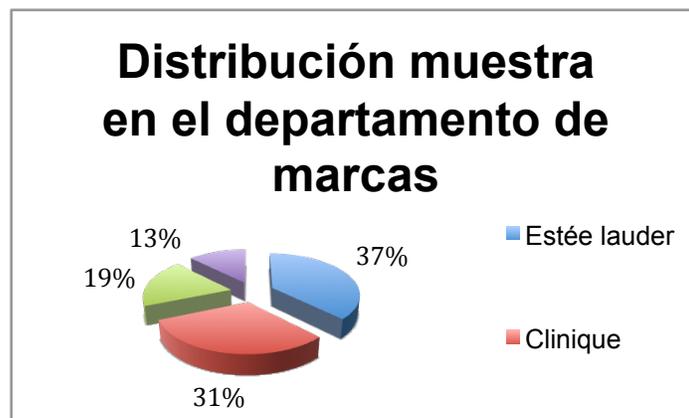


Figura 2. *Distribución de la muestra en el departamento de marcas*

En el caso del departamento de almacén, de las 11 personas a estudiar, 6 serán trabajadores de oficina, 5 serán trabajadores de almacén y 1 persona será de los almacenes de

decoración. En el caso del departamento de logística, se buscará estudiar al gerente de logística y a 2 de sus trabajadores.

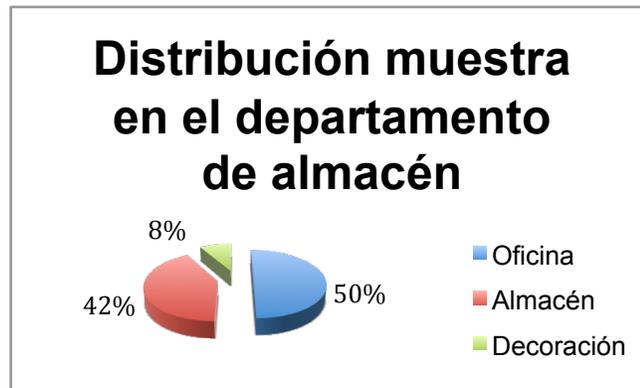


Figura 3. *Distribución de la muestra en el departamento de almacén*

5.5.2 Características de la muestra

La muestra estará compuesta por empleados que laboran en los departamentos de marcas, almacén y logística; y dentro de la muestra se buscará estudiar a los empleados de acuerdo a la estructura de la compañía detallada anteriormente en cuanto a representación porcentual de cada departamento y marca. Adicionalmente, se debe añadir que la muestra tendrá una mayoría femenina, dada la naturaleza de la empresa y la presencia mayoritaria de empleadas en las oficinas de Elca Cosméticos S.A.

5.6. Diseño del instrumento

Se diseñó un cuestionario para ser respondido por la muestra escogida. Este cuestionario consta de 14 preguntas, a través de las cuales se pretenden estudiar la muestra a partir de sus respuestas sobre: datos demográficos y laborales; características relacionadas con Elca Cosméticos S.A. como empresa ecológica; disposición hacia temas ecológicos; hábitos con respecto al cuidado del medio ambiente; y consideraciones sobre los medios de comunicación internos de la empresa.

5.6.1. Validación del instrumento

El instrumento fue validado por expertos en las áreas de comunicación, estadística y metodología de la investigación como Enrique Pagá, profesor de Estadística en la

Universidad Monteávila y estadístico de profesión; Catherine Rijdsdijk, especialista en comunicaciones estratégicas y mercadeo y comunicadora social de profesión; Milton Granadillo, experto en comunicaciones integradas y comunicador social de profesión; y David Smolansky, comunicador social de profesión.

5.6.2. Ajuste

Al instrumento se le realizaron diversos ajustes a partir de las observaciones de las personas que lo revisaron para su validación.

En primer lugar las preguntas referentes a datos demográficos y laborales se colocaron de últimas. Dicha observación fue realizada por el profesor Enrique Pagá, quien sustentó esta recomendación con bibliografía. Según Hair, Bush y Ortinau (2004), se deben plantear las preguntas de tipo demográfico al final del cuestionario, porque para ese momento los encuestados se sienten más confiados que al principio. Estos autores también señalan que si se comienza con las preguntas de identificación, los entrevistados pueden sentirse amenazados, ya que no conocen el contexto en el que se analizarán dichas respuestas. En cambio, si se colocan al final y el sujeto se rehúsa a continuar respondiendo, serán utilizables los datos obtenidos anteriormente.

Para corroborar dicha sugerencia, se investigó en bibliografía de otros autores, encontrando que otros autores como Churchill (2001), Schiffman (2005), Lavraka (1997) Scheff Bernstein (2008) y Longenecker y Moore (2007) coinciden en establecer que las preguntas delicadas, tales como posturas políticas, ingresos económico y edad, entre otras, se deben dejar de últimas en los cuestionarios. De ahí que los datos demográficos y laborales se pasaran a la última sección del instrumento. De igual forma se colocó una aclaratoria sobre el uso de este tipo de información para ofrecerle mayor tranquilidad a las personas que respondieron el instrumento. Por sugerencia de Enrique Pagá, también se colocó una aclaratoria al principio del cuestionario, en la cual se señala cuál es el objetivo del instrumento. Con ella se pretende dar a conocer las intenciones de la investigación y proporcionarle seguridad al sujeto de la muestra.

El instrumento abre con la pregunta que pretende investigar si el público interno considera que Elca Cosméticos S.A. es una empresa verde y si estaría de acuerdo con la

realización de la estrategia comunicacional. Dichas preguntas pasaron a evaluarse con una escala de Lickert (desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo), por sugerencia del profesor Pagá.

También se incluyeron preguntas de jerarquización de las áreas de impacto ambiental y los medios medios de comunicación internos, con la finalidad de poder evaluar mejor las consideraciones al respecto por parte de los empleados. Dichas preguntas fueron añadidas gracias a las recomendaciones de Catherine Rijdsijk. En el caso de las áreas de impacto ambiental, la nueva pregunta permitió optimizar y resumir las preguntas 7, 8, 9, 10. Éstas buscaban estudiar si la muestra consideraba el ahorro de agua y electricidad, el reciclaje de papel y la experimentación con animales para el desarrollo de productos como positivas. En cuanto a los medios internos, en la nueva pregunta se incluyó la antigua pregunta 20 que indagaba sobre las consideraciones de la muestra respecto al mejor medio para recibir información de la compañía.

Se modificaron las áreas de impacto ambiental, separando el ahorro de energía en ahorro de electricidad y ahorro de combustible. También se añadieron como opciones el ahorro de papel y el reciclaje de basura. Dichas recomendaciones fueron hechas por Milton Granadillo, quien sugirió su inclusión por ser áreas de gran relevancia en el cuidado del medio ambiente.

A las preguntas sobre acciones ambientales y lugar de acción de las mismas se les modificó el formato para simplificarlas, lo que derivó en las preguntas 4 y 5 que se pueden observar en el instrumento final. Esta modificación fue hecha a partir de las sugerencias del profesor Pagá. De igual forma, esta persona sugirió un nuevo formato para las preguntas referentes a los medios internos, 17, 18 y 19, que se resumieron en la pregunta 9. Gracias a ésta se pudo comprender la evaluación de las carteleras, correos electrónicos institucionales y reuniones en una sola pregunta.

La pregunta sobre la zona de residencia se eliminó por falta de relevancia y se añadió una pregunta para conocer en qué marcas trabajan los sujetos de la muestra.

5.7. Procesamiento

Las respuestas al instrumento aplicado a la muestra de 30 empleados de Elca Cosméticos S.A. se procesaron a través del programa Microsoft Office Excel 2008 y el programa SPSS de IBM, versión 17.0. La totalidad de las tablas y gráficos obtenidos a partir de estos programas se puede encontrar en la parte de los anexos.

5.8. Criterios de análisis

Para la interpretación adecuada de resultados, se aplicaron diversas medidas e indicadores. En este sentido, se obtuvieron los valores de frecuencia y porcentaje para cada una de las preguntas comprendidas en el instrumento.

También se calcularon la media, mediana y moda. La media aritmética simple, según Corrales y Obando (2007) es una medida que representa el promedio de datos, al comprender la suma de todos los datos y dividirlos por el número de datos. La mediana es definida por Pérez (1986) como el número que divide una distribución en dos partes iguales, suponiendo que los datos se encuentran ordenados de forma creciente o decreciente. Por último, la moda de acuerdo a Corrales y Obando es una medida de tendencia central que indica aquellos datos que se presentan con mayor frecuencia en un conjunto de datos estadísticos.

Adicionalmente se empleó la desviación típica como medida de dispersión de las observaciones. Según Moore (2005), si la desviación típica es igual a cero, se entiende que no hay dispersión, es decir, todas las observaciones toman el mismo valor. Por tanto, mientras la desviación típica sea menor, más homogénea será la dispersión.

También se empleó la asimetría como indicador de la tendencia de la distribución. Si la distribución de la variable es simétrica, su valor será igual a cero. Para los fines de esta investigación se estableció en reunión con el profesor Jorge Ezenarro, titular en la escuela de comunicación social de la Universidad Católica Andrés Bello, que se aceptarán como valores simétricos también aquellos menores a 0,5 y mayores a -0,5. Valores mayores a 0,5, o de asimetría positiva, indicarán que las desviaciones a la media son mayores para los valores superiores a la media que para los valores inferiores. Valores menores a 0,5, o de asimetría

negativa, indicarán que las desviaciones a la media son mayores para los valores inferiores a la media que para los valores superiores.

Otra medida empleada para la interpretación de resultados lo constituye el coeficiente de Kurtosis. Éste es definido por Pedroza y Dicoovskyi (2007) como una medida de la concentración de la distribución en torno a la media. Para los fines de esta investigación se estableció en reunión con el profesor Ezenarro que si el valor de este coeficiente oscila entre -1 y 1, la distribución será considerada mesocrática; si el coeficiente de Kurtosis es menor a -1, la distribución será platicúrtica, es decir, que los resultados estarán distribuidos de forma casi igual a lo largo de los resultados; si el valor del coeficiente de Kurtosis es mayor a 1, la distribución se considerará como leptocúrtica, donde los datos están acumulados en pocas respuestas, por lo que se considera muy homogénea la distribución.

5.8.1 Variables nominales

Para estudiar las variables nominales que componen el instrumento y su relación con otras variables nominales, se ha decidido emplear el coeficiente de contingencia, que según Pedroza y Dicoovskyi (2007) asocia dos variables en escala nominal, tomando en cuenta que una de las dos variables pueda presentar más de dos categorías.

De acuerdo con los cálculos realizados, se ha establecido que el coeficiente de contingencia establecerá una relación muy baja entre las variables cuando tiene valores de 0 a 0,15; una relación baja cuando los valores oscilan entre 0,16 a 0,3; una relación moderada cuando se obtienen valores de 0,31 a 0,45; una relación media cuando tiene valores entre 0,46 a 0,55; una relación moderada alta cuando los valores se encuentran entre 0,56 y 0,7; una relación alta cuando los valores están comprendidos entre 0,71 y 0,85; y una relación muy alta cuando los valores son de 0,86 a 1.

5.8.2. Variables escalares

Se buscó relacionar las variables escalares con ciertas variables nominales. Para ello se empleó el coeficiente Eta que, según Pedroza y Dicoovskyi (2007) permite analizar los valores obtenidos de las relaciones entre variables escalares y nominales, al representar la proporción de la variabilidad de la variable dependiente y , explicada por los valores de la

independiente, x . Para el estudio del coeficiente Eta se aplicaron los mismos criterios numéricos para establecer la relación entre variables escalares y nominales, que se aplicaron para evaluar el coeficiente de contingencia, los cuales fueron detallados anteriormente.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Descripción del público interno de Elca Cosméticos S.A.

El público interno de la empresa, de acuerdo a las respuestas obtenidas de la muestra, se encuentra mayoritariamente dentro de la categoría de edad joven. La mitad de los empleados se encontró dentro del rango de edad de 26 a 35 años; casi un 30% de los empleados se ubicó entre los 36 y 45 años; 20% de los empleados se encontró en el rango de 18 a 25 años; y apenas 3% tiene entre 46 y 55 años.



Figura 4. Rango de edad de los empleados de la muestra

El tiempo de permanencia en la empresa por parte del público interno de Elca Cosméticos S.A. se puede definir como medio – corto. El 50% de los empleados tiene entre 3 y 6 años en la compañía; el 40% del público interno aún no ha cumplido los 3 años en la empresa; y el resto de la muestra se ubicó en los rangos de 6 a 9 años y más de 9 años en la organización.



Figura 5. Rango de tiempo de los empleados de la muestra en la empresa

La relación entre el rango de edad del empleado y el rango de tiempo de permanencia en la empresa se considera como moderada alta, ya que presenta un coeficiente de contingencia de 0,64. En tal sentido, se aprecia cómo las personas que llevan de 0 a 3 años en la empresa por lo general se encuentran ubicados en los rangos más jóvenes de edad.

Como se había indicado al determinar las proporciones de la muestra antes de aplicar el instrumento, de las 30 personas estudiadas, 16 pertenecen al departamento de marcas, 11 al de almacén y 3 al de logística. Al relacionar esta variable con el tiempo de permanencia del empleado en la organización, se encontró una relación media, determinada por un coeficiente de contingencia de 0,52. Esto resulta significativo al observar que el departamento de almacén se encuentra constituido principalmente por personas que tienen de 3 a 6 años laborando en la empresa. En cambio, en los otros departamentos, el tiempo de permanencia en la compañía varía entre los 0 y más de 9 años.

Con respecto a la relación entre el departamento del empleado y la edad, se encontró un coeficiente de contingencia de 0,49 que señala una relación media. Cabe destacar al respecto que el departamento de marcas es el que tiene más personas entre el rango de edad de 18 a 25 años -entre ellas se encuentran todas las personas que integran la marca *M.A.C.* Sin embargo, el departamento de marcas, al igual que el de logística, se encuentra mayoritariamente compuesto por personas de entre 26 a 35 años. Por el contrario, en el

departamento de almacén se encuentran más empleados ubicados en el rango de edad de 36 a 45 años.

En cuanto al género, la muestra arrojó que 60% de los encuestados son mujeres y 40% hombres. Esta proporción se deriva de la naturaleza de la compañía, dedicada a los cosméticos. Sin embargo, existe un número significativo de empleados masculinos, comprendidos sobre todo en el departamento de almacén y logística. En tal sentido, la relación entre el género del empleado y el departamento en el que trabaja se puede considerar como moderada alta.

Al aplicar el instrumento, se obtuvieron respuestas de 10 personas de la marca *Estée Lauder*, 7 empleados de *Clinique*, 3 empleados de *Aramis & Designer Fragrances*; 2 empleados de *M.A.C.*; y 8 empleados que trabajan con todas las marcas, particularmente ubicados en los departamentos de logística y almacén.

6.2. Conocimiento del concepto de empresa verde por parte del público interno

Con respecto a las consideraciones sobre Elca Cosméticos S.A. como una empresa comprometida con el cuidado y la conservación del medio ambiente, 20% manifestó estar totalmente de acuerdo; 40% respondió de acuerdo; 23,3% no manifestó ninguna posición; y 16,7% estuvo en desacuerdo.

Al cruzar la variable nominal de edad del empleado con las consideraciones sobre Elca Cosméticos S.A. como una empresa comprometida con el cuidado y la conservación del medio ambiente se obtuvo un coeficiente de contingencia de 0,59, lo que refleja una relación moderada alta entre ambas variables nominales. Con respecto a considerar a la organización como verde, la mayoría de los empleados más jóvenes se mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo; la mayoría de los empleados de 26 a 35 años estuvieron de acuerdo; la mayoría de los empleados de 36 a 45 años estuvieron totalmente de acuerdo.

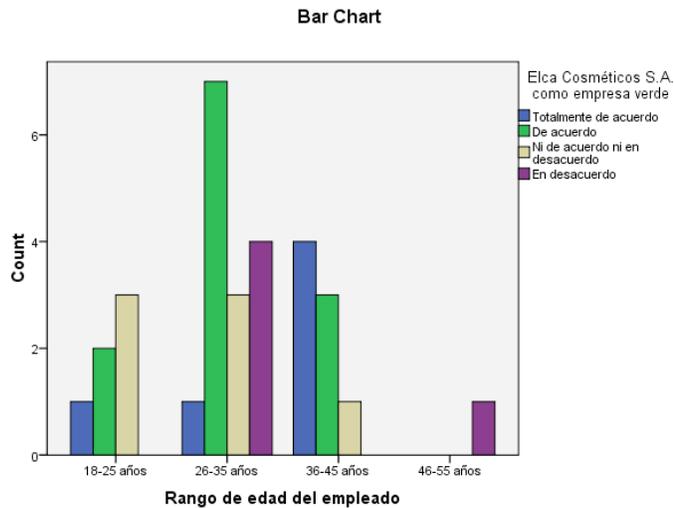


Figura 6. *Relación rango de edad / consideración de la empresa como verde*

Estos resultados indican la posibilidad de una relación moderada alta en cuanto a que las personas más jóvenes se muestran más neutras o en desacuerdo con respecto a considerar que Elca Cosméticos S.A. es una empresa verde. Considerando que la mayor parte de la muestra es joven, se puede establecer que la organización necesita realizar la estrategia comunicacional para posicionarse como empresa verde. En ésta, puede comenzar a realizar más acciones con respecto al cuidado y conservación del medio ambiente, adicionales a la campaña de reciclaje de papel, y darlas a conocer a sus empleados. Esto permitirá la satisfacción de preocupaciones e intereses por parte del público interno joven en relación con este tema. Ya que una sola persona representó el rango de edad de 46 a 55 años, no se considera como significativa su respuesta.

Se observó una relación media entre el rango de tiempo del empleado en la organización y la consideración de Elca Cosméticos S.A. como empresa verde y se identificó una relación moderada entre el género del empleado y la misma variable. A pesar de ésta, resulta notorio que las únicas personas que expresaron su desacuerdo al evaluar a Elca Cosméticos S.A. como empresa verde fueron mujeres. En tal sentido se observa mayor exigencia por parte de este público hacia la organización. Cabe destacar que todas las empleadas que señalaron estar en desacuerdo en esta pregunta pertenecían al departamento de marcas.

Con respecto a los departamentos en general y a la consideración de la organización como empresa verde, se considera significativo que en el departamento de marcas la mayoría de personas se encontrara de acuerdo o en desacuerdo; mientras que en almacén la mayoría de empleados se mostraron totalmente de acuerdo o de acuerdo. Esto refleja una actitud más crítica del departamento de marcas en comparación con almacén e incluso logística.

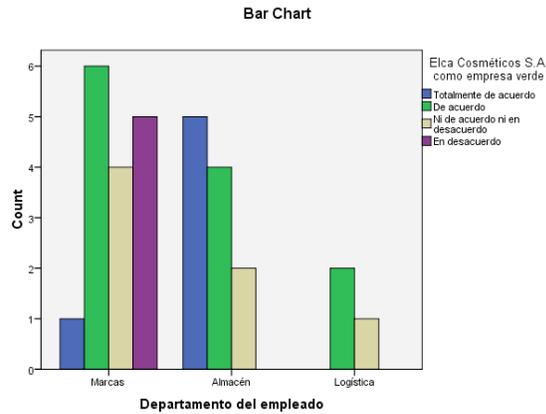


Figura 7. Relación departamento del empleado / consideración de la empresa como verde

También se puede observar una relación moderada alta , dada por un coeficiente de contingencia de 0.65, entre las marcas en las que trabajan los empleados y su consideración de Elca Cosméticos S.A. como empresa verde. Esta relación se encuentra detallada en el siguiente gráfico:

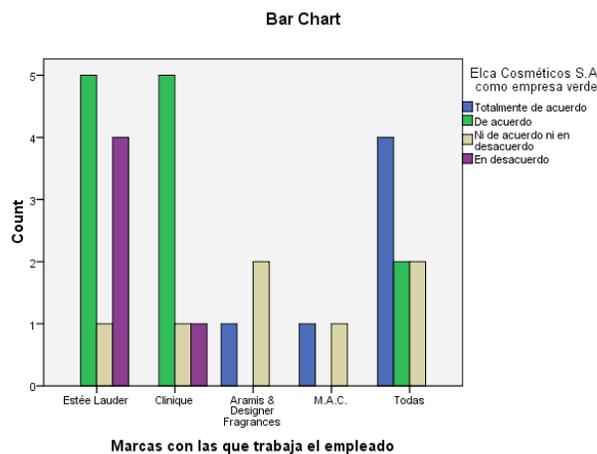


Figura 8. Relación marcas con las que trabaja el empleado / consideración de la empresa como verde

En cuanto a la disposición de las personas hacia el emprendimiento de acciones ambientales por parte de Elca Cosméticos S.A., se observa que la gran mayoría de empleados manifestó encontrarse totalmente de acuerdo, menos una persona que expresó estar de acuerdo. Esto resulta de gran importancia para la realización de la estrategia comunicacional, ya que sus acciones contarán al principio con una actitud favorable por parte del público interno.

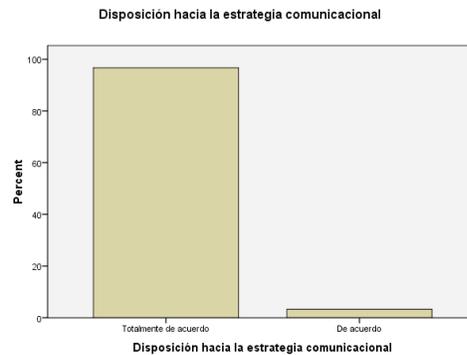


Figura 9. *Disposición hacia la estrategia comunicacional*

En cuanto a la jerarquización de áreas de impacto ambiental, se observa que 53,3% de los empleados considera que el ahorro de agua es el área de más importancia. En tal sentido, la estrategia comunicacional hará énfasis en fomentar el ahorro de agua en el público interno. El ahorro de electricidad fue considerado por 30% como el área de impacto ambiental más importante después del ahorro de agua. Esto se puede deber en parte a las campañas comunicacionales realizadas en Venezuela por el Estado para fomentar el consumo responsable de electricidad dada la crisis eléctrica suscitada en el año 2010.

Por el contrario, la protección de animales fue considerada el área de impacto ambiental menos importante por 40% de la muestra. Seguida de esta área se encontró que el ahorro de combustible fue considerada la segunda área de menor importancia por parte de 30%. Esto último se puede deber a la realidad económica venezolana, ya que consiste en un país exportador de petróleo, donde el consumo de combustibles fósiles se encuentra favorecido, por lo menos en el caso de la gasolina, por la subvención del Estado.

Al cruzar las variable nominales con la jerarquización de áreas de impacto ambiental, se encontró que el rango de edad de los empleados tiene un coeficiente de contingencia de 0,67, en el caso del ahorro de agua, lo que refleja una relación moderada alta. En el siguiente gráfico se puede observar cómo los empleados más jóvenes consideraron el ahorro de agua como el área de impacto ambiental más importante.

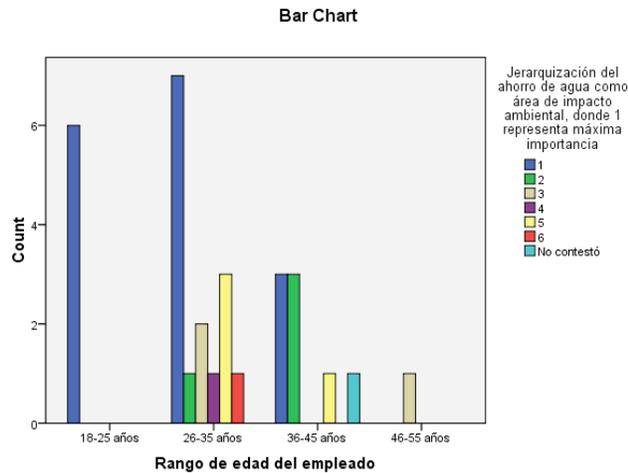


Figura 10. *Relación rango de edad / jerarquización del ahorro de agua como área de impacto ambiental*

De igual manera, llama la atención que las mujeres de la muestra consideraron de forma significativamente mayoritaria que el ahorro de agua es el área de impacto ambiental más importante. Por ello, al relacionar el género del empleado con la jerarquización de esta área se encontró una relación moderada alta determinada por un coeficiente de contingencia de 0,56.

De forma similar se encontró que el rango de edad al relacionarse con la jerarquización de la protección de animales como área de impacto ambiental arroja un coeficiente de contingencia de 0,71, lo que demuestra una relación alta. Esto se encuentra detallado en el siguiente gráfico, donde se puede observar que las personas entre 26 y 35 años consideran en su gran mayoría que esta área no es de gran importancia.

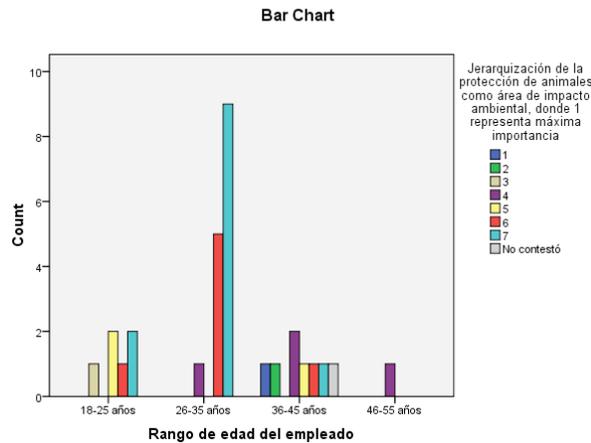


Figura 11. *Relación rango de edad / jerarquización de la protección de animales como área de impacto ambiental*

La relación encontrada entre el rango de edad de los empleados y la jerarquización de las área de impacto ambiental en cuanto a ahorro de combustible, ahorro de electricidad, ahorro de papel y reciclaje de basura fue moderada alta. En el caso de reciclaje de papel la relación fue alta.

Relaciones similares se encontraron al comparar la jerarquización del área de impacto ambiental con el rango de tiempo de los empleados en la empresa. En el caso del género femenino y esta primera variable nominal se encontraron relaciones moderadas y medias, al igual que con el cruce con el departamento de trabajo del empleado.

En el caso de practicar acciones que repercuten de forma positiva en el medio ambiente, las frecuencias fueron distintas dependiendo de la actividad:

En el ahorro de agua, la mayoría de los empleados respondió afirmativamente: 43,3%, manifestó realizar la actividad siempre y 30% casi siempre; 20% expresó ahorrar agua de vez en cuando y 6,7% casi nunca.

En el ahorro de combustible, el mayor porcentaje, de 36,7%, perteneció a la respuesta casi siempre y el resto de la muestra se repartió equitativamente entre las posibilidades de siempre, de vez en cuando, casi nunca y nunca.

En el ahorro de electricidad, la mayoría de empleados respondió afirmativamente: 43,3% manifestó realizar esta acción siempre y 46,7%, casi siempre. Tan sólo 6,7% indicó ahorrar electricidad de vez en cuando y el restante 3,3% no contestó la pregunta.

En el caso del ahorro de papel, un porcentaje mayoritario de 66,7% señaló una frecuencia de siempre en la realización de la acción ambiental, y 23,3% seleccionó casi siempre. 6,7% señaló ahorrar papel de vez en cuando y 3,3%, casi nunca.

En el reciclaje de basura, el mayor porcentaje, de 40%, se ubicó en la respuesta de vez en cuando. Resulta notorio que 33,3% indicó que nunca realiza esta actividad y 10% señaló practicarla casi nunca. Tan sólo 10% y 3,3% señalaron reciclar basura siempre y casi siempre respectivamente. 3,3% de la muestra no respondió

En la práctica del reciclaje de papel, 63,3% de la muestra manifestó llevar a cabo esta acción siempre y 26,7% manifestó ejecutarla casi siempre. Las personas restantes, que constituyen 10% de la muestra indicaron reciclar papel de vez en cuando.

De acuerdo con estas respuestas se puede señalar que, además de la disposición positiva hacia la estrategia verde, el público interno muestra interés en la realización de acciones ambientales. Sobre todo en el ahorro y reciclaje de papel, se observa una frecuencia de siempre que resulta bastante interesante, más aún cuando se toma en cuenta que estas actividades no fueron consideradas como las más importantes en la jerarquización de acciones ambientales.

Se debe destacar que el cruce con otras variables nominales como datos demográficos y laborales no arrojó relaciones altas. Por el contrario se encontraron relaciones moderadas, medias y, en menor cantidad, moderada altas que no parecen indicar que la edad, género o tiempo, departamento y marca relacionados con el empleo condicionen la frecuencia de las acciones ambientales. Esto resulta particularmente interesante en el caso de la edad de los empleados, ya que todas las relaciones encontradas entre la frecuencia de las acciones ambientales y la edad fueron moderadas o medias. En tal sentido, no se puede concluir que las personas jóvenes, en el público interno de Elca Cosméticos S.A., realicen con mayor frecuencia acciones positivas para el medio ambiente.

Con respecto a los lugares en los que se realizan las acciones ambientales, no excluyentes entre sí, se puede señalar que en el ahorro de agua, 93,3% realiza esta actividad en su hogar y 56,7% en la oficina. Cabe destacar que todas las mujeres de la muestra manifestaron ahorrar agua en su hogar. De forma similar, en el ahorro de electricidad, 96,7% de los encuestados indicó realizar esta acción en su hogar e igualmente, todas las mujeres de la muestra indicaron realizar esta actividad en tal ubicación. Por otra parte, 63,3% señaló llevar a cabo esta acción en la oficina. En este sentido, se puede resaltar que estas actividades son consideradas mayormente privadas, en cuanto que se realizan con mayor frecuencia en el hogar que en la oficina.

En el caso del ahorro de combustible, sólo 33,3% señaló tomar medidas en su hogar para realizar esta actividad, mientras que 83,3% indicó realizar esta acción en la oficina. Por último, 20% de la muestra manifestó ahorrar combustible en otros lugares, los cuales no fueron especificados en la mayoría de los casos, pero en algunos se indicaron los traslados o el uso de automóvil como lugar de acción. Se debe destacar que en las oficinas de Elca Cosméticos S.A. no existe la posibilidad de ahorrar combustible, a menos que la muestra se haya referido al ahorro eléctrico, que se encontraba separado como otra acción ambiental.

El ahorro de papel es realizado por 40% de la muestra en el hogar, mientras que 93,7% de ésta manifestó realizar esta acción en la oficina.

En el caso del reciclaje de basura, 40% de los encuestados señaló practicar esta actividad en el hogar. De igual forma, este mismo porcentaje se reflejó al preguntar si se utilizaba la oficina como lugar de reciclaje de basura. Sólo 6,7% de la muestra indicó llevar a cabo esta actividad en otros lugares. Cabe destacar que en las instalaciones de Elca Cosméticos no se ofrecen posibilidades para realizar esta actividad, ya que no se cuenta con containers para separar y reciclar los desechos.

El reciclaje de papel es realizado por 20% de la muestra en el hogar. En cambio, esta actividad es más popular en la oficina, donde 96,7% de la muestra manifestó realizarla. Con respecto a estas variables, se puede concluir que si las personas tienen la posibilidad de realizar una actividad positiva para el medio ambiente en la oficina, se puede conseguir que el público interno la desarrolle y así contribuya con la conservación ambiental.

Esto último se puede demostrar al relacionar el rango de edad de la muestra con el lugar donde se llevan a cabo las acciones ambientales. En el caso concreto del reciclaje de papel y su relación con la oficina, el coeficiente de contingencia entre ambas variables arrojó su menor valor entre todas las otras acciones ambientales y lugares, 0,174. Algo similar ocurre al comparar el tiempo que la muestra lleva trabajando en la empresa con el uso de la oficina como lugar para reciclar papel, en cuya relación se observa un bajo coeficiente de contingencia de 0,183. Esta relación baja se mantiene al asociar el género del empleado o el departamento en el que trabaja el encuestado con el reciclaje de papel en esta ubicación. No obstante, en el caso particular de las mujeres se encontró que todas las empleadas realizan esta actividad en la oficina, por lo que se encuentran dispuestas a conservar el medio ambiente siempre y cuando se provean las posibilidades.

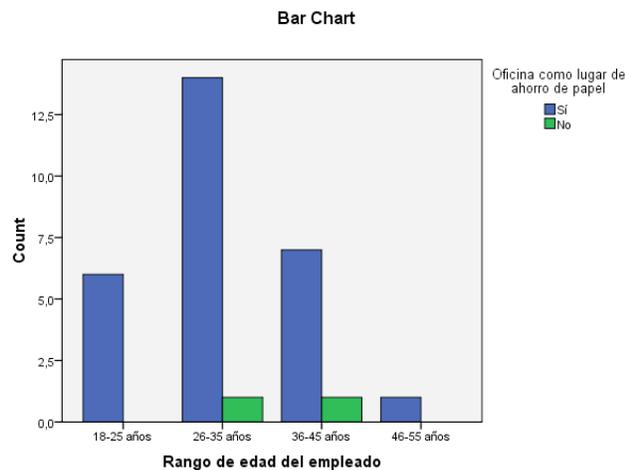


Figura 12. Relación rango de edad / oficina como lugar de ahorro de papel

En lo referente al conocimiento de la organización, se realizaron dos preguntas diferentes: una referida al conocimiento de acciones que emprende para la conservación del medio ambiente la casa matriz y otra sobre las acciones concretas de Elca Cosméticos S.A., filial en Venezuela, con respecto al mismo tópico.

Con respecto a si la muestra conocía que *Estée Lauder Companies* había sido una de las primeras compañías en eliminar las pruebas de sus productos en animales, se encontró que 60% respondió positivo, mientras que 40% restante hizo lo contrario. Al cruzar esta variable con el rango de tiempo del empleado en la empresa, se encontró un coeficiente de

contingencia de 0,45, el cual refleja una relación moderada, la cual se detalla a continuación. Resulta interesante que la mayoría de respuestas positivas provinieron de empleados que sólo tienen de 0 a 3 años de permanencia en la compañía, a pesar de que esta acción se tomó hace casi 20 años.

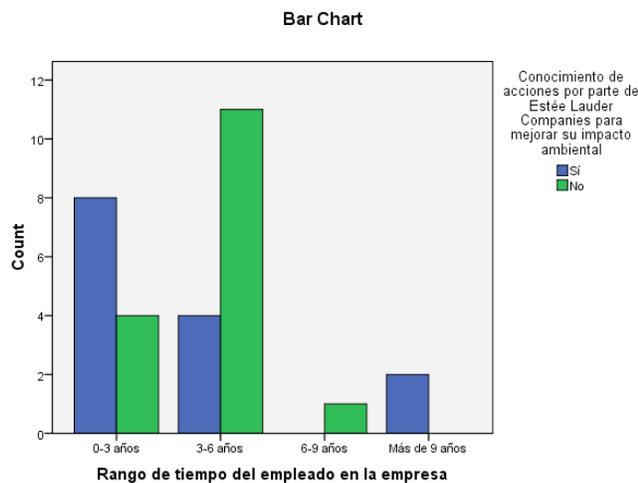


Figura 13. *Relación rango de tiempo en la empresa / conocimiento de las acciones ambientales realizadas por Estée Lauder Companies*

En cambio, se halló una relación baja entre el conocimiento de esta acción ambiental por parte de *Estée Lauder Companies* y el departamento del empleado.

Al preguntar por acciones ambientales que hubiera realizado Elca Cosméticos, se repitieron los mismo porcentajes de 60% de respuestas positivas y 40% de respuestas negativas. Sin embargo, el coeficiente de contingencia al relacionar ambas preguntas fue de 0,054, por lo que no se puede decir que hayan sido las mismas personas las que respondieron positivamente las dos preguntas.

Al relacionar el conocimiento de acciones ambientales por parte de Elca Cosméticos S.A. con el tiempo de permanencia en la empresa, se encontró una relación moderada, con un coeficiente de contingencia de 0,426. Se debe destacar que varias personas con menor tiempo en la empresa contestaron positivamente, por lo que se puede afirmar que Elca Cosméticos ha realizado actividades ambientales en los últimos 3 años y las ha dado a conocer a su público interno. Adicionalmente, estas acciones se han dado a conocer un poco más en el

departamento de marcas que en los otros departamentos como lo demuestra la relación moderada con coeficiente de contingencia de 0,41 entre el departamento del empleado y el conocimiento de la acción ambiental por parte de Elca Cosméticos S.A.

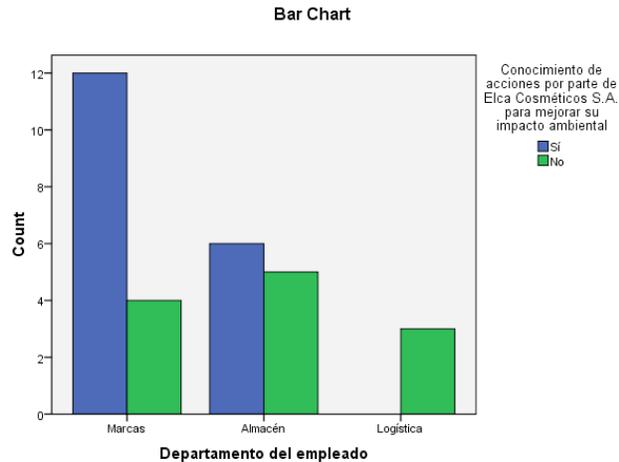


Figura 14. *Relación departamento del empleado / conocimiento de las acciones ambientales realizadas por Elca Cosméticos S.A.*

Entre las campañas mencionadas por los empleados de la muestra, se obtuvo que 43,3% manifestó conocer la campaña sobre el reciclaje de papel; 6,7% mencionó la campaña contra el cáncer de mamas; 3,3% indicó conocer la campaña *Belleza sin crueldad*; y 46,7% no mencionó ninguna campaña. La relación encontrada entre estas respuestas y el rango de tiempo del empleado en la empresa fue media, con un coeficiente de contingencia de 0,486. Este mismo tipo de relación se encontró al asociar las respuestas sobre las campañas con el departamento del empleado, obteniendo un coeficiente de contingencia de 0,508. Esto se puede observar de forma detallada en el siguiente gráfico.

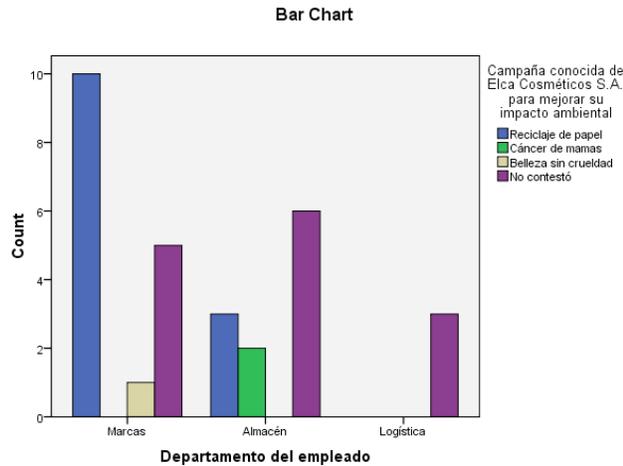


Figura 15. *Relación departamento del empleado / conocimiento concreto de las acciones ambientales realizadas por Elca Cosméticos S.A.*

Se puede apreciar que la campaña sobre el reciclaje de papel es reconocida por personas del departamento de marcas y de almacén. Cabe destacar que una persona del departamento de marcas señaló en su encuesta que esta campaña había sido llevada a cabo por un empleado, por lo que no fue una iniciativa corporativa, ni de recursos humanos. Por otra parte, se puede observar cómo personas de almacén señalaron la campaña contra el cáncer de mamas como una iniciativa para conservar el medio ambiente, cuando en realidad es una campaña de otra índole de responsabilidad social.

Al relacionar estas campañas con las marcas en las que trabaja el empleado, se obtuvo una relación moderada alta, con un coeficiente de contingencia de 0,64. En ésta se refleja que la persona que respondió con la campaña de *Belleza sin crueldad* trabaja en la marca *M.A.C.*, lo cual es lógico dado que la iniciativa pertenece a esta marca. No obstante, se debe destacar que es una campaña global y no de Elca Cosméticos S.A., en la cual se busca elaborar las brochas de *M.A.C.* con pelo de animales, pero garantizando que no haya maltrato de éstos. Adicionalmente, se puede detallar que las dos personas que señalaron la campaña contra el cáncer de mamas pertenecen a la marca *Estée Lauder*. La campaña sobre el reciclaje de papel es reconocida por empleados de todas las marcas.

6.3. Apreciaciones sobre los medios de comunicación de la empresa

Al jerarquizar los medios corporativos, los correos electrónicos institucionales fueron considerados el medio más importante por 70% de la muestra. En segundo lugar, aparecen las carteleras con 36,7%, y las reuniones con otro 36,7%. Las conferencias figuran como el tercer medio más importante de la organización por parte de 43,3% de la muestra, mientras que 30% colocó a la reuniones en este puesto. Por último, 40% hizo referencia a las conferencias como de última importancia dentro de una jerarquía del 1 al 4 y 33,3% señaló esta posición para las carteleras.

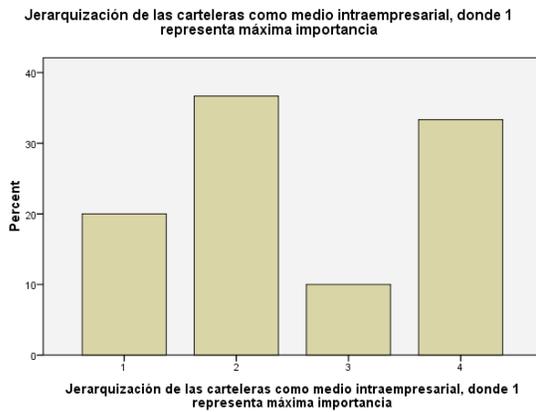


Figura 16. Jerarquización de las carteleras como medio de comunicación interno

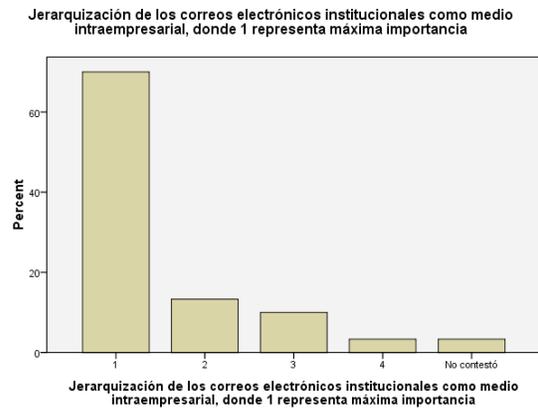


Figura 17. Jerarquización de los correos electrónicos institucionales como medio de comunicación interno

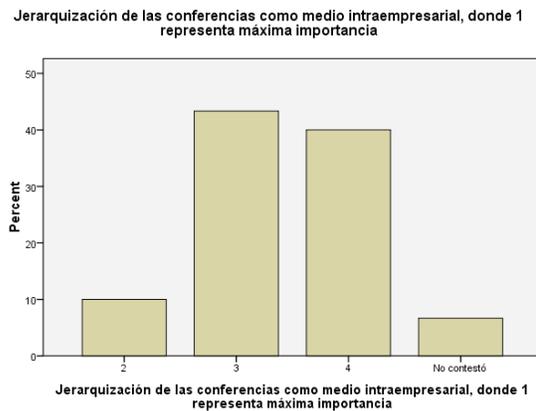


Figura 18. Jerarquización de las conferencias como medio de comunicación interno

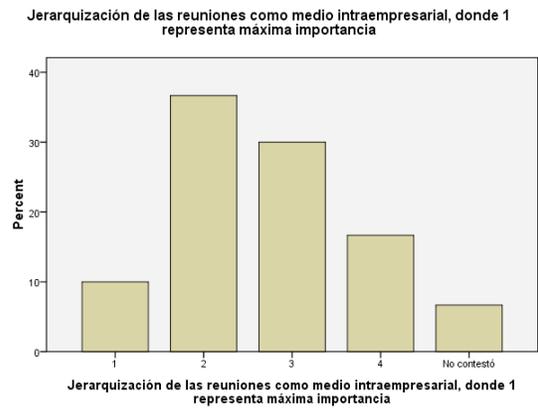


Figura 19. Jerarquización de las reuniones como medio de comunicación interno

Al cruzar la jerarquización de las carteleras con el rango de edad de los empleados se encuentra que la relación es moderada alta. Esta relación se mantiene, aunque con un coeficiente de contingencia un poco más alto, al asociar las consideraciones sobre este medio con el rango de tiempo del empleado en la organización. Nuevamente, la relación moderada alta se mantiene al asociar el departamento del empleado con la jerarquización de las carteleras, pero disminuye a una relación moderada al comparar esta última variable con las marcas en las que trabaja el empleado.

Se debe resaltar que en el caso de la relación entre el departamento de marcas y la jerarquización de las carteleras como medio interno, todas las personas que colocaron este medio como el más importante de la organización se encuentran en el departamento de almacén. En tal sentido, se debe tomar en cuenta este medio al momento de realizar la estrategia comunicacional y buscar transmitir el mensaje a este departamento.

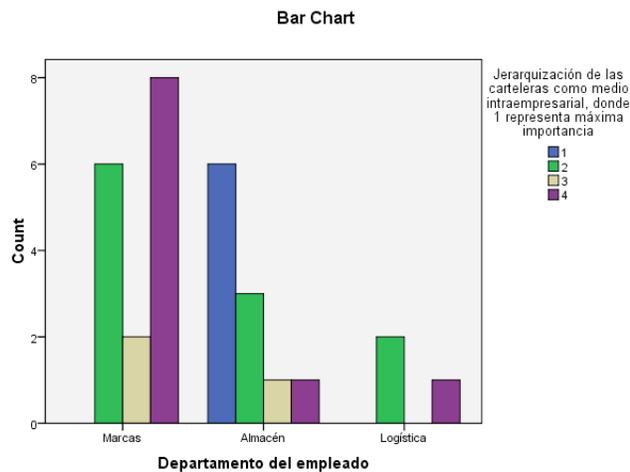


Figura 20. *Relación departamento del empleado / jerarquización de las carteleras como medio de comunicación interno*

Al cruzar la jerarquización de los correos electrónicos con el rango de tiempo, departamento y marcas del empleado en la organización se mantienen las relaciones moderadas altas, señaladas anteriormente para la jerarquización de las carteleras. No obstante, se incluye una relación media en cuanto a la asociación entre el rango de edad de los empleados y las consideraciones sobre los correos electrónicos institucionales.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la relación entre el departamento de los empleados y sus consideraciones respecto a los correos electrónicos institucionales. Se observa claramente como en los departamentos de marcas y logística todos los empleados de la muestra consideran este medio como el más importante de la organización.

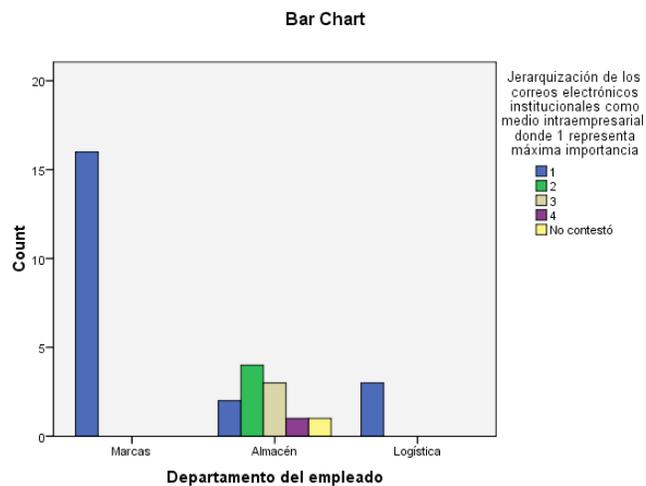


Figura 21. *Relación departamento del empleado / jerarquización de los correos electrónicos institucionales como medio de comunicación interno*

Con respecto a las conferencias, al realizar el cruce con las variables demográficas y laborales, se observa que las relaciones que antes se habían mantenido en niveles moderado alto o medio, descienden a moderado en muchos casos, desapareciendo la primera valoración.

En cuanto a la jerarquización de la reuniones como medio interno y su cruce con las distintas variables demográficas y laborales, se obtuvieron relaciones moderadas, medias y moderada altas con respecto a la edad, tiempo de permanencia en la empresa, departamento y marcas en las que trabaja el empleado. Cabe destacar que las reuniones fueron consideradas como el segundo medio más importante por una proporción importante de empleados de las marcas.

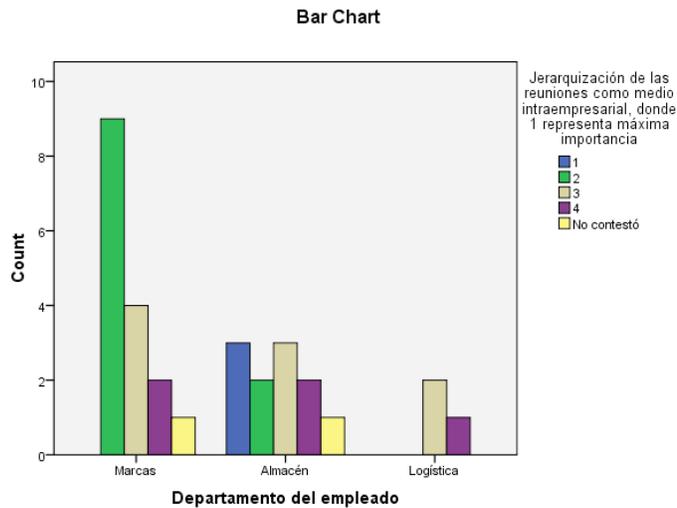


Figura 22. *Relación departamento del empleado / jerarquización de las reuniones como medio de comunicación interno*

Al valorar la muestra los distintos medios internos en términos de relevancia de la información, frecuencia de uso por parte del empleado, claridad de la información y uso adecuado por parte de la compañía, se obtuvieron diferentes consideraciones de acuerdo al medio, dentro de una escala del 1 al 5, donde 5 representaba la mayor calificación.

En el caso de las carteleras y la relevancia de su información, las evaluaciones de la muestra arrojaron una moda de 3 y una media de 3,27. Este valor de moda es considerado como neutro en la escala del 1 al 5. En tal sentido, la información de las carteleras no parece tener significativa relevancia para el público interno. Algo similar ocurrió al referirse a este medio y el uso por parte del empleado, donde se obtuvo una moda de 3 y una media más baja de 2,83. Si bien la relación con el cruce entre esta variable y el departamento del empleado fue baja, cabe destacar que el departamento de marcas y logística ubicaron casi todos sus valores del 1 al 3, mientras que en almacén se obtuvo valoraciones del 1 al 5.

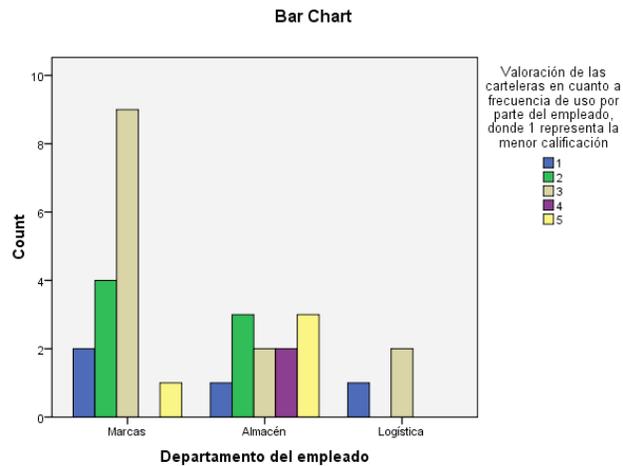


Figura 23. *Relación departamento del empleado / frecuencia de uso de las carteleros*

Con respecto a las carteleros y la claridad de su información, se identificó una moda de 5 y una media de 4,07. Cabe destacar en este punto que el cruce de esta variable con los datos demográficos y laborales arrojó valores de coeficiente de Eta que señalan relaciones muy bajas y bajas. Por tanto, el público interno de Elca Cosméticos S.A. en general coincide en que las carteleros contienen información clara.

En cuanto al uso adecuado por parte de la compañía, se consiguieron valores de moda de 3 y una media de 3,8. Se debe destacar una relación media entre el departamento del empleado y esta valoración, dentro de la cual resalta que la mayoría de los empleados de almacén consideraron que la compañía utilizaba de forma adecuada este medio con el máximo valor de 5.

En cuanto a los correos electrónicos institucionales, se encontró que al valorarlos por la relevancia de su información, se obtuvo una moda de 5 y una media de 4,03. En tal sentido, una parte significativa de la muestra considera que la información de este medio es altamente relevante. Adicionalmente, al cruzar esta variable con el rango de tiempo del empleado en la empresa se identificó una relación media, en la cual la mayor parte de la muestra con menor permanencia en la empresa consideró la relevancia de su información con el máximo valor.

Los correos electrónicos institucionales y su uso por parte del empleado arrojaron una moda de 5 y una media de 4,1. Al cruzar esta variable con el departamento del empleado se obtuvo un coeficiente de Eta de 0,41, que señala una relación moderada. Cabe destacar que dentro de esta relación se obtuvo que las personas que utilizan con mayor frecuencia este medio se ubican en el departamento de marcas.

Al estudiar la claridad de la información de este medio, se consiguieron valores de moda de 5 y de media de 4,13. Esto muestra que una proporción significativa de 46,7% señaló considerar la información de este medio como de la máxima claridad.

Con respecto a los correos electrónicos institucionales y su uso adecuado por parte de la compañía, también se obtuvo una moda de 5 y una media de 4,23. Adicionalmente se obtuvo un valor de asimetría negativa de -1,47 que permite afirmar que la mayoría de los valores se ubican en los valores de 4 y 5.

En cuanto a la consideración de las reuniones como medio interno y su evaluación según los términos de relevancia de la información, se consiguió una moda de 5 y una media de 4,07. Al relacionarse esta variable con la edad de los empleados, su departamento y marca, se adquirieron coeficientes de Eta de 0,32, 0,31 y 0,22 respectivamente, que señalan relaciones moderadas y bajas. En tal sentido, personas de todas las edades, departamentos y marcas consideran la información de las reuniones como muy relevante, sobre todo la mayoría de las personas de edades comprendidas entre 36 y 45 años y los empleados de almacén.

Con referencia a la frecuencia de uso por parte del empleado de este medio, los valores de moda y media fueron de 4 y 3,77 respectivamente. Las mismas relaciones bajas mencionadas anteriormente se encontraron entre esta variable y datos demográficos y laborales.

En el estudio de las reuniones y la claridad de su información se obtuvo una moda de 4 y una media de 4,17. Además de repetirse las relaciones bajas al relacionar esta variable con datos demográficos y laborales, se observa una asimetría negativa que indica que la mayoría de las respuestas se ubicó en los valores de 4 y 5.

Por último, al evaluar las reuniones en términos de uso adecuado por parte de la compañía, la moda fue de 4, al igual que la media; los valores más populares fueron 4 y 5.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Elca Cosméticos S.A. no ha realizado actividades corporativas que reflejen un compromiso con el medio ambiente. Si bien se ha desarrollado una campaña para el reciclaje de papel, ésta constituye una iniciativa de una empleada. Por tanto no puede ser catalogada como una actividad corporativa propia de la empresa, que haya sido conducida por el departamento de recursos humanos. De acuerdo con esto se puede inferir que la escasa responsabilidad social ambiental que ha manifestado la empresa ha sido adoptada por la compañía como una respuesta a demandas y presiones, mas no como un complemento de la gestión o una integración a la gestión. Esto indica un carácter reactivo y una dependencia de las circunstancias del entorno para realizar acciones en este sentido.

No obstante, la mayoría de los empleados consideró que la organización se encontraba comprometida con el cuidado y la conservación del medio ambiente. Esto permite interpretar que el público interno de la compañía no es muy riguroso en lo que se refiere a la responsabilidad ambiental, ya que la empresa no realiza actividades específicas relacionadas con su impacto ambiental, aspecto clave de una empresa verde.

Esto se observa también al ubicar las respuestas de las personas en lo que respecta a las campañas realizadas por la empresa que reflejan un compromiso con la ecología. La mayoría de las personas, 43,3%, mencionó conocer la campaña de reciclaje de papel. No obstante, 6,7% mencionó la campaña contra el cáncer de mamas, lo que demuestra desconocimiento, al ser ésta una actividad de responsabilidad social, vinculada al área de salud, pero nunca al área ambiental. De igual forma, 46,7% no mencionó ninguna iniciativa, por lo que se aprecia poco sustento para afirmar que Elca Cosméticos S.A. es una compañía preocupada por el medio ambiente.

Adicionalmente, al encontrarse una relación moderada alta entre la edad del empleado y las consideraciones de Elca Cosméticos como empresa verde se descubrió que los jóvenes son más exigentes con la organización en lo que refiere a este ámbito. De forma similar, las

mujeres demostraron ser más rigurosas con el criterio de evaluar a la compañía como verde. Todas las mujeres que estuvieron en desacuerdo pertenecen al departamento de marcas.

Ya que una parte significativa de la compañía se encuentra compuesta por personas jóvenes y por mujeres, se observa una necesidad de Elca Cosméticos S.A. de tomar acciones en esta área; sobre todo, al planificar a largo plazo la imagen corporativa de la organización frente a su público interno.

Si bien *Estée Lauder Companies* ha realizado distintas iniciativas que conforman un paraguas bajo el cual se encuentra la imagen de Elca Cosméticos S.A. en cuanto a responsabilidad ambiental, se ha podido identificar que no siempre las estrategias de la casa matriz son transmitidas de forma efectiva a éste. De acuerdo con esto, se puede observar cómo la comunicación interna dentro de la empresa filial no ha hecho énfasis en la imagen verde de la organización, de tal forma que no ha buscado alcanzar el objetivo de establecer y transmitir una imagen socialmente responsable con respecto al medio ambiente.

La eliminación de pruebas de sus productos en animales por parte de *Estée Lauder Companies* indica la presencia de acciones de mercadeo verde que paulatinamente se han ido difundiendo hasta el diseño y fabricación de cosméticos. A través de la intervención en estas áreas, se ha buscado satisfacer las necesidades humanas al mismo tiempo que se disminuye el impacto dañino de la organización para el medio ambiente.

No obstante, se ha podido apreciar cómo estas decisiones por parte de *Estée Lauder Companies* no siempre resultan relevantes para la compañía filial en Venezuela y su público interno, sobre todo al centrarse en el proceso de producción, concretamente en los materiales y energía requeridos para éste. Ya que los productos se importan a Venezuela y, por tanto, no hay productos de fabricación nacional dentro del catálogo de Elca Cosméticos S.A., la empresa filial no puede hacer suyos estos objetivos para mostrar de forma local su compromiso ambiental.

Más allá de esto, resulta importante destacar que 40% de la muestra no conociera que *Estée Lauder Companies* fue una de las primeras compañías de cosméticos que eliminó las pruebas de sus productos en animales. Esto reafirma que la empresa no ha transmitido efectivamente las acciones verdes de la compañía. Adicionalmente, al encontrar que la

protección de animales es el área de impacto ambiental menos importante para los empleados de Elca Cosméticos S.A., se puede establecer que las guías ambientales seguidas por la casa matriz, no siempre estarán de acuerdo con las prioridades ambientales del público interno local. En este sentido, se hace necesario el desarrollo de iniciativas locales que atiendan a las consideraciones de los empleados con respecto al cuidado del medio ambiente.

Con respecto a las acciones que realiza la muestra para disminuir su impacto en la ecología, se puede observar que las personas se motivan y practican más este tipo de actividades cuando les resulta fácil. Anteriormente se detalló que el reciclaje de papel comprende el acto en beneficio del ambiente que más realizan los empleados de la muestra. Además, éste se lleva a cabo de forma casi total en la oficina. Esto se puede deber a que, al encontrarse los recipientes para esta actividad en el edificio y en cada piso, practicarla no representa un esfuerzo significativo para los empleados; incluso cuando el reciclaje de papel no es considerado como prioritario por parte del público interno.

De acuerdo con esto, uno de los aspectos que debería tomarse en cuenta en la estrategia comunicacional es el desarrollo y promoción de mensajes que hagan énfasis en el ahorro de agua y de electricidad como áreas más importantes para el público interno, buscando fomentar sus prácticas en las instalaciones de la oficina. Esto podría permitir que los empleados comenzaran a considerar estas conductas como algo realizable en la cotidianidad de las oficinas, y no sólo en sus casas, gracias a mensajes que recuerden ahorrar agua y electricidad en los lugares en que sea posible. Tomando en cuenta la alta proporción de mujeres en las oficinas y sus edades jóvenes, se considera que se debe priorizar el ahorro de agua en cuanto área de impacto ambiental a favorecer en la estrategia comunicacional, ya que fue considerada como la más importante por parte significativa de éstas.

En lo referente a los medios de comunicación internos, se observó que el correo electrónico es considerado como la herramienta más importante por 70% de la muestra. Se considera, por tanto, que la estrategia comunicacional debe hacer uso de este medio para difundir información, a través de un flujo de comunicación vertical u horizontal, sobre todo a los departamentos de marcas y logística. Se puede aprovechar la trayectoria de los mensajes que envía el departamento de recursos humanos al resto de la compañía, mencionados

anteriormente en el capítulo del marco referencial, para realizar anuncios pertinentes y así promocionar la estrategia comunicacional.

Por otra parte, con respecto a las carteleras, el estudio de resultados permite afirmar que este medio es de relevancia significativa para el público interno, sobre todo para los empleados del departamento de almacén. A través de éstas, la estrategia comunicacional podrá difundir información sobre el cuidado y la conservación del medio ambiente que se adapte a las características del medio. Ya que las carteleras representan una comunicación horizontal, que emana desde el departamento de recursos humanos y se difunde hacia los otros departamentos de la organización, la información se percibe como de gran claridad y se considera que el medio es utilizado de forma adecuada por parte de la compañía. Estas características se deben seguir manteniendo durante la estrategia comunicacional, para que se emplee este medio de forma efectiva.

Las reuniones, medio de comunicación interno y personal, también fueron consideradas como una herramienta importante por la muestra. Dado que éstas se llevan a cabo de forma informal la mayoría de las veces, se esperaría un uso moderado por parte de los empleados de éstas. No obstante, se observa que la moda respecto a esta variable fue alta, al igual que la media. Por tanto, se puede establecer que las reuniones son frecuentemente utilizadas para difundir información tanto vertical como horizontal. Adicionalmente, ésta es considerada como de alta relevancia por parte del público interno de acuerdo a los valores detallados con anterioridad. Esto permite afirmar que las reuniones constituyen un medio de comunicación personal efectivo para la transmisión de información.

Por último, las conferencias fueron consideradas como la herramienta menos importante de comunicación interna por parte de la muestra. Esta posición dentro de la jerarquización de medios era de esperarse, dado que las conferencias no constituyen una herramienta establecida formalmente dentro de la compañía, por lo que no se encuentran detalladas en el marco referencial. A pesar de esto, se consideró que su evaluación podía ser importante, dado que puede representar un medio útil para la difusión de la estrategia comunicacional.

VIII. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

8.1. Diagnóstico de la organización

Tabla 2. <i>Análisis DOFA</i>	Análisis interno	
	Debilidades	Fortalezas
	<p>a. Elca Cosméticos S.A. no ha realizado campañas corporativas internas para el cuidado del medio ambiente motus propio.</p> <p>b. La empresa no ha realizado campañas corporativas para la conservación ambiental dirigidas a su público externo.</p> <p>c. Muchas de las acciones ambientales que realiza el público interno, son llevadas a cabo principalmente en el hogar y no en las oficinas.</p>	<p>a. El público interno de Elca Cosméticos considera que la empresa se preocupa y cuida el medio ambiente.</p> <p>b. El público interno realiza con frecuencia acciones para el cuidado del medio ambiente, demostrando preocupación por este tema.</p> <p>c. Al facilitársele una actividad, los empleados se motivan a realizar acciones en beneficio del medio ambiente.</p>
Análisis externo		
Oportunidades	Estrategias DO	Estrategias FO
<p>a. <i>Estée Lauder Companies</i> como casa matriz se encuentra comprometida ampliamente en la búsqueda de reducir su impacto ambiental.</p> <p>b. El mercadeo verde y la responsabilidad con el medio ambiente han cobrado gran importancia en años recientes en el mundo y en Venezuela.</p>	<p>Compartir las iniciativas de la casa matriz al público interno de Elca Cosméticos S.A. a través de una estrategia de comunicaciones internas.</p>	<p>Desarrollar una estrategia comunicacional interna que atienda a las consideraciones locales del público interno de Elca Cosméticos S.A.</p>
Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
<p>a. Los consumidores son cada vez más exigentes respecto a la responsabilidad ambiental de las compañías.</p>	<p>Desarrollar una imagen corporativa de responsabilidad ambiental dirigida al público externo de Elca Cosméticos S.A.</p>	<p>Desarrollar una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo que busque posicionar a la empresa como verde en sus públicos internos y externos.</p>

De acuerdo con la matriz DOFA anteriormente desarrollada, se ha decidido optar por la estrategia derivada de las fortalezas y oportunidades, es decir, el desarrollo de una estrategia comunicacional interna centrada en campañas ambientales que atiendan a las consideraciones locales del público interno de Elca Cosméticos S.A. Posteriormente, si la estrategia resulta exitosa, la empresa podrá considerar su reaplicación para transmitirla a su público externo teniendo como base la experiencia con el público interno.

8.2. Descripción de los públicos a quiénes va dirigida la estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional a desarrollar tendrá como audiencia la totalidad del público interno de Elca Cosméticos S.A.

Gracias a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, los empleados de la organización se pueden caracterizar como de reciente contratación, ya que muy pocos sobrepasan los 6 años de antigüedad en la compañía.

El público interno se puede definir como joven, ya que la mayoría de los empleados se ubica entre los 26 y 35 años de edad. Tan sólo un porcentaje mínimo de personas tiene más de 46 años de edad. Cabe destacar que, como se señaló anteriormente, los jóvenes son más exigentes al definir si una empresa es verde. Por tanto, se buscará llegar a esta audiencia con mensajes que resalten el carácter verde de Elca Cosméticos S.A. de forma clara y repetitiva.

Una parte mayoritaria del público interno se encuentra compuesta por mujeres, dada la naturaleza del negocio de la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, éstas fueron más exigentes al evaluar a la organización como verde. De forma similar el departamento de marcas mostró una actitud más crítica al momento de evaluar a la organización en este aspecto. Por tanto, se buscará hacer énfasis en este departamento, ya que, como se describió anteriormente, comprende la mayor cantidad de empleados de la empresa.

Por último, se debe tomar en cuenta que los empleados de mantenimiento, pertenecientes a una firma subcontratada, también constituyen parte del público interno de

Elca Cosméticos S.A. Por ello, estos trabajadores también serán audiencia de algunas actividades o piezas de la estrategia comunicacional, pero no podrán participar en concursos.

8.3. Objetivos de la empresa

Elca Cosméticos S.A. pretende posicionarse en su público interno como una compañía preocupada por el cuidado y la conservación del medio ambiente de forma sustentada, gracias a la realización de acciones en este sentido.

8.4. Objetivos de la estrategia

8.4.1. Objetivo general

Posicionar a Elca Cosméticos S.A. como una empresa verde en el público interno.

8.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar iniciativas para difundir mensajes para la conservación y cuidado del medio ambiente al público interno.
- Fomentar la práctica de acciones ambientales por parte del público interno en las oficinas de Elca Cosméticos S.A., sobre todo en lo que respecta al ahorro de agua y electricidad.
- Fomentar la práctica de acciones ambientales por parte del público interno en sus hogares.
- Relanzar la campaña de reciclaje de papel.
- Convertir el edificio de oficinas de Elca Cosméticos S.A. en un lugar de consumo responsable de recursos.

8.5. Eje de mensajes

8.5.1. Mensajes clave

Se considera que la estrategia comunicacional interna debe encontrarse guiada por un documento que contenga los mensajes clave a transmitirle al público interno a través de los distintos medios y actividades.

Los mensajes de este documento girarán en torno a tres áreas de comunicación, que permitirán transmitirles a los empleados la información relevante para posicionar a la empresa como verde. Éstos se detallan a continuación:

8.5.1.1. ¿Qué significa ser una empresa verde?

Una empresa verde es aquella que se preocupa por su impacto en el medio ambiente. Por tanto, busca reducir sus efectos negativos a través de las reducciones de uso y consumo de recursos, la reutilización y el reciclaje.

Una empresa verde es aquella que relaciona sus valores y cultura corporativa con la preocupación y cuidado del medio ambiente.

8.5.1.2. ¿Qué está haciendo Elca Cosméticos S.A. para ser una empresa verde?

Elca Cosméticos S.A. está buscando reducir su impacto ambiental, gracias a la modificación de sus instalaciones. Esto permite que el edificio se encuentre en mejores condiciones para posibilitar el ahorro de agua, gracias a la nueva grifería, y de electricidad, gracias a la pintura del techo de blanco.

Elca Cosméticos S.A. fomenta el reciclaje de papel, que se puede realizar al depositar el papel utilizado e inservible en los recipientes ubicados en cada uno de los departamentos de la organización.

Elca Cosméticos S.A. se encuentra haciendo seguimiento de los consumos de agua, electricidad, papel, tinta y toner, fomentando su uso sólo cuando es necesario.

Elca Cosméticos S.A. motiva a sus empleados a realizar acciones que benefician el medio ambiente.

Si cada uno de los empleados demuestra un verdadero compromiso con la naturaleza, la organización puede ser verde.

8.5.1.3. ¿Qué pueden hacer los empleados para que Elca Cosméticos S.A. sea una empresa verde?

Cada uno deja una huella ambiental. Es importante evaluarla, ya que impacta en la naturaleza.

Cada uno puede hacer una diferencia en cuanto a la protección y cuidado de la ecología, por lo que se debe estudiar la huella ambiental propia y evaluar si se puede reducir.

Cada uno puede ahorrar agua, realizando un consumo moderado de este recurso natural en los lavamanos.

Cada uno puede ahorrar electricidad desde su puesto de trabajo, al colocar la computadora en reposo cuando no se esté utilizando.

Cada uno puede ahorrar papel, al evaluar si es necesario imprimir algunos documentos, o si es suficiente con tener la información en el formato digital.

Cada uno puede reciclar papel, al depositar documentos inservibles en los recipientes ubicados en cada departamento de la organización.

Cada uno puede ahorrar tinta y toner, al utilizar *Ecofont* como fuente tipográfica cuando se va a imprimir. Gracias a su uso, se puede ahorrar hasta 25% de estos recursos en las oficinas.

8.5.2. Concepto creativo

La campaña se centrará en convencer a las personas de que sus acciones afectan el medio ambiente y que, por tanto, pueden hacer una diferencia en la conservación de la naturaleza desde sus puesto de trabajo.

8.5.3. Slogan

En Elca, el verde lo ponemos nosotros.

8.6. Mezcla de medios y/o actividades

8.6.1. Fase de lanzamiento

8.6.1.1. Conferencia de apertura

Para esta fase se ha decidido realizar una conferencia en la cual se dará a conocer la estrategia comunicacional. Para ésta se utilizará un salón ubicado en las oficinas de Elca Cosméticos S.A., donde se reunirá al público interno que labora en dichas instalaciones más las gerentes regionales. Esta ubicación presenta como ventaja que no se necesitará hacer gastos de transporte ni alquiler de una sala para el evento.

Se ha decidido utilizar este medio, ya que permite alcanzar a la audiencia de interés, en un mismo lugar al mismo tiempo. Para la realización de esta campaña, se utilizará como oradora a la persona que sugirió realizar la campaña de reciclaje de papel. Esta persona, gerente de marca de *Aramis & Designer Fragrances*, le otorgará mayor autenticidad a esta conferencia.

El salón se encontrará oscuro cuando las personas entren y cuando la oradora comience a hablar se irán encendiendo luces en el borde de las paredes que permitan observar un decorado de plantas y un ambiente muy natural. De esta forma, se buscará transmitir lo agradable que es estar en contacto con la naturaleza y que, para hacer esto, es necesario cuidarla.

La conferencia tendrá dos bloques temáticos: el primero se centrará en la situación actual del mundo, los principales problemas ambientales como el calentamiento global, los efectos de corporaciones con respecto a la contaminación, y la huella ambiental que dejan las personas; el segundo se centrará en la posición de *Estée Lauder Companies* y la nueva postura de Elca Cosméticos S.A. en relación con la responsabilidad ambiental. Este segundo bloque constituirá propiamente el lanzamiento de la estrategia comunicacional.

8.6.1.2. Lanzamiento del concurso: La más verde

Al momento de finalizar la conferencia, cada una de las plantas que se encontraba decorando el salón será entregada a un empleado. Las personas se llevarán las plantas a sus puestos de trabajo y se encargarán de cuidarlas durante toda la estrategia comunicacional.

Las plantas contribuirán con la absorción de dióxido de carbono en el ambiente, emitido por los empleados en las oficinas. También se buscará que al cuidar una planta, las personas se conciencien del valor de éstas y sean más cuidadosas con su consumo de papel. Por tanto, esta actividad complementará el relanzamiento de la campaña de reciclaje de papel y fomentará el ahorro del mismo. Adicionalmente, les otorgarán a las oficinas un ambiente verde, por lo que se reforzará el mensaje de la estrategia comunicacional.

Al finalizar el tiempo estipulado para la estrategia, se realizará una evaluación sobre quién cuidó mejor su planta con base en cuál es más verde y cuál fue mejor tratada durante los tres meses y medio. Esta selección se hará gracias a votaciones de todos los empleados a través de los correos electrónicos.

El ganador será anunciado en la conferencia de clausura. Éste se hará acreedor de un cargador portátil para teléfono móvil, reproductores mp3 y cámara digital que funciona gracias a un panel solar. Más información sobre este premio se puede encontrar en los anexos.

Posterior al concurso, los empleados decidirán si desean llevarse sus plantas a sus hogares o si prefieren mantenerlas en sus puestos de trabajo.

8.6.1.3. Correos electrónicos

Se enviará información sobre los puntos más importantes de la conferencia, haciendo énfasis en las huellas ambientales que pueden dejar las personas. Con esto se busca que las personas tomen conciencia de sus acciones y se motiven a disminuir su impacto en la ecología.

8.6.1.4. Carteleras

Se colocará información clara y concisa sobre las huellas ambientales que pueden dejar las personas. De esta forma se buscará fomentar una preocupación por las acciones propias. Para que las piezas sean consecuentes con la imagen verde de la empresa, la información se imprimirá en papel reciclado.

8.6.1.5. Relanzamiento de la campaña de reciclaje de papel

Se decorarán los recipientes para el reciclaje de papel con piezas gráficas de la estrategia comunicacional para hacerlos más llamativos y que las personas vuelvan a tomar conciencia de ellos. Para esto, se diseñarán unos árboles hechos de cartón, cuyo tamaño puede ser modificable. Información concreta sobre estos elementos se puede encontrar en la sección de piezas comunicacionales.

Se colocará un árbol por recipiente de cada departamento, exceptuando el departamento de marcas que cuenta con dos recipientes. En la medida en que los empleados vayan reciclando papel, el tronco del árbol irá aumentando su tamaño. Al finalizar la estrategia comunicacional se evaluará cuál ha sido el departamento que más haya reciclado papel. En la conferencia de clausura, a todos sus miembros se les hará entrega de unas pequeñas engrapadoras que no utilizan grapas y, por tanto, disminuyen la huella ambiental de las personas. Más información sobre este producto se puede encontrar en los anexos.

8.6.2. Fase de implementación

8.6.2.1. Correos electrónicos

Se enviará información que contenga tips para disminuir la huella ambiental de cada uno de los empleados de Elca Cosméticos S.A. Se realizará un envío quincenal de correos, en los cuales se haga énfasis en el ahorro de agua, de electricidad, de papel y reciclaje de papel.

8.6.2.2. Carteleras

Se reforzarán los mensajes enviados a través del correo electrónico, colocando los tips básicos para el cuidado del medio ambiente con respecto a las áreas ya mencionadas. Éstos

serán renovados mensualmente, de acuerdo a lo usualmente practicado por el departamento de recursos humanos. Nuevamente, las piezas se imprimirán en papel reciclado.

8.6.2.3. Reuniones

Se llevarán a cabo reuniones, a principios de cada mes, donde los superiores de cada departamento comunicarán información sobre las variaciones en el consumo de Elca Cosméticos S.A. con respecto al agua, electricidad, papel y tinta. También se informará sobre el tonelaje de papel que la compañía ha recolectado para reciclar en lapsos de un mes. Esto permitirá que los empleados sigan el progreso de la estrategia comunicacional y puedan percibir si sus acciones están siendo efectivas.

Se plantea la realización de una reunión mensual liderada por el gerente general con los gerentes de los otros departamentos, incluyendo las cuatro gerentes de marca. En ella se les dará a éstos la información para ser retransmitida a sus subordinados de cada departamento o marca.

8.6.2.4. Otros medios y/o actividades

8.6.2.4.1. Instalación de grifería con temporizadores

Se instalarán grifos que contribuyan con el ahorro de agua en los dos lavamanos de cada uno de los 13 baños de las oficinas de Elca Cosméticos S.A. Se ha seleccionado grifería temporizada que sólo permite el flujo de agua durante un tiempo determinado, cuando el usuario presiona una llave, similar a un botón. Por tanto, el uso de estos grifos contribuirá con el ahorro de agua en las instalaciones.

La realización del cambio de grifería será publicada en las carteleras y a través de correos electrónicos, para que los empleados conozcan la razón de esta decisión.

8.6.2.4.2. Alertas en computadoras

Se programarán alertas en las computadoras de los empleados, las cuales sugerirán colocar en reposo el equipo una vez que se haya detectado que no ha habido interacción por más de 3 minutos. De esta forma se estará motivando a los empleados a contribuir con el

ahorro eléctrico desde sus puestos de trabajo. La pieza comunicacional se encuentra detallada al final de este capítulo.

8.6.2.4.3. *Juego multimedia interactivo*

Les llegará a los empleados un link a través de sus correos electrónicos sugiriéndoles participar en este juego. Al hacerle click, los empleados se verán redirigidos a una plataforma interactiva que buscará reflejar los efectos de la huella ambiental que puede dejar cada uno.

Para ello, el primer nivel del juego será similar al conocido *Pacman*, donde el jugador irá consumiendo distintos recursos como agua, papel y tinta y devastando el mundo. En el segundo nivel, el jugador tendrá que ir plantando árboles y recuperando el medio ambiente para poder ganar.

Dado que la población de Elca Cosméticos se halla compuesta de forma significativa por personas jóvenes, se estima que dicha actividad tendrá gran aceptación.

8.6.2.4.4. *Instalación de Ecofont*

Cuando los empleados vayan a utilizar las impresoras, podrán imprimir el documento en *Ecofont*. Esta fuente tipográfica, desarrollada por la firma *Spranq*, de origen holandés, utiliza menos tinta que las fuentes tradicionales, ya que contiene pequeños agujeros. Por tanto, se ha determinado que permite ahorrar hasta un 25% de tinta o toner al imprimir textos con resultados grisáceos cuando el color original es negro⁶. Si bien el uso de *Ecofont* no es recomendado para textos muy largos porque puede cansar la vista, *Spranq* la recomienda para uso interno en oficinas y en tamaños de letra entre 10 y 12 puntos, en los cuales no se pueden percibir los agujeros.

Aunque en el instrumento no se midió el ahorro de tinta como un área de impacto ambiental, se considera que los ahorros relacionados con este consumo pueden ser significativos en Elca Cosméticos S.A., sobre todo al tomar en cuenta la gran cantidad de

⁶ Véase Ruses to cut printing costs. (2010). *The Economist*. Recuperado 31 mayo, 2011, de <http://www.economist.com/node/16910041>

empleados. Adicionalmente, es probable que esta iniciativa tenga buena acogida por el público interno, ya que resulta muy fácil utilizar *Ecofont* al imprimir y no se necesita un esfuerzo adicional por parte de los empleados. Se podría esperar entonces que el público interno contribuyera con el ahorro de tinta y toner de forma similar a como lo han hecho con el reciclaje de papel.

Información adicional sobre esta fuente y sus beneficios se puede encontrar en los anexos.

8.6.2.4.5. Educación del departamento de marcas respecto a los desechos y su reciclaje

Como se señaló anteriormente, el departamento de marcas fue el más crítico con respecto a la empresa y su preocupación por el cuidado del medio ambiente. Por ello, se ha decidido realizar una actividad particular en este departamento.

A cada uno de sus empleados se les colocará una caja de cartón en su puesto de trabajo para que depositen los desechos que no son biodegradables ni de papel. Esto incluye envases de plástico, latas, recipientes de vidrio, etc. Después de 10 días hábiles se revisarán los recipientes en una reunión con todo el departamento de marcas y se educará a los empleados sobre qué se puede reciclar y en dónde.

El objetivo de esta actividad es concienciar a los empleados sobre la cantidad de desechos que se producen y lo poco que se reciclan. Adicionalmente, esto servirá como una prueba piloto para determinar si se justificaría la instalación de un container para reciclaje de los distintos materiales en el edificio de Elca Cosméticos S.A.

Cabe destacar que esta actividad responde a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, en los cuales se observó que el público interno no recicla basura frecuentemente, ni considera esta actividad como un área de máxima prioridad de impacto ambiental.

8.6.2.4.6. *Días de pintura: El verde se pinta de blanco.*

Se dedicarán dos días para pintar el techo del edificio de oficinas de Elca Cosméticos S.A. de blanco. Según estudios realizados en el laboratorio nacional Lawrence Berkeley en California, Estados Unidos, al utilizar materiales reflectores para recubrir techos y pavimentos, se puede reducir la absorción de radiación solar y contrarrestar hasta cierto punto el efecto de las concentraciones de gases invernadero⁷. Adicionalmente, esto contribuye a disminuir las temperaturas de los alrededores y el consumo de sistemas de enfriamiento como aire acondicionado. Oleson, Bonan y Feddema (2010) han determinado que esta actividad puede ser particularmente beneficiosa en lugares de clima tropical, con ausencia de invierno, ya que las estructuras y el ambiente de los alrededores se beneficiarán continuamente del calor reflejado por los techos.

Esta actividad será anunciada a través del correo electrónico y se explicará con detalles en la reunión mensual anterior a la fecha pautada para los días de pintura. En ésta se les informará a los empleados la logística para esos días: Se organizarán dos grupos, cada uno de 40 personas, que se encargarán de pintar el techo del edificio de oficinas. Un grupo se dedicará a aplicar la primera capa de pintura el primer día; el otro grupo hará lo mismo al día siguiente con la segunda capa de pintura.

Para esta actividad se comprará pintura marca Montana, *Impercoat Plus*, que está hecha a base de agua y cuyo color blanco actúa como reflector de la luz y el calor. La ficha técnica de esta pintura se puede encontrar en los anexos.

⁷ Akbari, Menon y Rosenfeld (2009) estiman que, en promedio, el 60% de las superficies urbanas se encuentran constituidas por techos y pavimentos. Si a nivel mundial se aumentara el albedo de estos sitios -definido por la Real Academia Española como la razón entre la energía luminosa que difunde por reflexión una superficie y la energía incidente- se estima que se contrarrestarían 44 Gt de emisiones de dióxido de carbono. Esto resulta equivalente a neutralizar por 11 años el aumento de las emisiones de este gas en el mundo.

8.6.3. Fase de cierre

8.6.3.1. Conferencia de clausura

Se realizará una conferencia de clausura en el mismo salón utilizado para el lanzamiento de la estrategia comunicacional. En ésta se transmitirá información sobre las metas alcanzadas y se presentará un video de cierre con imágenes del público interno en las distintas actividades y/o realizando acciones favorables con el medio ambiente dentro de las oficinas.

También se anunciará al empleado ganador del concurso *La más verde* y al departamento que más haya reciclado papel durante la estrategia. Se realizará la entrega de los premios correspondientes, anteriormente mencionados.

Por último, si se ha decidido previamente instalar un container para el reciclaje de materiales como vidrio, plástico y latas en las oficinas, una vez analizados los resultados de la actividad de educación de reciclaje en el departamento de marcas, se comunicará esta decisión en esta conferencia.

8.7. Responsables

8.7.1. Departamento de recursos humanos

Se encargará del lanzamiento, implementación y control de la estrategia comunicacional interna. Entre sus tareas se encuentran:

- Logística de la estrategia comunicacional en general.
- Organización de los eventos como la conferencia, el concurso y los días de pintura.
- Desarrollo del contenido a ser mencionado en la conferencia y las reuniones mensuales.
- Desarrollo del contenido a incluir en las piezas de la estrategia comunicacional.
- Elaboración del brief para que la productora pueda desarrollar las piezas.
- Enlace con la productora para el desarrollo de piezas comunicacionales.

- Seguimiento y aprobación preliminar de las piezas producidas para la estrategia comunicacional.
- Difusión y actualización de las piezas para los distintos medios de comunicación internos.
- Desarrollo y difusión de calendarios de reuniones a realizar mensualmente.
- Recopilación de material para el video de la conferencia de clausura, en el cual se incluirán imágenes del público interno participando en las actividades de la estrategia.

8.7.2. Departamento de finanzas

De éste dependerá la aprobación de los presupuestos para la estrategia comunicacional. El departamento de recursos humanos dentro de sus labores de logística elaborará los presupuestos y los remitirá al departamento de finanzas para su aprobación final.

8.7.3. Departamento de informática

Los empleados de este departamento se harán cargo de la instalación de *Ecofont* en las máquinas de todos los empleados. Adicionalmente, capacitarán al público interno sobre cómo usar esta tipografía al momento de imprimir.

De igual manera, se encargarán de instalar la alerta, para colocar en reposo la computadora, en las máquinas de los empleados.

8.7.4. Gerente general

Como corresponde de acuerdo a la jerarquía empresarial, el gerente general deberá aprobar la realización de la estrategia comunicacional interna. Para ello el departamento de recursos humanos le presentará en un primer lugar la idea general. Una vez que dé el visto bueno, se procederá con la realización de las piezas comunicacionales y la planificación de las actividades que deberán ser aprobadas por el mismo.

Adicionalmente, será el encargado de difundir la información a ser retransmitida en las reuniones mensuales por los gerentes de cada departamento o marca, según corresponda.

8.7.5. Gerentes de departamentos y marcas

Los gerentes de los departamentos de almacén, finanzas, logística, recursos humanos, informática y los gerentes de marca de *Estée Lauder*, *Clinique*, *Aramis & Designer Fragrances* y *M.A.C.*, del departamento de marcas, se harán cargo de la retransmisión de información en las reuniones mensuales con sus subordinados.

Adicionalmente, como se señaló con anterioridad, la gerente de marca de *Aramis & Designer Fragrances* será la oradora en la conferencia de lanzamiento de la estrategia comunicacional.

8.7.6. Productora

Se encargará de la realización de piezas gráficas e interactivas a utilizar durante la estrategia. Recibirán un brief por parte del departamento de recursos humanos en las que se especificará la audiencia, objetivos, mensaje clave, especificaciones, entre otros. Con base en esta información desarrollarán las piezas para la estrategia comunicacional.

8.7.7. Spranq

Se encargará de la cotización y venta del paquete empresarial de *Ecofont* para que esta tipografía pueda ser instalada y utilizada por todos los empleados que utilicen las computadoras e impresoras corporativas.

8.7.8. Distribuidores de grifería

Elaborarán cotizaciones para la venta de grifería a ser instaladas en los baños de las oficinas. Se elegirá aquel proveedor que presente precios competitivos.

8.7.9. Servicio de plomería

Realizará las actividades de instalación de la nueva grifería de los lavamanos.

8.7.10. Público interno de Elca Cosméticos S.A.

Los empleados que laboran en las oficinas serán la audiencia para la estrategia comunicacional. Éstos también podrán participar de forma activa en eventos como el concurso y los días de pintura.

Adicionalmente, se pretende que el público interno realice actividades de ahorro de agua, electricidad y papel y reciclaje de papel de acuerdo con la estrategia comunicacional.

El departamento de marcas, en particular, participará en la actividad de educación respecto a los desechos y su reciclaje.

8.8. Recursos necesarios

Para la realización de la estrategia comunicacional se necesitarán recursos humanos, que consistirán en los empleados de Elca Cosméticos S.A. Una parte, anteriormente detallada, se encargará del desarrollo e implementación de la estrategia, mientras que todos constituirán la audiencia de la estrategia comunicacional interna. También se necesitarán recursos humanos externos tales como la productora, distribuidor de grifería, servicio de plomería, etc.

Se utilizarán recursos de materia prima para la elaboración de la estrategia comunicacional. Entre éstos se debe resaltar la información como recurso clave que permitirá el desarrollo de los contenidos a difundirse a través de las distintas actividades o medios. De forma más específica, los eventos como la conferencia exigirán recursos materiales referentes a la proyección y sonido; para el concurso se utilizarán plantas; y para los días de pintura se emplearán recursos como pintura, rodillos y brochas, entre otros. Adicionalmente, en esta categoría se encuentran los materiales a instalar y utilizar en las fases de lanzamiento e implementación como la grifería temporizada y el papel reciclado respectivamente.

Los recursos monetarios con los que debe contar la estrategia comunicacional se encuentran detallados a continuación.

8.9. Presupuesto estimado

Tabla 3. Presupuesto estimado			
Actividad	Detalles	Costo unidad BsF.	Costo total BsF.
Conferencia	Catering (refrigerios)	50,00	4.000,00
	Alquiler de equipo audiovisual	3.000,00	3.000,00
Concurso	Plantas	50,00	4.000,00
	Premio	400,00	400,00
Cartelera y correos electrónicos	Desarrollo identidad gráfica	250,00	500,00
	Costos impresión	500,00	500,00
Alertas para ahorro de electricidad	Animación de 10 segundos	2.000,00	2.000,00
Instalación grifería	Compra de grifería	500,00	13.000,00
	Instalación de grifería	350,00	9.100,00
Relanzamiento de campaña de reciclaje	Piezas decorativas de los recipientes para el reciclaje de papel	400,00	3.200,00
	Premios	30,00*	
Juego interactivo	Animación interactiva	20.000,00	20.000,00
<i>Ecofont</i>	Compra de licencia	5.330,00	5.330,00**
Días de pintura	Pintura Montana <i>Impercoat Plus</i>	260,00	13.000,00
	Materiales para pintura	70	2.800,00
Conferencia de clausura	Video de clausura	4.500,00	4.500,00
	Catering (refrigerios)	50,00	4.000,00
	Alquiler de equipo audiovisual	3.000,00	3.000,00
Total ***			92.330,00

* Monto original de USD 6,00, convertido a la tasa oficial de cambio de BsF. 4,3 por dólar.

** Monto original de USD 1.240,00, convertido a la tasa oficial de cambio de BsF. 4,3 por dólar.

** Puede presentar una variación de acuerdo al departamento que gane el premio del relanzamiento de la campaña del reciclaje

8.10. Cronograma

La estrategia comunicacional tendrá una duración de 22 semanas aproximadamente. Las fases y actividades en las cuales se ha dividido la estrategia comunicacional se detallan a continuación. Cabe destacar que en dos casos, las actividades de una fase se superponen con las de otra fase, sin que esto resulte negativo. Por el contrario, esto ha permitido la optimización de tiempos, haciendo que la estrategia desde su fase de lanzamiento hasta la fase de cierre tenga una duración de 3 meses y medio o 17 semanas.

Tabla 4. Cronograma de actividades				
Identificador	Actividad	Responsable(s)	Predecesor	Duración (días hábiles)
Fase preliminar				
A	Reunión con el gerente general para aprobación de la realización de la estrategia	Recursos humanos y gerente general		1
B	Desarrollo del brief para la productora	Recursos humanos	A	4
C	Reunión con la productora: presentación del brief	Recursos humanos y productora	B	1
D	Recepción y revisión de la cotización de la productora	Recursos humanos y productora	C	2
E	Aprobación del presupuesto de la productora	Finanzas	D	2
F	Organización de la conferencia y concurso	Recursos humanos	A	15
G	Aprobación presupuesto de la conferencia y concurso	Finanzas	F	1
H	Desarrollo de contenido para piezas gráficas	Recursos humanos	A	10
I	Envío de contenido para piezas gráficas a la productora	Recursos humanos y productora	H	1
J	Desarrollo de piezas	Productora	E	15
K	Revisión y aprobación de piezas	Recursos humanos y gerente general	J	2

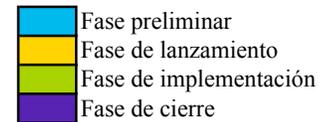
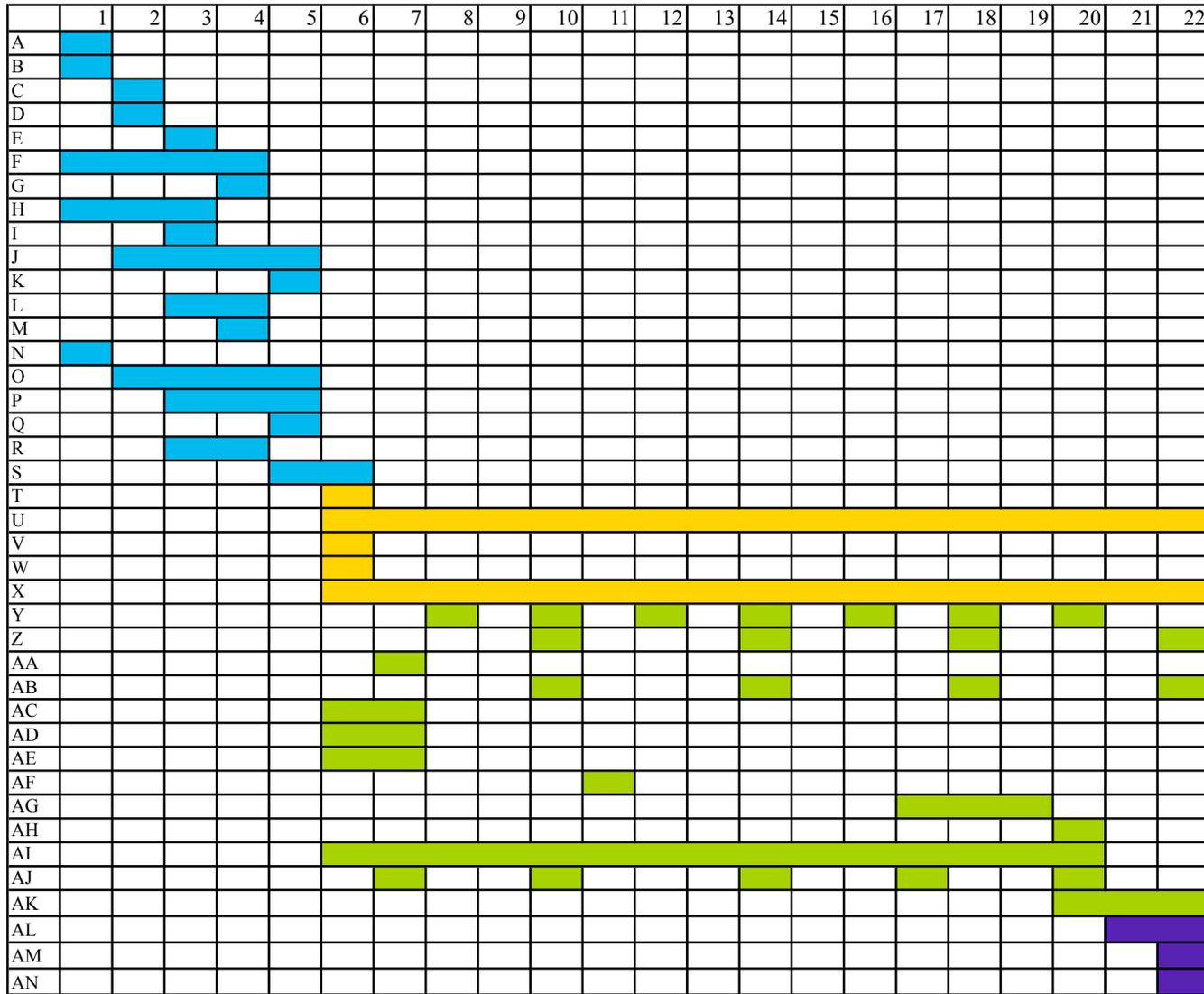
L	Desarrollo del contenido para la conferencia	Recursos humanos	A	7
M	Entrenamiento de la oradora para la conferencia	Recursos humanos y gerente de marca de <i>Aramis & Designer Fragrances</i>	L	2
N	Desarrollo de calendario de reuniones mensuales	Recursos humanos	A	1
O	Organización de los días de pintura	Recursos humanos	A	15
P	Cotización de compra de grifería	Recursos humanos y distribuidores de grifería	A	10
Q	Selección de distribuidor de grifería	Recursos humanos	P	2
R	Cotización de compra de <i>Ecofont</i>	Recursos humanos y <i>Sprang</i>	A	5
S	Presentación y aprobación de presupuestos restantes	Recursos humanos y finanzas	O, Q y R	3
Fase de lanzamiento				
T	Realización conferencia	Recursos humanos	S	1
U	Inicio concurso	Recursos humanos	T	82
V	Envío de correos electrónicos	Recursos humanos	T	1
W	Difusión de información en carteleras	Recursos humanos	T	1
X	Relanzamiento de campaña de reciclaje de papel	Recursos humanos	T	81
Fase de implementación				
Y	Envío quincenal de correos electrónicos	Recursos humanos	X	60
Z	Actualización mensual de carteleras	Recursos humanos	X	60
AA	Envío de calendario de reuniones	Recursos humanos	X	1

AB	Realización reuniones mensuales	Gerentes	AA	60
AC	Instalación de grifería	Servicio de plomería	T	4
AD	Instalación alertas de ahorro eléctrico	Informática	T	5
AE	Instalación de <i>Ecofont</i> y capacitación del personal sobre su uso	Informática	T	5
AF	Envío de link para acceder al juego multimedia interactivo	Recursos humanos	AB (después de la primera reunión)	1
AG	Educación del departamento de marcas respecto a los desechos y su reciclaje	Recursos humanos y departamento de marcas	T	10
AH	Días de pintura	Recursos humanos y público interno de Elca Cosméticos S.A.	AG	2
AI	Recopilación de imágenes del público interno participando en la estrategia	Recursos humanos y público interno de Elca Cosméticos S.A.	S	71
AJ	Envío material a la productora	Recursos humanos y productora	S	5
AK	Desarrollo del video de clausura	Productora	AJ	10
Fase de cierre				
AL	Desarrollo del contenido de la conferencia de clausura	Recursos humanos	S	5
AM	Entrenamiento de la oradora para la conferencia	Recursos humanos y gerente de marca de <i>Aramis & Designer Fragrances</i>	AL	2
AN	Conferencia de clausura y entrega de	Recursos humanos y gerente de marca	AM	1

	premios	de <i>Aramis & Designer</i> <i>Fragrances</i>		
--	---------	--	--	--

En el siguiente cuadro se puede observar de forma detallada y gráfica el cronograma de actividades a realizar en cada fase.

Figura 24. Cronograma de actividades por semana



8.11. Indicadores de gestión

Se utilizarán indicadores para evaluar la aceptación y efectividad de las actividades más importantes de la estrategia comunicacional. De acuerdo con esto, se estudiarán:

8.11.1. Conferencia de apertura

Se evaluarán al final del evento los distintos elementos de esta actividad: contenido, mensajes clave, dinámica, decoración y video. Esto será posible a través de un pequeño cuestionario a enviar a los empleados de Elca Cosméticos S.A. por correo electrónico y permitirá satisfacer mejor al público interno en la conferencia de clausura.

8.11.2. Ahorro de agua y electricidad

Se comparará el consumo de agua y de electricidad en las oficinas de Elca Cosméticos S.A. de forma mensual para estudiar si el uso de la nueva grifería en los baños y las alertas en las computadoras, así como la estrategia comunicacional en general, han contribuido al ahorro en estas áreas.

8.11.3. Reciclaje y ahorro de papel

Con el fin de conocer si el relanzamiento de la campaña de reciclaje de papel ha incidido de forma positiva en la realización de esta actividad, se comparará el tonelaje de papel recolectado para reciclar mensualmente. Esto permitirá saber si el público interno de Elca Cosméticos S.A. está reciclando mayores cantidades de papel gracias a la estrategia comunicacional. De igual forma se evaluará el consumo de papel desde el inicio de la estrategia y se comparará con los números de los meses previos a la estrategia para conocer si los empleados están haciendo un consumo más responsable de éste.

8.11.4. Ecofont

Se estudiará si el personal de la organización está utilizando esta fuente al momento de imprimir. Para ello se realizará un pequeño cuestionario por correo electrónico, a través del cual se estudiará si las personas están seleccionando esta tipografía, pero también si están satisfechas con la misma. Adicionalmente, se compararán los niveles de consumo de tinta y

toner antes y durante la estrategia comunicacional para estudiar los efectos del uso de *Ecofont*.

8.11.5. Conferencia de clausura

Se buscará evaluar la opinión del público interno con respecto a la estrategia comunicacional a través de un pequeño cuestionario a realizar al final de la conferencia de clausura. El objetivo de este cuestionario será estudiar si los empleados consideran a Elca Cosméticos S.A. como una empresa verde al momento de culminar la estrategia y si esta consideración se encuentra sustentada. Adicionalmente se indagará si las personas recuerdan los mensajes claves de la conferencia de clausura y de la estrategia comunicacional. Por último, se buscará estudiar si el público interno ha modificado su impacto ambiental y ha aumentado la práctica de acciones para el cuidado y conservación del medio ambiente de forma similar a como se hizo con el instrumento de este trabajo.

8.12. Piezas comunicacionales

Las piezas comunicacionales en alta resolución se pueden encontrar en los anexos de este trabajo de grado. En éstos se podrá observar con mayor detalle cada una de las imágenes reducidas que se presentan a continuación.

8.12.1. Identidad gráfica de los mensajes para difundir a través de carteleras y correos electrónicos

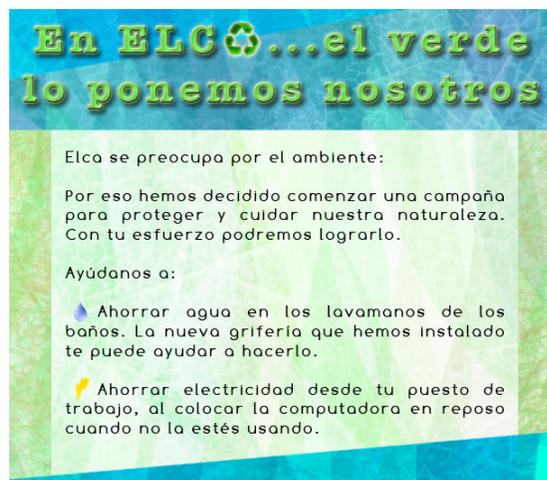


Figura 25. Identidad gráfica de los mensajes para difundir a través de carteleras y correos electrónicos

8.12.2. Árboles de decoración para los recipientes de reciclaje de papel

El árbol puede aumentar su tronco mediante piezas ajustables.

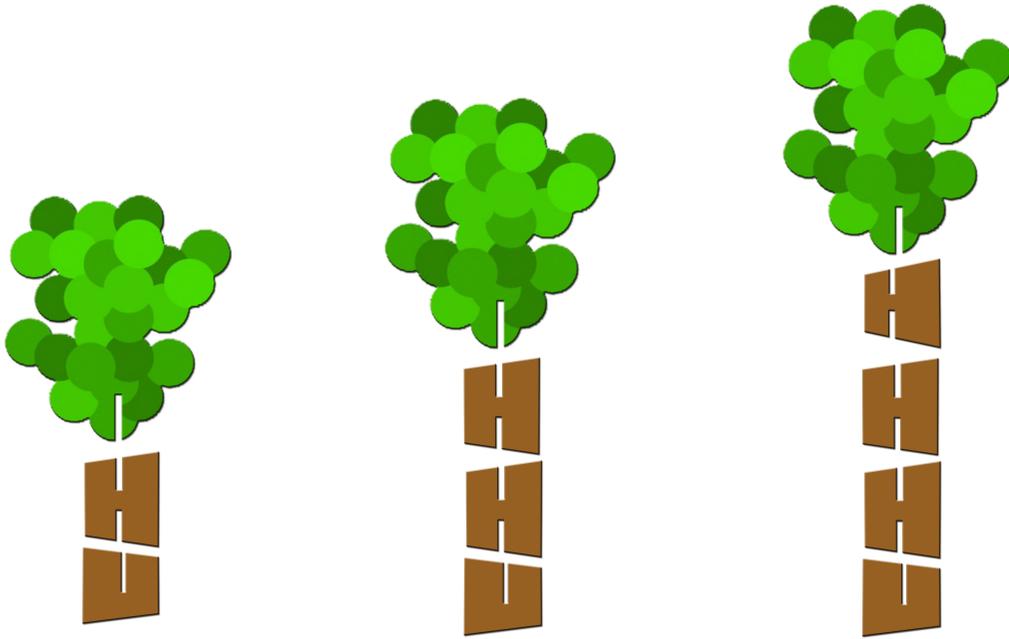


Figura 26. Árboles de decoración para los recipientes de reciclaje de papel

8.12.3. Story board del video para la alerta sobre ahorro de electricidad

Mientras avanza el video, las luces en el mundo se van apagando, haciendo un llamado de concienciación con respecto al consumo de electricidad.

1.



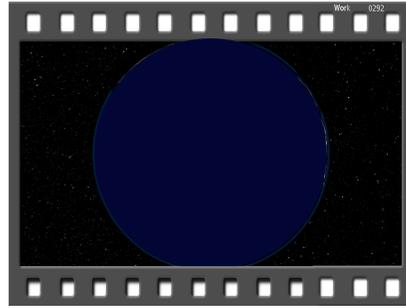
2.



3.



4.



5.



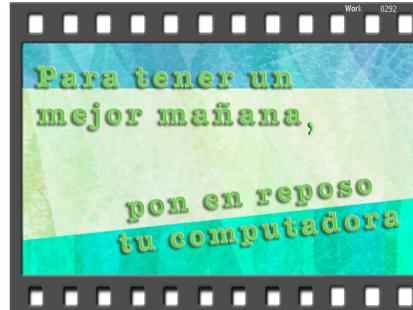
4.



7.



8.



9.

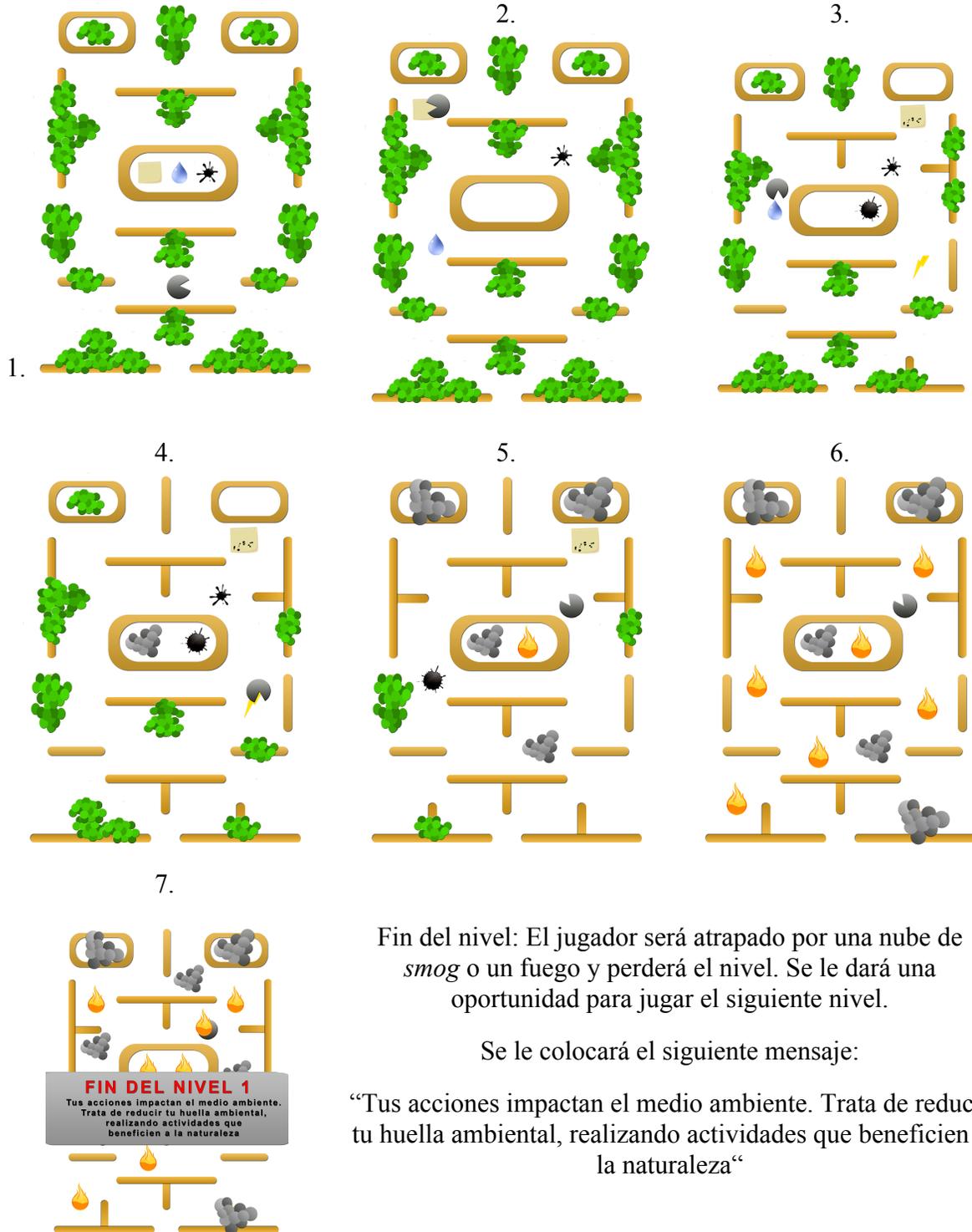


En Elca, el verde lo ponemos nosotros

Figura 27. Story board del video para la alerta sobre ahorro de electricidad

8.12.4. Story board del juego multimedia interactivo

Primer nivel: Similar a *Pacman*. El jugador recorre el mundo, comiéndose los recursos naturales. Debe huir del smog y fuegos que, de atraparlo, harían que el juego finalice.



Fin del nivel: El jugador será atrapado por una nube de *smog* o un fuego y perderá el nivel. Se le dará una oportunidad para jugar el siguiente nivel.

Se le colocará el siguiente mensaje:

“Tus acciones impactan el medio ambiente. Trata de reducir tu huella ambiental, realizando actividades que beneficien a la naturaleza“

Segundo nivel: El jugador deberá sembrar árboles para recuperar el mundo y ganar el juego. No podrá pasar dos veces por el mismo lugar.

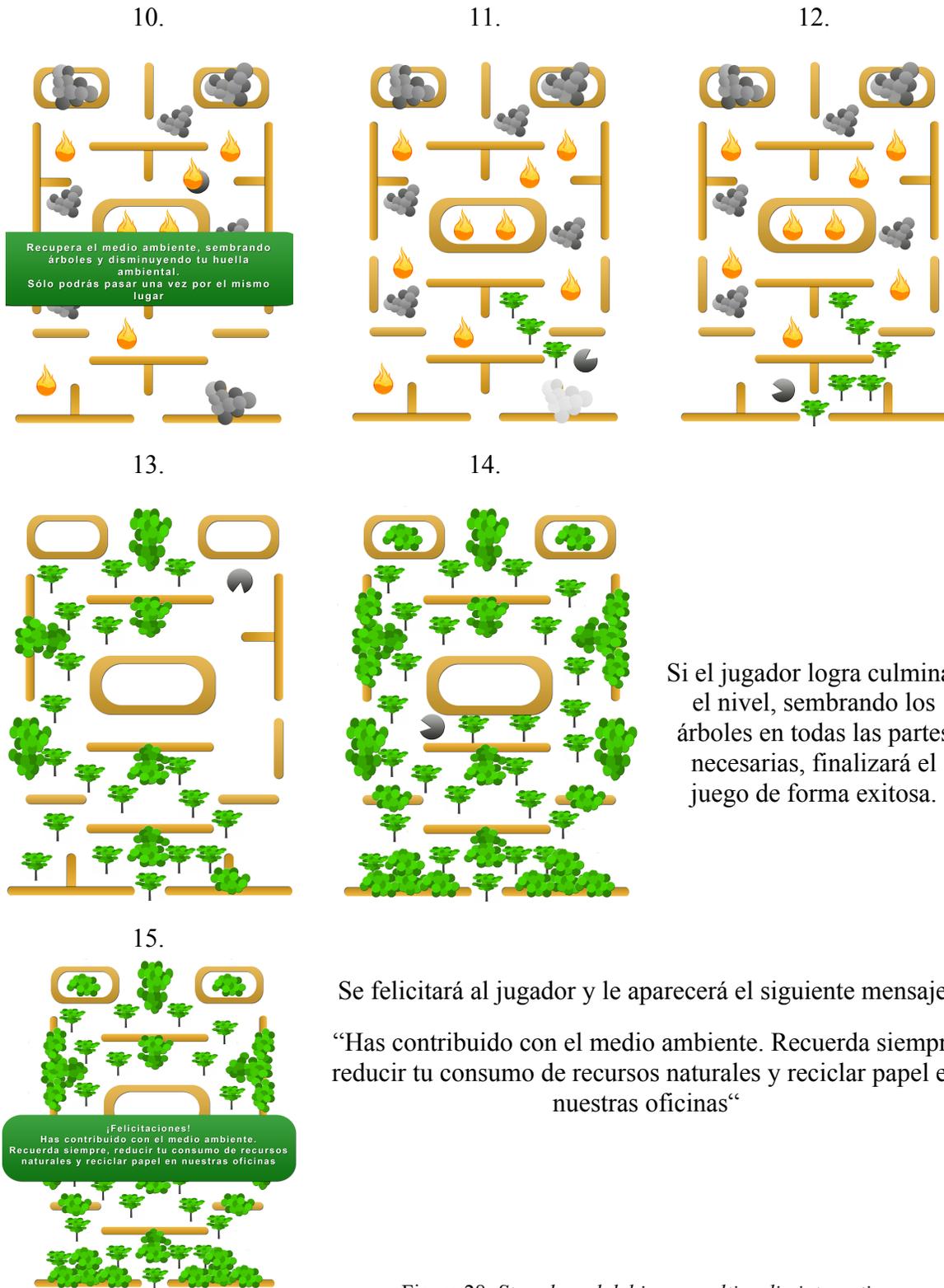


Figura 28. Story board del juego multimedia interactivo

8.12.5. Story board del video para la conferencia de clausura

Audio

El mundo está lleno de recursos naturales, pero los seres humanos los estamos consumiendo rápidamente.

En los últimos siglos, nuestra huella ambiental ha afectado de forma significativa nuestro entorno.

El efecto invernadero, los desechos de industrias y personas, la deforestación de las áreas verdes del planeta y la contaminación de ríos y lagos son algunas de las consecuencias de nuestras acciones.

Frente a esta realidad, Elca Cosméticos S.A. ha decidido pintarse de verde y convertirse en una empresa que cuida del medio ambiente. Desde hace 3 meses comenzamos toda una campaña para mejorar nuestro impacto en la naturaleza.

Gracias a tu participación, hemos conseguido (efectos en el ahorro de agua, consumo eléctrico, papel, tinta y reciclaje de papel).

Además hemos llenado nuestras oficinas de verde con el concurso *La más verde* y hemos pintado el techo del edificio para incidir de forma positiva en nuestro entorno.

Video



Queremos darte las gracias y recordarte que puedes hacer la diferencia desde tu puesto de trabajo. Siempre recuerda que en Elca, el verde lo ponemos nosotros.



Figura 29. Story board del video para la conferencia de clausura

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

El impacto de las organizaciones en el medio ambiente se ha convertido en un asunto de interés público en años recientes. La preocupación por la escasez y merma de los recursos naturales ha cobrado relevancia, sobre todo en el mundo empresarial. Ante este contexto, adquieren protagonismo temas como la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. En muchos casos, éstos buscan alinear los objetivos de las organizaciones con las exigencias de los consumidores respecto a productos, servicios y marcas y sus relaciones con el entorno.

En Venezuela, la preocupación por el cuidado y la protección del medio ambiente ha tomado protagonismo recientemente. El tema de la responsabilidad social no resulta tan novedoso, ya que muchas organizaciones han realizado actividades en este sentido desde hace varias décadas. No obstante, la mayoría de los esfuerzos se había dirigido principalmente a temas de salud y educación, con una fuerte asociación con aspectos filantrópicos y de donativos.

Las tendencias verdes, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial, han adquirido mayor importancia en años recientes. Diversas organizaciones han realizado estrategias, atendiendo a las nuevas exigencias de sus clientes y su entorno.

Ante esta realidad, se ve justificado el interés de Elca Cosméticos S.A. por desarrollar una estrategia que la posicione como empresa verde. La organización ha decidido enfocarse en sus empleados, lo cual ha permitido la elaboración de una estrategia comunicacional que debe atender a sus consideraciones y a los medios de comunicación internos.

Si bien el público interno constituye la audiencia, no se ha considerado que éste adopte una actitud pasiva y sea el blanco de un flujo de información unidireccional y descendente. Por el contrario, se ha buscado otorgarle una postura activa dentro de la estrategia, haciendo de los empleados ejecutores de acciones ambientales. En tal sentido, se ha buscado atenuar la pasividad que muchas veces caracteriza a las audiencias, compartiendo

la responsabilidad de ser verde entre todos los que laboran en la empresa. Más allá de esto, dicho enfoque ha permitido hacer énfasis en la importancia del público interno dentro de la organización, lo cual puede contribuir con su sentido de pertenencia.

A través del estudio de una muestra significativa del público interno, se identificó que los empleados de Elca Cosméticos S.A. consideran que la empresa se preocupa por el cuidado del medio ambiente. No obstante, también se descubrió que tal aseveración se realizaba sin que esta audiencia pudiera constatar las actividades verdes que realiza la organización. Esto se debe a que la compañía no ha enfocado sus acciones corporativas en esta dirección, contando únicamente con una campaña de reciclaje de papel.

Si bien las consideraciones positivas respecto al cuidado del medio ambiente por parte del público interno favorecen a la empresa, se observó la necesidad de hacer mayor hincapié en este tema. El estudio de los empleados arrojó que las personas jóvenes son más críticas con la organización respecto a su impacto en la ecología. Al planificar estratégicamente, resulta evidente que Elca Cosméticos S.A. debe atender a las exigencias de los jóvenes en cuanto a su imagen corporativa, sobre todo al tomar en cuenta que el tiempo de permanencia en la empresa se definió como medio-corto, contando el 90% de los empleados con menos de 6 años de permanencia en la compañía.

En este sentido, se consideró apropiada la realización de la estrategia comunicacional interna que parte de las consideraciones positivas de la organización y, por tanto, no debe buscar cambiar percepciones, sino más bien reforzarlas y procurar que hallen sustento en las diversas actividades propuestas.

Dado que la compañía en Venezuela limita sus actividades a la importación y comercialización de productos manufacturados por *Estée Lauder Companies*, como casa matriz, se dificulta la realización de una estrategia comunicacional, apalancada en la producción sustentable, para influir positivamente la imagen local de Elca Cosméticos S.A. Aunque tales acciones podrían derivar en una mejor consideración de la compañía matriz, no incidirían directamente de forma positiva en la de la empresa filial.

De acuerdo con esto, se ha desarrollado una estrategia comunicacional centrada en las exigencias locales del público interno, que pretende atender las posibilidades de mejora de la

imagen de Elca Cosméticos S.A., a través de iniciativas locales propias. Tal decisión se ha visto respaldada por el análisis *DOFA* y las posibles estrategias que se han identificado de acuerdo a estos factores externos e internos de la empresa.

Al identificar las áreas de impacto ambiental de mayor importancia para los empleados, se pudo determinar que el foco de la estrategia debía ser el ahorro de agua y de electricidad, sobre todo al considerar su poca práctica en las oficinas. Para ello, se realizaron acciones orientadas a disminuir el consumo de éstos en las instalaciones, tales como el cambio de grifería, la pintura del techo del edificio de color blanco y la instalación de alertas en computadoras para moderar su consumo de electricidad mientras no se utilizan. Por otra parte, también se consideró relevante el relanzamiento de la campaña de reciclaje de papel, dada la aceptación y práctica de esta actividad en las oficinas por parte de los empleados.

También, al identificar mayor desacuerdo en el departamento de marcas de la organización con respecto a su actitud verde, se decidió realizar una actividad especial dirigida a esta sección del público interno. Se consideró atender a la poca importancia que se le dio al reciclaje de basura como área de impacto ambiental, para concienciar a los empleados de este departamento al respecto. Más allá de esto, se pretende que la realización de esta actividad funja como prueba piloto para el estudio de la posibilidad de colocar un container para el reciclaje de desechos, excluyendo papel.

La difusión de la estrategia comunicacional se planteó acorde a los medios de comunicación internos y las consideraciones expresadas por los empleados con respecto a éstos. En tal sentido, se buscó maximizar el uso de correos electrónicos y carteleras en línea con la relevancia que tienen estos medios para el público interno. Adicionalmente, se incluyó la utilización de medios como reuniones y conferencias que permiten una comunicación interpersonal. Ésta es considerada como una herramienta valiosa que debe encontrarse al servicio de la estrategia, cuando se busca difundir mensajes clave.

Al desarrollar esta estrategia comunicacional se considera que Elca Cosméticos S.A. podrá posicionarse en su público interno como una empresa preocupada por el cuidado y la protección del medio ambiente. Posteriormente, si la organización lo desea, puede buscar que los resultados de la estrategia trasciendan la audiencia definida, para alcanzar tanto a las

consejeras de belleza como a su público externo. Al hacer esto, la compañía encontrará una garantía de autenticidad en la estrategia comunicacional y la imagen corporativa que de ella tenga su público interno.

La realización de esta estrategia comunicacional interna permitió la aplicación de teorías adquiridas durante los estudios de comunicación social. A través de este trabajo se utilizaron conocimientos de comunicaciones organizacionales e integrales, relacionados con el entendimiento del público interno. De igual forma, se aplicaron conocimientos respecto a la planificación de la comunicación mediante el planteamiento y desarrollo de la estrategia, en torno a mensajes clave. Se pusieron en práctica enseñanzas obtenidas en el área de creatividad publicitaria, al elaborar el concepto creativo, slogan y piezas. Por último, se emplearon conocimientos de mercadeo, publicidad, metodología e investigación obtenidos durante el estudio.

9.2. Recomendaciones

9.2.1. Recomendaciones académicas

El área de la responsabilidad social empresarial y, sobre todo, el cuidado del medio ambiente han adquirido gran interés en los últimos años en Venezuela. Si bien los consumidores se han vuelto más exigentes con respecto a las empresas y el cuidado de la naturaleza en muchas partes del mundo, existen pocos estudios enfocados en el mercado local. En tal sentido, se considera recomendable estudiar si la imagen corporativa verde de una empresa puede afectar la intención de compra del consumidor venezolano. En la medida en que se realicen estudios sobre las actitudes del consumidor hacia este tipo de iniciativas, será posible el desarrollo de más propuestas de mercadeo verde dirigidas a los venezolanos.

De acuerdo con esto, se propone la creación y desarrollo de una línea de investigación, en la Universidad Católica Andrés Bello, que se encuentre enfocada en el área de responsabilidad empresarial con el medio ambiente. Se considera que este tema ha cobrado gran relevancia en Venezuela, por lo que su estudio puede resultar valioso tanto para las empresas como para el mundo académico. Las aproximaciones a este campo podrían hacerse desde disciplinas diversas, no sólo limitándose a la comunicación social. Por tanto,

podría convertirse en un área de investigación integral con aportes significativos en cuanto al entendimiento del entorno y la respuesta a necesidades actuales de organizaciones y consumidores.

Por otra parte, al revisar los trabajos de grado presentados con anterioridad a este estudio por parte de estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, se pudo observar que la proporción de estrategias comunicacionales internas no ha sido significativa dentro de los temas desarrollados, sino que predominan estrategias dirigidas hacia audiencias externas. Dado que el público interno ha adquirido gran relevancia en el mundo organizacional, se considera que se debe fomentar el desarrollo de trabajos dirigidos a la realización de estrategias comunicacionales internas, las cuales puedan ser impulsadas por las propias empresas para garantizar su aplicabilidad.

Dado el contexto actual, también se propone que la Universidad Católica Andrés Bello comience a incorporar prácticas asociadas con ser una organización verde, sobre todo si se toma en cuenta que los jóvenes son más críticos con respecto a este tema. La modificación de las instalaciones para que sean más verdes puede ser beneficiosa para crear una ventaja competitiva, pero también para reducir diversos costos que tiene la universidad.

9.3. Recomendaciones para Elca Cosméticos S.A.

La estrategia comunicacional propuesta se encuentra dirigida al público interno. Si posterior a su realización, Elca Cosméticos S.A. desea difundirla a otros públicos, se deben tomar en cuenta las diferencias entre las audiencias y medios adecuados para contactarlas. Esto se recomienda, dado que la estrategia ha utilizado las instalaciones de las oficinas para la realización de diversas actividades y los medios de comunicación internos para la difusión de información.

Se considera de gran relevancia evaluar los resultados de la estrategia comunicacional mediante la aplicación de los indicadores de gestión anteriormente detallados. Sólo a través de la evaluación, se podrá determinar si se consiguieron los objetivos establecidos en lo referente a la imagen verde de la empresa.

Una vez culminada la estrategia comunicacional interna, Elca Cosméticos S.A. debe buscar mantener acciones que sigan avalando su imagen verde, siempre tomando en cuenta que la responsabilidad social empresarial se construye a largo plazo. De lo contrario, podría perderse el posicionamiento logrado o ser percibida la actitud verde de la empresa como poco auténtica. Acciones en este sentido pueden incluir la difusión de actividades realizadas por *Estée Lauder Companies* para la protección y cuidado del medio ambiente, mientras se complementen con otras actividades locales.

Estée Lauder Companies no ha suscrito el *United Nations Global Compact*, que consiste en una iniciativa de políticas estratégicas para empresas, impulsada por las Naciones Unidas, según la cual las organizaciones adscritas a este programa alinean sus operaciones y estrategias con diez principios, que además de derechos humanos y laborales, prácticas de anticorrupción y de transparencia en la gestión, incluyen aspectos asociados al medio ambiente. Entre éstos se fomenta al emprendimiento de políticas dirigidas a reducir la contaminación y las emisiones que aceleran el calentamiento global. Se recomienda que Elca Cosméticos S.A. desarrolle una estrategia local para persuadir a la casa matriz sobre la conveniencia que tendría suscribir este acuerdo y adoptar, como parte de los valores de la organización, los principios del Global Compact.

Se sugiere evaluar y concretar alianzas con otras compañías ubicadas en la zona donde Elca Cosméticos tiene sus oficinas en Caracas, urbanización Boleíta, ya que esto puede representar una oportunidad en cuanto a programas de responsabilidad social empresarial conjuntos. En tal sentido, se propone estudiar si a través de alianzas se podría desarrollar este sector geográfico acorde a iniciativas para el cuidado del medio ambiente. Ejemplos podrían ser crear un centro común de reciclaje de desechos o pintar de blanco los techos de edificios en la zona. Se considera que esto podría contribuir significativamente con una imagen positiva de las organizaciones involucradas.

Por último, se recomienda que Elca Cosméticos S.A. busque involucrarse con las comunidades cercanas a la zona donde se ubican sus oficinas, con la finalidad de emprender trabajos ambientales en ellas. Éstos podrían contribuir con la mejora de calidad de vida de muchas personas y con el afianzamiento de la responsabilidad social empresarial dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Banerjee, S. (2007). *Corporate social responsibility: the good, the bad, and the ugly*. Cornwall: Edward Elgar Publishing.
- Barker, R. & Angelopulo, G. C. (2007). *Integrated Organisational Communication*. Pretoria: Juta and Company Ltd.
- Barquero, J.D. & Barquero M. (2005). *Manual de Relaciones públicas, publicidad y comunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Casais, G. (2008). “*Natura: un nuevo concepto*“. Caso: *Estrategia de comunicaciones externas*, trabajo de grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO. (2006). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Universidad De La Sabana.
- Corrales, M & Obando, A. (2007). *Matemática estadística. Tomo II*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Croston, Glenn. (2009). *Starting Green: An Ecopreneur’s Guide to starting a green Business from Business Plans to Profits*. Toronto: Entrepreneur Press.
- Churchill, G. A. (2001). *Investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Massachusetts : Harvard Business Press.
- De Pelsmacker, P., Janssens, W., Mielants, C. & Sterckx, E. (2007). Marketing Ethical Products. En Zaccai, E. *Sustainable consumption, ecology and fair trade*. Kentucky: Taylor & Francis.
- Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Vigo: Ideas Propias Editorial S.L.

- Enrique, A.M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Estes, J. (2009). *Smart green: how to implement sustainable business practices in any industry- and make money*, Nueva Jersey: John Wiley and Sons.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Firestone, J.M. (2003). *Enterprise information portals and knowledge*. Massachusetts: Buttenworth-Heinemann.
- Friend, G., Kordes, N. & Privitt, B. (2009). *The truth about green business*. Nueva Jersey: FT Press.
- Garrido, F.J. (2004). *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gupta, E. Jankowska, M.A., Bosselmann, K. & Maiti, P. (2008). *Global environment: problems and policies*. Nueva Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
- Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2004). *Investigación de mercados. En un ambiente de información cambiante*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collando, C. & Baptista Lucio, P. (1994). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kent May, S., Cheney, G. & Roper, J. (2007). *The debate over social corporate responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotler, P. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. México D.F.: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Nueva Jersey: , John Wiley and Sons.
- Lacasa y Blay, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lavraka, P. (1997). *Encuestas: Guía para electores*. México D.F.: Siglo XXI.
- Lyon, S. & Moberg, M. (2010). *Fair Trade and Social Justice: Global Ethnographies*. Nueva York: NYU Press.
- Longenecker, J. & Moore, C. (2007). *Administración de pequeñas empresas? Enfoque empresarial*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2010). *Manual del Tesista de la Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas: Publicaciones U.C.A.B.
- Manusov, V.L. & Harvey, J.H. (2001). *Attribution, communication behavior, and close relationships*. Massachusetts: Cambridge University Press.
- Marinova, D., Annandale, D. & Philimore, J. (2006). *The International handbook on environmental technology management*. Cornwall: Edward Elgar Publishing.
- McBane Mulford, S. & Himmel, N.A. (2009). *How green is my library?* Santa Barbara: ABC-Clio.
- Míguez González, M.I. (2006). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moore, D.S. (2005). *Estadística aplicada básica*. España: Anthony Bosch.
- Musolf, G.R. (2003). *Structure and agency in everyday life: an introduction to social psychology*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Namakforoosh, M.N. (2000). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Librería Editorial Dykinson.
- Pedroza, H. & Dicosky, L. (2007). *Sistema de Análisis Estadístico con SPSS*. Managua: IICA Biblioteca.
- Pérez, R. (1986). *Nociones básica de estadística*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Polonsky, M.J. & Mintu-Wimsatt, A.T. (1995). *Environmental marketing: strategies, practice, theory, and research*. Nueva York: Routledge.
- Princen, T., Maniates, M., Conca, K. (2002). *Confronting consumption*. Boston: MIT Press.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections. Using internal Communications to turn strategy into action*. Hampshire: Gower Publishing Ltd.
- Romeo, M. & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sabino, C.A. (1980). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Scheff Bernstein, J. (2008). *Marketing tras bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas*. México D.F.: Librería.

Scheinson, D. (2009). *Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Schiffman, L.G. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Pearson Educación.

Tristani, J. (2007). *Propuesta de mercadeo para el relanzamiento de la línea Anti-Blemish de Clinique*. Trabajo de grado de Licenciatura no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.

Windsor, S. (2010). *An introduction to green process management*. Milwaukee: American Society for Quality.

FUENTES ELECTRÓNICAS (PDF)

Akbari, J., Menon, S. & Rosenfeld, A. (2008). Global cooling: increasing world-wide urban albedos to Offset CO₂. [Versión electrónica]. *Climatic Change*, 94, 275-286.

Fernández Gago, R. & Martínez Campillo, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. [Versión electrónica]. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2(2), 116-125.

Espiñeira, Sheldon y Asociados (2009). *Primera encuesta de soluciones de sostenibilidad social y ambiental. Prácticas y tendencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela. Edición 2009 – Resultados de Encuesta 2008*. [Versión PDF]. Recuperado 4 de marzo, 2011.

Espiñeira, Sheldon y Asociados (2009). *Primera encuesta de soluciones de sostenibilidad social y ambiental. Prácticas y tendencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela. Edición 2010*. [Versión PDF]. Recuperado 4 de marzo, 2011.

Estée Lauder Companies (2010). 2010 Corporate Responsibility Report. The Estée Lauder Companies. The Beauty of responsibility. [Versión electrónica]. *Corporate Responsibility Reports. The Estée Lauder Companies. The Beauty of responsibility*, 1-29.

Hume, J. (s.f.) Internal Communication Toolkit. [Versión electrónica]. *CIVICUS Toolkits*, 1-28.

Oleson, K.W., Bonan, G.B. & Feddema, J. (2010) *Effects of white roofs on urban temperature in a global climate model*. [Versión electrónica]. *Geophysical Research Letters*, 37, 1-7.

Otero, I. (2004). Desafíos y propuestas para la implementación más efectiva de instrumentos económicos en la gestión ambiental de América latina y el Caribe: el caso de Venezuela. *Serie Medio Ambiente y Desarrollo Cepal*. [Versión PDF]. Recuperado 4 de marzo, 2011.

Redondo, H. (2005). Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial. [Versión electrónica]. *Revista Asturiana de Economía*, 34, 31-41.

FUENTES ELECTRÓNICAS (Páginas web)

Charaim, J., Escorche, J. & Giampapa, D. (2010). Empresas que aportan al planeta. *Publicidad y Mercadeo* (Nº 648). Recuperado 3 de marzo, 2011, de http://www.publicidadymercadeo.net/ver_seccion.php?sec_id=2&s=2

ConsumoResponsable.org. (s.f.). *Criterios para un consumo responsable*. Recuperado 27 de noviembre, 2010, de <http://www.consumoresponsable.org/criterios/index>

Ecofont. (s.f.) *Sustainable printing using the Ecofont software*. Recuperado 31 de mayo, 2011, <http://www.ecofont.com/>

Estée Lauder Companies. (s.f.). *Company Facts at a Glance*. Recuperado 22 de noviembre, 2010, de http://www.elcompanies.com/the_company/company_facts_at_a_glance.php

Estée Lauder Companies. (s.f.). *Defining who we are and what we do... bringing the best to everyone we touch...* Recuperado 22 de noviembre, 2010, de <http://www.elcompanies.com/careers/about.php>

Estée Lauder Companies. (s.f.). *The Estée Lauder Companies Inc. 2009 Annual Report Environmental Figures*. Recuperado 27 de noviembre, 2010, de http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/el/2009AR/enviro_profile.html

Estée Lauder Companies. (s.f.). *Sra. Estée Lauder*. Recuperado 22 de noviembre, 2010, de <http://espanol.esteelauder.com/cms/about/index.tmpl>

Estée Lauder Companies. (s.f.). *The Beauty of Responsibility*. Recuperado 4 de febrero, 2011, de <http://www.elcompanies.com/corporateresponsibility/index.htm>

Estée Lauder Companies. (s.f.). *The Estée Lauder Companies Inc. Family of Brands*. Recuperado 23 de noviembre, 2010, de http://www.elcompanies.com/our_brands/our_brands.php

Estée Lauder Companies. (2009). *Corporate Social Responsibility Report*. Recuperado 27 de noviembre, 2010, de http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/el/2009AR/csr.html

Luy, A. (2008). Responsabilidad social empresarial: el ambiente es la oportunidad. *Producto* (N° 296). Recuperado 3 de marzo, 2011, de <http://www.producto.com.ve/rse/destacadas/ambiente.php>

Pernía, A.J. (2011). Gerente muestra a un grupo de empresas ambientalmente responsables. *Gerente*. Recuperado 4 de febrero, 2011, de <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=95>

Holey Grail. (2009). *National Geographic*. Recuperado 31 de mayo, 2011, de http://blogs.ngm.com/blog_central/2009/08/holey-grail.html

Overview of the UN Global Compact. (2011). Recuperado 15 de marzo, 2011, de <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

Ruses to cut printing costs. (2010). *The Economist*. Recuperado 31 mayo, 2011, de <http://www.economist.com/node/16910041>

The Ten Principles. (s.f.) Recuperado 15 de marzo, 2011, de <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

Verde que te quiero verde (2008). *Producto* (N° 296). Recuperado 3 de marzo, 2011, de <http://www.producto.com.ve/rse/destacadas/ambiente.php>