

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

HSBC III

Acciones sociales y medioambientales de

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

lideradas por HSBC GROUP ARGENTINA

Su impacto, valoración y comunicación  
en el personal de la compañía

Alumno: Lodigiani Balmaceda, Ariel Alejandro

Tutor: Máximo Crespo

Lugar: Buenos Aires, Marzo de 2016

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, que me ha apoyado y acompañado a lo largo de todo el proceso de estudio y que me ha ofrecido generosamente su tiempo para poder alcanzar la presentación de ésta tesis.

## RESÚMEN

Hoy en día, al momento de seleccionar los lugares donde trabajar, las personas no solo consideran la contraprestación económica que obtendrían por su labor en la empresa sino que también ponen en consideración un conjunto de variables, posibles beneficios y otros aspectos que tienen una valoración personal para el individuo y que pudieran ser brindados o desarrollados por la compañía de manera adicional.

Considero que las acciones sociales y medioambientales que lideran las compañías desde sus funciones de Responsabilidad Social Empresaria es una importante variable 'no económica' que los empleados (grupo de stakeholder directo) toman en cuenta al momento de continuar trabajando en una compañía, y les permita desarrollarse en armonía con sus valores éticos, compromisos sociales y culturales, entre otros.

En esta tesis intentaré demostrar que las acciones e iniciativas en materia social y medioambiental lideradas y desarrolladas por HSBC Group Argentina desde su departamento de Sustentabilidad Corporativa, están influyendo positivamente en mejorar y/o fortalecer distintos aspectos laborales y/o motivacionales en uno de sus principales grupos de interés directo como lo son sus empleados, lo cual considero impacta finalmente en el crecimiento y desarrollo de los individuos involucrados, en el compromiso, motivación y valoración que dicho personal tiene sobre la compañía en la cual se desempeña así como en la posibilidad de proyectar un negocio sustentable a largo plazo.

De hecho, podremos observar del análisis de los resultados obtenidos y expuestos en esta tesis sobre la investigación realizada, una interesante e importante diferencia de comportamiento personal y laboral en aquellos empleados con participación activa en estas actividades comunitarias y/o

medioambientales propuestas, lo que claramente refleja que existen beneficios reales que se generan en la relación empleado-empendedor a partir de la decisión empresaria de liderar y comprometerse de manera responsable y coherente en estas acciones a favor de la sociedad en la que desarrollan sus actividades comerciales.

### **Palabras clave**

Acciones sociales y/o medioambientales – participación activa – beneficios mutuos (empleado-empendedor) – estrategia de comunicación.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
HIPÓTESIS Y OBJETIVO DEL TRABAJO.....	8
CAPITULO I: LOS CAMBIOS DE PARADIGMA.....	9
1.1- La crisis del modelo economicista de empresa.....	9
1.2- Soplan nuevos vientos .....	10
CAPITULO II: EVOLUCION Y VALORACIÓN DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	15
2.1- Las iniciativas comunitarias y su impacto de valoración de sus empleados.....	15
2.2- Evolución y relevamiento de la política de acciones comunitarias desarrolladas por HSBC Group Argentina .....	17
CAPITULO III: COMUNICACIÓN Y CULTURA .....	21
3.1- La comunicación – factor clave .....	21
3.2- La empresa en su rol de generar cultura y sentido .....	24
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	27
4.1- Desarrollo de la hipótesis y metodología de investigación .....	27
4.2- Amplitud de los resultados de la encuesta .....	28
4.3- Identificación y comprensión del tema investigado .....	29
CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA .....	32
5.1- Valoración de las iniciativas .....	32
5.2- El impacto sobre los empleados.....	34
5.3- Desarrollo de habilidades.....	37
5.4- Percepción sobre la compañía como lugar para trabajar .....	38
5.5- Empleados que no han participado.....	40
5.6- La comunicación de las acciones realizadas.....	44
CAPITULO VI: ENTREVISTAS REALIZADAS.....	49

CAPITULO VII: PARTICIPACIÓN ACTIVA: PROPUESTAS DE MEJORA	56
7.1- "Barreras" a superar para incrementar la participación .....	56
7.2- Aspectos comunicacionales .....	58
CONCLUSIÓN .....	60
BIBLIOGRAFIA .....	63
ANEXOS .....	65
Anexo I: Encuesta anónima realizada a los empleados de la compañía .....	66

## INTRODUCCIÓN

Los cambios socio-culturales y mayor sensibilidad que se vienen experimentando en las sociedades en relación a los objetivos y funciones que deben cumplir las empresas, ha planteado en las organizaciones, la necesidad y el desafío de poner en cuestionamiento la visión empresarial predominante de cumplimiento de objetivos principalmente economicistas en el corto/mediano plazo, a expensas muchas veces de otra clase de objetivos más amplios, abarcativos y de compromiso para con la sociedad en donde desarrollan su actividad económica.

En la población en general se viene observando un fuerte cambio de paradigma, con una visión cada vez más comprometida y solidaria con la necesidad de buscar y desarrollar dentro de cada una de las actividades o funciones, beneficios que no sean solo económicos y alcancen al conjunto de la sociedad. Así ha ido creciendo en las personas (cada vez con más fuerza e interés) la intención de participar activamente y colaborar en aspectos tales como el cuidado del medioambiente, trabajar en la disminución de la pobreza, por valores de igualdad, por la “no” discriminación social, mejorar el acceso de oportunidades, como así también otros aspectos cívico-políticos, culturales y éticos, buscando generar desde su posición un aporte a todo su entorno.

En este sentido, las propuestas comunitarias y medioambientales llevadas adelante desde las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de HSBC Group Argentina pueden estar generando beneficios adicionales en cuanto a la valoración, compromiso y motivación del personal, como consecuencia de sentir éstos empleados que pertenecen y se desempeñan en una empresa con compromiso social fuerte y donde logran un desarrollo individual e integral superior.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Para evaluar este impacto, realizaré una investigación descriptiva, donde se detallarán diferentes autores y normas/políticas internas de la compañía y buscaré obtener información relevante para el análisis mediante la realización de una encuesta anónima de amplio alcance y participación así como entrevistas de profundidad a diferentes perfiles de empleados, incluso con distinto nivel de conocimiento y participación en estas actividades comunitarias y medioambientales a fin de alcanzar conclusiones sólidas.

## HIPÓTESIS Y OBJETIVO DEL TRABAJO

Conforme al tema planteado, la hipótesis considerada que nos proponemos demostrar en el presente trabajo es que las acciones sociales/medioambientales llevadas adelante y lideradas por HSBC Group Argentina desde su departamento de Sustentabilidad Corporativa son bien valorizadas por sus empleados y contribuyen en fortalecer el desarrollo, compromiso y motivación de los mismos así como la relación empleado-empendedor.

### **Objetivo General**

Observar que la participación activa de los empleados de HSBC Group Argentina en éstas acciones propuestas y lideradas por la compañía genera un interesante impacto positivo a nivel personal y laboral en dichas personas involucradas, lo que sin dudas contribuye de diferentes maneras en el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

### **Objetivo Específico**

Identificar a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación, los puntos o elementos destacados de impacto personal y/o laboral y su importancia en la relación empleado-empresa, como es la comunicación de estas actividades así como posibles dificultades o “barreras” que dificulten una mayor participación.

## CAPITULO I: LOS CAMBIOS DE PARADIGMA

### 1.1- La crisis del modelo economicista de empresa

Durante mucho tiempo ha sido predominante la visión de que la empresa debe estar claramente orientada a la realización y búsqueda de beneficios netamente económicos. Asimismo, los objetivos y planificaciones planteaban el alcance de metas específicas y medibles en el corto/mediano plazo y en donde todos los demás factores que pudieran estar involucrados en el desarrollo de la actividad comercial, quedaban sujetos y envueltos en la 'rentabilidad' que dicho factor pudiera proporcionar.

Claramente, esta visión exclusivamente economicista de desarrollar las actividades comerciales ha ingresado en una etapa de decadencia absoluta e irreversible. Tal como destacan (Marcelo Paladino y Carlos Alvarez Teijeiro, 2006) *".....Durante décadas ha predominado esa visión de la empresa como organización orientada a la sola consecución de beneficios económicos a corto plazo...."* pero *".....afortunadamente esta concepción ha entrado en crisis y hoy compiten con ella otras concepciones empresarias que podría calificarse de mucho más ecológicas"*<sup>1</sup>

El vertiginoso y creciente desarrollo económico, de la ciencia y la tecnología de las comunicaciones, de la globalización y de la manera de hacer negocios, entre los principales aspectos, ha generado en las personas y sociedades, a partir de sus vivencias, experiencias y evolución en su manera de vivir y percibir el mundo que lo rodea, profundos y significativos cambios respecto a la manera de evaluar las funciones y responsabilidades que deberían tener las

---

<sup>1</sup> Paladino Marcelo y Alvarez Teijeiro Carlos (2006). Comunicación empresarial responsable. Argentina: Temas Grupo Editorial

empresas que forman parte de la comunidad, las cuales claramente exceden el aspecto económico. *“La rentabilidad es sin duda un buen resorte pero siempre de carácter instrumental; si las empresas aparecen motivadas para una determinada actividad únicamente por las ganancias posibles, su imagen social se empobrece radicalmente”*<sup>2</sup>

Quiero mencionar también que podemos observar esta crisis de modelo desde una perspectiva más humanizada y profunda, donde encontramos referentes como Joan Antoni Mele, quién destaca que otra forma de economía empresarial es posible con otra educación y donde considera necesario contribuir todos a un cambio de raíz para crear conciencia económica y una educación en valores que ayude a generar sociedades más justas.

## **1.2- Soplan nuevos vientos**

Estos cambios sociales demuestran una visión y sensibilidad distintas al momento de observar la manera en que las empresas proponen o desarrollan sus actividades, prestando gran interés en los objetivos y/o beneficios que excedan lo meramente económico.

Tal como lo mencionan (Marcelo Paladino – Paola Delbosco, 2010), *“El mundo de la empresa se halla, en este momento, en una crisis de sentido. La empresa va creciendo en importancia como institución social y va siendo objeto, cada vez más, de un reclamo por parte de la sociedad para que asuma un rol clave no sólo en la creación y distribución de la riqueza que impulse al desarrollo material de la comunidad donde se inserta, sino también para que, orientada a*

---

<sup>2</sup> Paladino Marcelo y Delbosco Paola (2010). Dar sentido a la empresa. Argentina: Temas Grupo Editorial

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

*las personas, constituya un ámbito propicio para el crecimiento integral de todos cuantos participan en ella”<sup>3</sup>*

Y esta crisis de identidad y creciente importancia se explica en la relevancia que se puede observar en la relación empresas-individuos-sociedad, donde las empresas ejercen una gran influencia sobre las personas y sociedades y donde todos se encuentran estrechamente vinculados en el desarrollo social, cultural y económico de toda la comunidad y el espacio que comparten.

Al mismo tiempo, las personas y la sociedad en su conjunto, observan cada vez con mayor interés a las actividades e iniciativas dirigidas hacia la comunidad (sociales, educativas, medioambientales, entre las principales), donde el objetivo que se proponga alcanzar sea el de beneficiar y participar activamente del cuidado y desarrollo del lugar y personas que viven donde la empresa realiza sus actividades comerciales.

Es importante destacar que las empresas deben ser capaces de entender la importancia de su función social como parte integrante de la comunidad, y que, más allá de la búsqueda de un beneficio económico generado por su actividad principal, toda generación e impacto positivo adicional que pudiera generar, sea el mismo de índole socio-cultural, cívico-político, medioambiental, educativo, entre otros, significará una gran plataforma para el desarrollo y crecimiento sustentable de un negocio y/o actividad económica en el largo plazo.

Según (Weber, 2008), citado en Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review (2013), “...Desde hace unos años se viene manifestando con relativa insistencia la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa RSC para la economía en general, así como para las empresas, instituciones y

---

<sup>3</sup> Paladino Marcelo y Delbosco Paola (2010). Dar sentido a la empresa. Argentina: Temas Grupo Editorial

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

*organizaciones en particular, dadas las ventajas competitivas que su acción reporta ”<sup>4</sup>*

Otro referente como Alberto Willi en una entrevista reciente brindada al espacio ComunicaRSE (febrero 2016) observa y compara esta tendencia como una ‘película’ donde, considera que en la actualidad hay aún muchos cambios de comportamientos en las compañías pero que aún son solo a nivel estético o de cosmética y donde no se ha internalizado la responsabilidad social en la estructura de las organizaciones pero sin embargo, en esta película se vislumbra un final promisorio. Asimismo destaca, que este nuevo proceso en la manera de hacer negocios tiene una visión más profunda que implica la necesidad de pensar y entender el capitalismo de otra manera, de innovar en los modelos de negocios para generar, además de la rentabilidad económica necesaria, un valor agregado social y/o ambiental desde la actividad desarrollada, pensando en una sociedad más inclusiva y donde se respeten límites claros para superar niveles de pobreza inaceptables hoy día así como riesgos medioambientales críticos como el calentamiento global<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Gallardo-Vázquez Dolores, Sánchez-Hernández María Isabel y Corchuelo-Martínez-Azúa María Beatriz (2013). Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 16 (1) (2013) 11-23 “Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa”. Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC), España

<sup>5</sup> Willi Alberto (2016 febrero). Entrevista de ComunicaRSE publicada y extraída en marzo 2016. <https://espanol.video.search.yahoo.com/video/play?p=alberto+willi&vid=2b3cd738a49953c879f20aa6fe2eeb10&turl=http%3A%2F%2Fse3.mm.bing.net%2Fth%3Fid%3DOVP.Vb43a834a8084f8bca079a059abfb3da5%26pid%3D15.1%26h%3D225%26w%3D300%26c%3D7%26rs%3D1&rurl=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D6StmMCEWx98&tit=Entrevista+a+Alberto+Willi++IAE+Business+School&c=0&h=225&w=300&l=1157&sigr=11b5s26di&sig=11g1nd85a&sigi=1316vjhsj&ct=p&age=1456175514&fr2=p%3As%2Cv%3Av&hsimp=yhs-002&hspart=btbar&tt=b>

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Y como parte de esta sociedad más sensible e involucrada en todos estos aspectos mencionados se encuentran como uno de los principales grupos de interés directo por su estrecha relación y vinculación laboral, los empleados de la empresa, quienes forman parte de uno de los pilares esenciales al momento de acompañar activamente a la empresa en sus cada vez mayor involucramiento social y en participar en esas iniciativas con compromiso y motivación. Este grupo de “stakeholders” directos no solo está sensibilizado como individuo social de la comunidad a la cual pertenece sino también pondrá en valoración las acciones lideradas por la compañía desde su percepción como empleado de la misma y esta situación podrá generar un incentivo e interés mayor de sus empleados en participar, acompañar, comprometerse y/o trabajar en ésta compañía.

Las empresas decididas a ser actores relevantes en la comunidad en que se desempeñan su actividad comercial hoy en día, no solo deben atender o pensar en el desarrollo o crecimiento económico de la misma, sino también atender y acompañar activamente desde su posición y rol social y de manera conjunta, comprometida y solidaria con sus empleados, el desafío de realizar acciones e iniciativas sociales, culturales, económicas, ecológicas, destinadas a mejorar y/o beneficiar a la sociedad en su conjunto, como consecuencia de su pertenencia a la comunidad donde desarrollan su actividad comercial y de la cual no pueden mantenerse ajena a estas funciones y/o responsabilidades. Incluso desde el ámbito de la Iglesia, institución sumamente vinculada a aspectos sociales de los individuos, (Juan Pablo II), citado en “Dar Sentido a la empresa” (Marcelo Paladino-Paola Delbosco, 2010) nos dice que *“.....la empresa está llamada a realizar, bajo vuestro impulso, una función social- que es profundamente ética-: la de contribuir al perfeccionamiento del hombre, de cada hombre, sin ninguna discriminación... Y es, por tanto, no solamente un organismo, una estructura de producción, sino que debe transformarse en*

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

*comunidad de vida, en un lugar donde el hombre vive y se relaciona con sus semejantes”<sup>6</sup>*

Si es el real interés de la compañía mantener el desarrollo de una actividad sustentable y a largo plazo deberá acompañar a través de sus conductas y liderazgo al desarrollo de la comunidad con la cual se encuentra estrechamente ligada, ya que las demandas sociales respecto a las responsabilidades que tienen las empresas como parte integrante y actores importantes de una sociedad son en la actualidad mucho más amplias, complejas y exigentes, motivo por el cual, toda organización que no tenga la suficiente capacidad de adaptarse a las nuevas demandas y no puedan brindar una “visión y misión” que incluya a la sociedad, medioambiente y demás factores que la rodean e interactúan con ella, estará condenada a una supervivencia en su mínima expresión o bien a su desaparición.

En este contexto, *“La perspectiva de la Responsabilidad Empresarial Social (RES) entraña el cuestionamiento más profundo, y el más contundente, a las concepciones economicistas de la empresa y se ha insistido en proponer a la RES como parte esencial y por lo tanto irrenunciable del deber de la empresa”<sup>7</sup>*

---

<sup>6</sup> Paladino Marcelo y Delbosco Paola (2010). Dar sentido a la empresa. Argentina: Temas Grupo Editorial

<sup>7</sup> Paladino Marcelo y Alvarez Teijeiro Carlos (2006). Comunicación empresarial responsable. Argentina: Temas Grupo Editorial

## CAPITULO II: EVOLUCION Y VALORACIÓN DE LAS ACCIONES COMUNITARIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

### **2.1- Las iniciativas comunitarias y su impacto de valoración de sus empleados**

Ha sido creciente en los últimos años la importancia para las empresas en participar, desde su intención de ser socialmente responsables, en la búsqueda y desarrollo de variadas iniciativas medioambientales, sociales, culturales, educativas, de desarrollo económico, entre otras. Según (Mark-Herbert y Von Schantz, 2007), citado en Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review (2013), *“...es evidente que las empresas están animadas a trabajar activamente por la RSC, pero no es solo una oportunidad que se brinda a las empresas, sino también, en muchos casos, es un reflejo de las expectativas de los clientes, empleados, sociedad y otras partes interesadas”*<sup>8</sup>, es decir, que los empleados en su representación de grupo de interés directo (stakeholders), se encuentran directamente involucrados y convocados para la llevar adelante las acciones y participación activa de las distintas iniciativas, teniendo gran influencia en el desarrollo, éxito y valoración de estas acciones.

Incluso, este compromiso e involucramiento del personal podría generar valores distintivos de marca para la firma ya que, *“Las ventajas competitivas estriban cada vez en menor medida en la calidad de sus productos o servicios, por lo que las empresas optan por diferenciarse mediante activos o sistemas de gestión intangibles. Entre estos últimos destaca la Responsabilidad Social*

---

<sup>8</sup> Gallardo-Vázquez Dolores, Sánchez-Hernández María Isabel y Corchuelo-Martínez-Azúa María Beatriz. (2013). Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 16 (1) (2013) 11-23. “Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa”. Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC), España

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

*Corporativa (RSC), que además de reportar ventajas competitivas, puede lograr otras muy importantes en términos de productividad, incremento de ventas, reducción de costos”<sup>9</sup>*

Sin perjuicio de ello, Alberto Willi evalúa en la entrevista reciente al espacio Comunica RSE que en el mundo empresario y en los empleados en particular, existen aún muchas barreras en relación a creer y/o sentir que las empresas donde se desempeñan, realicen estas actividades sociales convencidas de los beneficios que generan hacia la sociedad en su conjunto sino que solo busquen incrementar beneficios económicos o mayor participación en el mercado a partir de estas acciones<sup>10</sup>.

Por ello, partir de este impacto directo en la relación empresa-empleados y el claro concepto de beneficio mutuo que se genera a partir de estas acciones que nos proponemos evaluar si el involucramiento de los empleados de HSBC Group Argentina en las distintas iniciativas sociales y/o medioambientales promovidas y lideradas por la compañía, afectan positivamente a este grupo directo de ‘stakeholders’, así como intentar identificar cuáles son las principales “barreras” o “dificultades” que se estarían presentando en perjuicio de una mayor participación

---

<sup>9</sup> Aceituno-Aceituno Pedro, Cea-Moure Ramiro, Casado-Sánchez José Luis y Ruiz-De-Azcárate-Varela Carmen. (2013). “La comunicación como factor clave en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa: El caso Credit Agricole de España”. El profesional de la información, 2013, julio-agosto, v. 22, n. 4. ISSN: 1386-6710

<sup>10</sup>Willi Alberto (2016 febrero). Entrevista de ComunicaRSE publicada y extraída en marzo 2016. <https://espanol.video.search.yahoo.com/video/play?p=alberto+willi&vid=2b3cd738a49953c879f20aa6fe2eeb10&turl=http%3A%2F%2Ftse3.mm.bing.net%2Fth%3Fid%3DOVP.Vb43a834a8084f8bca079a059abfb3da5%26pid%3D15.1%26h%3D225%26w%3D300%26c%3D7%26rs%3D1&rurl=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D6StmMCEWx98&tit=Entrevista+a+Alberto+Willi++IAE+Business+School&c=0&h=225&w=300&l=1157&sigr=11b5s26di&sigt=11g1nd85a&sigi=1316vjhsj&ct=p&age=1456175514&fr2=p%3As%2Cv%3Av&hsimp=yhs-002&hspar=btbar&tt=b>

## **2.2- Evolución y relevamiento de la política de acciones comunitarias desarrolladas por HSBC Group Argentina**

Podemos remontar el origen de la implantación de acciones comunitarias de Responsabilidad Social Empresaria en HSBC Group Argentina a mediados de la década del 90'. En estos inicios, la compañía comenzó a experimentar un proceso de búsqueda y contacto con distintos organismos sociales y/o de beneficencia a través de los cuales participar en determinadas iniciativas que generasen un impacto positivo en la imagen de la compañía.

Sin embargo, podemos decir que en estos primeros años de implementación y búsqueda de transformarse una empresa socialmente responsable, las funciones y actividades se planteaban como una cuestión casi filantrópica, donde las participaciones o acompañamientos que se definían tenían un sentido netamente solidario o humanitario y en donde se buscaba mostrar como principal beneficiario a la comunidad en sus diversas formas o estratos y que el impacto de estas acciones no se vean asociadas al ámbito de la actividad comercial desarrollada por la empresa. Ejemplo de ello ha sido patrocinar y colaborar en los programas de UNICEF Argentina así como donaciones que se realizaban a entidades de beneficencia, asociaciones comunitarias, fundaciones, entre otros para que, éstas entidades decidan la administración de los fondos de la manera más conveniente de acuerdo a su conocimiento o ámbito de actividad (educativo, alimenticio, beneficios sociales, etc.).

Recién varios años después (2003/2004) surge en la compañía el concepto de *Corporate Social Responsibility (CSR)* como una idea más amplia, abarcativa y responsable sobre el impacto que las iniciativas lideradas por la compañía debían generar. De esta manera, HSBC Group Argentina comienza a interesarse no solo en la simple participación comunitaria en iniciativas elegidas

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

de manera casi aleatoria, sino también busca afianzar su actuación ética y responsable en todos los ámbitos del negocio y enfocándose en las expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders)

Surge entonces a partir de este nuevo concepto, una nueva y renovada cartera de acciones sociales y medioambientales a desarrollar a partir de la generación de planes estratégicos para la política de Responsabilidad Social Empresaria, donde HSBC Group Argentina se ve mucho más involucrado socialmente y atento a reforzar el compromiso con los distintos grupos de interés (stakeholders) y toda la sociedad en su conjunto. Hacia el interior de la compañía comenzó a integrar las acciones de responsabilidad social empresaria con todos los aspectos del negocio, buscando a su vez, mejorar la comunicación de todas las acciones realizadas a través de los distintos canales de información. Surge aquí, un renovado interés por lograr mayor participación y compromiso de parte de sus empleados en las distintas iniciativas propuestas.

En esta evolución del concepto, nace el programa HSBC Climate Partnership donde la compañía comienza colaborar activamente, de manera económica y con involucramiento profundo de empleados, con diferentes organizaciones no gubernamentales y/o grupos de investigadores en acciones de fuerte impacto medioambiental, las cuales generan algunos comportamientos sociales y/o actividades económicas de gran preocupación e interés local y mundial.

La concepción de la responsabilidad social corporativa continuó evolucionando en la compañía hasta que, hacia fines de la década próxima pasada (2007/2008) surge el concepto de “sustentabilidad corporativa”, donde la compañía asume el compromiso de contribuir al desarrollo económico así como al progreso de la sociedad en su conjunto sobre los pilares fundamentales de crecimiento sustentable de la rentabilidad, construcción de relaciones estrechas

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

y de largo plazo con clientes y control del desempeño social y medioambiental de sus operaciones.

Es en esta profundización del compromiso asumido para con la sociedad donde se construye la “estrategia de sustentabilidad”, que expresa:

*“Nuestro **compromiso** es contribuir al desarrollo económico y al progreso de la sociedad en su conjunto a través de una estrategia de sustentabilidad que está basada en **tres pilares fundamentales**:*

- *Crecimiento sustentable de la rentabilidad.*
- *Construcción de relaciones estrechas y de largo plazo con nuestros clientes.*
- *Control del desempeño social y medioambiental de nuestras operaciones.*

*Dicha estrategia se traduce en nuestra gestión de negocios de todos los días a través de:*

- *La gestión de los impactos directos e indirectos de nuestra actividad.*
- *El desarrollo de negocios sostenibles.*

*La inversión comunitaria en actividades educativas y ambientales.”<sup>11</sup>*

Y esta nueva evolución y mayor compromiso asumido genera que la compañía realice alianzas importantes y estratégicas con organizaciones no gubernamentales reconocidas a nivel mundial e invierta fuertemente en programas de gran impacto social, educativo y medioambiental

En cuanto a programas educativos se generaron alianzas con las organizaciones SER+, Junior Achievement, Cimientos y Cáritas con objetivos socialmente estratégicos como ser evitar la deserción escolar, ayudar en el desarrollo de habilidades y aumentar la comprensión de los niños, colaborar en

---

<sup>11</sup> Página oficial de HSBC Group Argentina (2016 - [www.hsbc.com.ar](http://www.hsbc.com.ar)).  
<http://www.hsbc.com.ar/rse/sustentabilidad.asp>

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

brindar educación emocional a los niños, ofrecer asistencia financiera y/o herramientas económicas para alcanzar metas educativas así como también poder mostrarle e interiorizar a los jóvenes como funciona el mundo del trabajo a partir de una experiencia práctica en la compañía.<sup>12</sup>

En cuanto a acciones de impacto ambiental se destaca los cambios impulsados en toda la gestión de las actividades administrativas desarrolladas en edificios centrales y sucursales como ser la reducción y eficiencia del consumo de energía, papel, conservación del agua y otros recursos naturales, reemplazo de elementos descartables por la utilización de materiales reciclables, minimización y reciclado de residuos, entre los más importantes. Por otro lado, se han creado programas con gran inversión de parte de la compañía y la necesidad de fuerte participación directa por parte de los empleados de la misma y en asociación con Organizaciones No Gubernamentales respetadas y reconocidas en relación a uno de los recursos críticos para la sociedad mundial toda como es el agua. Estos programas son **HSBC por el Agua, Agua en Escuelas y Agua para el desarrollo.**<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Página oficial de HSBC Group Argentina (2016 - [www.hsbc.com.ar](http://www.hsbc.com.ar)).  
<http://www.hsbc.com.ar/rse/comunidad.asp>

<sup>13</sup> Página oficial de HSBC Group Argentina (2016 - [www.hsbc.com.ar](http://www.hsbc.com.ar)).  
<http://www.hsbc.com.ar/rse/comunidad.asp>

## CAPITULO III: COMUNICACIÓN Y CULTURA

### 3.1- La comunicación – factor clave

Debemos destacar que, en un contexto empresarial orientado cada vez más a los servicios, donde el concepto “economicista por sí solo” deja de tener una valoración relevante y donde las diferencias en cuanto a su accionar y compromiso social son percibidas cada vez más por los distintos grupos de interés y la comunidad toda, como distinciones simbólicas y valores intangibles, la comunicación institucional en la empresa, tanto puertas hacia adentro como hacia terceros, dejó de ser una función o herramienta más en la organización ya que se ha transformado en una área de carácter estratégico.

La empresa debe lograr comunicar sus valores y acciones de manera clara y transparente a sus empleados, manteniendo una dinámica comunicativa coherente y de acuerdo a las acciones realizadas, siempre haciendo foco en alcanzar las expectativas de dichas personas en cuanto a su función integral de organización inmersa en la sociedad, permitiendo generar valores culturales distintivos y apreciados por la gente que trabaja en la compañía.

Según Fernando Solari (2007), *“La comunicación institucional construye y desarrolla la identidad corporativa, ya que pone de manifiesto las características más íntimas de la empresa. Hace público lo que se conoce como misión, visión y valores de la institución, verdadero marco y plataforma para construir lo que sea necesario en cada caso, y lo que permita a la organización ser respetada y reconocida”*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Solari Fernando (2007). Lazos comunicantes: estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria. Argentina: Ediciones Granica.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Es por ello que, la acertada y eficaz comunicación de las acciones sociales y de impacto medioambiental desarrollada por la compañía a través de su Responsabilidad Social Empresaria es fundamental para construir un vínculo de confianza y respeto con uno de sus principales grupos de interés como son sus empleados así como trabajar en su prestigio y reputación empresaria. Entendemos por reputación al conjunto de percepciones (intangibles) que tienen sobre la empresa los distintos grupos de interés (stakeholders) y la comunidad en su conjunto.

Y aquí quiero mencionar el concepto vertido por Alberto Willi en una reciente entrevista sobre el rol de la reputación, donde destaca que la formación de este intangible debe ser la consecuencia natural del proceso de comunicación de las acciones realizadas con convencimiento y no la causa, es decir, buscar comunicar por el simple hecho de generar buena reputación. Alberto considera que esta segunda opción es claramente de corto plazo y donde los empleados no se sienten incluidos.

Es importante mencionar también que la comunicación institucional debe entenderse e implementarse con un concepto amplio, donde debemos considerar no solo lo que la compañía dice ser o hacer, sino también aquello que la compañía comunica a través de todas sus acciones o inacciones cotidianas, comportamientos y responsabilidad ejercida en los negocios, respeto de compromisos asumidos, entre otros.

*“Lo institucional abarca lo que las empresas hacen y lo que las empresas comunican. Considerando que también comunican a través de sus actos. La comunicación es realmente abarcadora, tanto que incluye lo que uno hace en*

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

*su favor en forma planificada y también lo que hace en forma involuntaria, pero que, al ser recibido por el público, instala el mensaje”* <sup>15</sup>

Y en este concepto amplio, la gran importancia que implica una fluida y honesta comunicación a los empleados de la compañía, radica en que ellos representan quizás el “stakeholder” (grupo de interés) interno y directo más importante, que analizará a diario las acciones, inacciones, mensajes, coherencia y valores que reciban y/o perciban desde el propio empleador, y desde ya que su procesamiento interno e interpretación que realicen los individuos podría verse reflejado en el compromiso, productividad en las tareas, valoración de la compañía por parte de los mismos, así como en el deseo o interés de continuar en la organización.

Una buena comunicación integral, consistente, coherente y honesta desde los mensajes, acciones y comportamiento en general por parte de la empresa es considerada una gran fortaleza sobre la cual se pueden:

- Construir ventajas competitivas frente a competidores que difícilmente puedan ser copiadas o imitadas
- Que los distintos actores involucrados (comunidad, empresa, empleados, clientes) obtengan y compartan los beneficios que generan este comportamiento comunicacional sólido.
- Construir una mayor y mejor relación con los distintos grupos de interés así como un reconocimiento de marca, plataformas éstas, muy valiosas para poder construir una relación de negocio sustentable con horizonte de mediano-largo plazo.

---

<sup>15</sup> Solari Fernando (2007). Lazos comunicantes: estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria. Argentina: Ediciones Granica.

Por todo lo expuesto es que entendemos que la empresa debe abordar la función de comunicar hacia su gente con un concepto de criticidad y altísimo valor estratégico ya que estos esfuerzos se verán sin duda reflejados en el acompañamiento de las personas involucradas (empleados).

### **3.2- La empresa en su rol de generar cultura y sentido**

La posibilidad de crear cultura para la organización significa poder expandir el ámbito laboral de la empresa como un lugar donde la realización del trabajo cobra un sentido.

Para ello, es necesario implementar desde la compañía, una visión integral del trabajo donde el ámbito de la empresa permita desarrollar y atender las múltiples dimensiones personales que confluyen en los empleados y sus acciones de humanidad. Un individuo no puede ser simplemente interpretado o explicado en términos exclusivamente económicos ya que existe también en la persona otra clase de demandas, ya sean, cívico-políticas, socio-culturales, éticas, ecológicas, de coherencia y valores personales, entre otros, y que forman parte esencial de su sentido de existencia.

Joan Antoni Mele expresa que *“mediante el trabajo podemos desarrollar todas nuestras capacidades individuales, y gracias a ellas ayudar a satisfacer las necesidades de los demás”*<sup>16</sup>. Y creo que es en parte, esta nueva manera de pensar el trabajo desde las nuevas generaciones lo que impulsa también este cambio cultural y de paradigma empresarial.

---

<sup>16</sup> Mele Joan Antoni (2015, septiembre). La empresa y el trabajo como camino de crecimiento personal y de servicio a la humanidad. <https://dineroyconciencia.es/la-empresa-y-el-trabajo-como-camino-de-crecimiento-personal-y-de-servicio-a-la-humanidad/>

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

La nueva concepción del ámbito de trabajo debe ser entendida como un espacio de desarrollo amplio y diverso, donde conviven los conceptos de libertad y creatividad, diálogo, comunicación, cooperación y solidaridad con los demás conceptos más corporativos de orden, disciplina, eficacia y eficiencia. Y todos estos elementos en su conjunto, acompañados por una adecuada comunicación, ayudan a crear ese sentido de pertenencia y realización.

Nos explican (Marcelo Paladino y Carlos Alvarez Teijeiro, 2006) que *“Cuando se comprende que la empresa es un ámbito propicio para la realización integral de la persona y no solo para la realización de sus capacidades como agente económico, se abre un horizonte que no puede sino ser comunicado, compartido.”*<sup>17</sup>

Y en esta función de buscar generar vínculos fuertes y culturales en la organización se destaca como la comunicación de las iniciativas de la responsabilidad de la empresa en la sociedad impacta sustancialmente sobre la cultura de la empresa. Destacan (Marcelo Paladino y Carlos Alvarez Teijeiro, 2006) que *“En ocasiones, esta comunicación puede ayudar a potenciar componentes positivos de la cultura, como por ejemplo el esfuerzo. Pero también puede producir un impacto negativo, en el caso que la gente no crea en las acciones de responsabilidad social que la empresa realiza”*<sup>18</sup>

En esta importancia de ser consistentes en el ser y parecer al momento de generar cultura y sentido, Alberto Willi expresa que *“Si la estrategia es un plan de acción e implementación explícito, podríamos decir que la cultura es un plan de acción e implementación implícito, que funciona de manera poco consciente, y se reproduce en automático. Cuando la estrategia va en contra*

---

<sup>17</sup> Paladino Marcelo y Alvarez Teijeiro Carlos (2006). Comunicación empresarial responsable. Argentina: Temas Grupo Editorial

<sup>18</sup> Paladino Marcelo y Alvarez Teijeiro Carlos (2006). Comunicación empresarial responsable. Argentina: Temas Grupo Editorial

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

*de la cultura la que resulta vencedora (aunque con sufrimiento) suele ser la cultura. En este sentido hacer cambios estratégicos sin tener en cuenta la cultura de la organización es llevar a la organización a un gran desgaste, y se corre el riesgo de desmotivar a propios y a ajenos”<sup>19</sup>.*

Por ello, es de suma importancia que todos los estratos de la organización, principalmente la alta gerencia y sus reportes directos se vean alcanzados y comprometidos en esta construcción de identidad ya que de ello dependerá en gran medida las posibilidades de éxito de esta construcción de cultura y sentido en la compañía, activo intangible altamente valorado.

---

<sup>19</sup> Willi Alberto (2014). Cultura mata estrategia. Extraído en marzo 2016 desde <http://ideasenparalelo.blogspot.com.ar/2014/02/sexta-acta-cultura-mata-estrategia.html>

## CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN REALIZADA

### 4.1- Desarrollo de la hipótesis y metodología de investigación

Es mi objetivo determinar si las acciones sociales y medioambientales llevadas adelante por la HSBC Group Argentina desde su departamento de Sustentabilidad Corporativa son bien ponderadas y valorizadas por los empleados, y si las mismas contribuyen en fortalecer el vinculo empresa-personal en factores tales como del compromiso, motivación e interés de trabajar en la compañía por parte de los empleados, generando beneficios compartidos. Me propongo también identificar posibles dificultades que pudieran estar generando “barreras” para una mayor participación y en donde HSBC Group Argentina se esfuerza en mejorar e incrementar el impacto de dichas iniciativas.

A los efectos de obtener información relevante para el análisis y poder alcanzar un desarrollo abarcativo de la hipótesis planteada, he realizado dos actividades de fuerte búsqueda y contrastación de dicha información que me permita obtener datos específicos sobre el impacto de la participación y aspectos sobre los cuales poder profundizar el trabajo futuro. Las mismas son:

- Confección de una encuesta anónima a los empleados de la compañía, abordando preguntas específicas sobre las iniciativas en cuestión, participación activa, impacto personal y su comunicación.
- La realización de entrevistas personales a distintos perfiles y con distinto grado de responsabilidad dentro de la organización, incluyendo a un integrante importante del área de sustentabilidad corporativa.

Considero que el desarrollo y cruzamiento de ambas fuentes de información nos permitirá profundizar el análisis de la hipótesis y alcanzar conclusiones enriquecedoras.

#### **4.2- Amplitud de los resultados de la encuesta**

Al momento de analizar los datos e información obtenida en la encuesta realizada de manera anónima dentro del conjunto de empleados de HSBC Group Argentina, quiero destacar la amplitud y diversidad que he alcanzado en este proceso de investigación en cuanto a edad, género y antigüedad de los empleados de la compañía.

Considero dicho alcance y diversidad de participación lograda como un interesante valor en el desarrollo del proceso de encuesta realizada ya que, me permitirá obtener resultados y conclusiones representativas y abarcativas del pensamiento y comportamiento de la mayoría de los empleados de la empresa.

A fin de mostrar lo arriba mencionado, los resultados de la participación ha sido la siguiente:

Total de encuestas respondidas: 51

##### **Por género**

Femenino: **45%** (23 participaciones)

Masculino: **55%** (28 participaciones)

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

**Por rango de edades:**

Entre 20 y 30 años	<b>13,7%</b>	(7 participaciones)
Entre 31 y 40 años	<b>39,2%</b>	(20 participaciones)
Entre 31 y 50 años	<b>33,3%</b>	(17 participaciones)
Más de 50 años	<b>13,7%</b>	(7 participaciones)

**Por antigüedad en la compañía:**

De 1 a 5 años	<b>7,8%</b>	(4 participaciones)
De 6 a 10 años	<b>29,4%</b>	(15 participaciones)
De 11 a 20 años	<b>35,3%</b>	(18 participaciones)
Más de 20 años	<b>27,5%</b>	(14 participaciones)

**4.3- Identificación y comprensión del tema investigado**

Quisiera destacar también en relación a la encuesta, que he consultado a los participantes sobre su interés en que la compañía realice acciones comunitarias y/o medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria así como si comprendían el alcance de estas iniciativas, y en ambas consultas los resultados han sido los siguientes:

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

- Que el **80,4%** está interesado en que su compañía lleve adelante iniciativas y acciones de participación social activa.

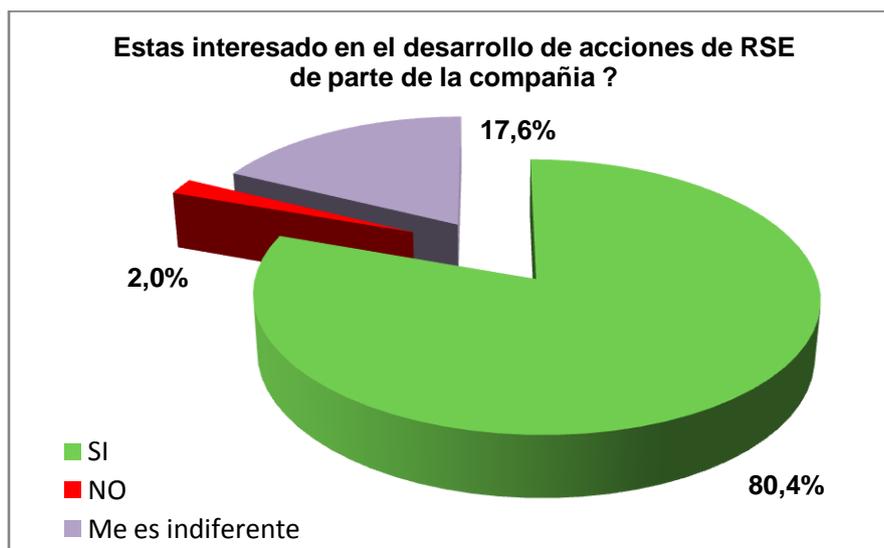


Gráfico 1

A su vez, sobre el total de respuestas recibidas, **más del 80%** de los empleados, identifica y comprende claramente, que en las acciones de Responsabilidad Social Empresarial se ven alcanzadas e involucradas las relaciones con la comunidad y el medio ambiente en general, así como su relación con los clientes y empleados en particular.

De igual manera, he observado un importante conocimiento de las actividades realizadas por la compañía en las distintas entrevistas personales que he realizado y desde ya, con distinto grado de interés en conocer y participar de las mismas pero, situación esta última que también se encuentra influenciada a partir del grado de vinculación actual que los distintos perfiles entrevistados tienen en relación a estas actividades. A mayor vinculación actual, mayor interés, pero en todos los casos se observa una comprensión del concepto de

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

responsabilidad social de la empresa para con la sociedad y el medioambiente y las acciones alcanzadas.

Teniendo en cuenta la clara comprensión e interés observado en las respuestas, presento a continuación los resultados obtenidos respecto a la visión y valoración que los empleados tienen sobre las acciones y política del área de Sustentabilidad Corporativa.

## CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

Analizaremos en primer término los resultados de la encuesta en los distintos aspectos que me propuse investigar.

### 5.1- Valoración de las iniciativas

Cabe en este punto evaluar los resultados obtenidos intentando responder la siguiente pregunta:

Son las acciones realizadas por HSBC Group Argentina en beneficio de la comunidad y/o hacia el cuidado del medioambiente bien ponderadas y/o valorizadas por sus empleados?

Y los resultados han sido que:

- El **66,7%** de los encuestados evaluó como “prioritarias o muy prioritarias” a las funciones y/o acciones comunitarias de responsabilidad empresarial que HSBC Group Argentina lidera y propone desde su departamento de Sustentabilidad Corporativa.

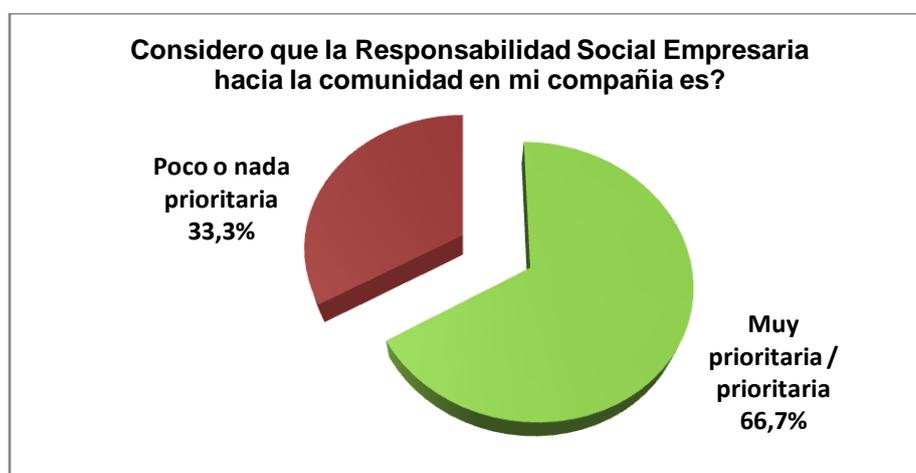


Gráfico 2

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

- El **70,6%** considera “interesantes o muy interesantes” las distintas iniciativas sociales/medioambientales llevadas adelante y propuestas por la compañía
- A su vez, si bien surge de la encuesta que muchos encuestados identifican una necesidad estratégica y comercial en esta función, también resaltan por parte de la compañía, la existencia de un alto grado de compromiso y responsabilidad de cara a la sociedad, al medio ambiente, a los empleados y los clientes.



Gráfico 3

Considero estos resultados como muy auspiciosos para la compañía ya que, en una primera aproximación de nuestra investigación, podría interpretarse u observarse como un comportamiento coherente y adecuado por parte de la compañía respecto a sus actividades sociales y/o medioambientales de Responsabilidad Social Empresarial, lo que se reflejado en este claro

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

acompañamiento de los empleados a estas funciones, tanto de manera participativa como de alta valoración moral.

## 5.2- El impacto sobre los empleados

En esta instancia de la investigación vamos a profundizar la información obtenida sobre el 60% de los participantes que contestaron haber participado en actividades comunitarias y/o medioambientales, ya sea de manera periódica o eventualmente, durante los últimos 2 años a fin de poder determinar o identificar si se observan impactos personales en dichos individuos en cuanto a su compromiso, motivación y comportamiento en su desempeño cotidiano

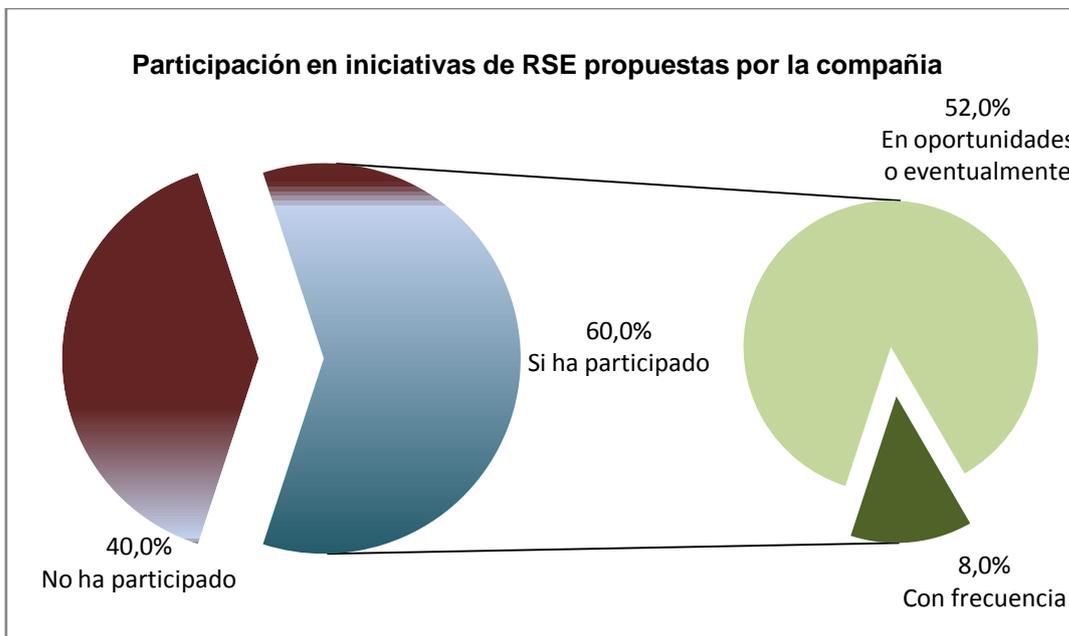


Gráfico 4

No debemos perder la visión de que estos resultados también nos está indicando que tenemos en la empresa un 40% de empleados que por distintos

motivos, no se han visto involucrados en dichas actividades y sobre los cuales profundizaremos nuestro análisis más adelante.

Retomando nuestra atención en quienes han participado (60%), los resultados muestran una situación realmente interesante ya que podemos observar que quienes han participado activamente, han experimentado un impacto muy positivo, tanto en un sentido personal o individual así como en sus relaciones laborales y/o compromiso y desempeño de sus tareas y responsabilidades. Y esto claramente surge del análisis que el proceso de los resultados de la encuesta nos muestra:

#### **A nivel personal:**

- **Más del 75%** de los encuestados con participación activa, manifestó haber experimentado sensaciones de satisfacción y bienestar personal así como haber desarrollado un mayor nivel de conciencia sobre los aspectos sociales y/o medio ambientales.

Vale resaltar, que este resultado está vinculado y es consecuencia también de la adecuada estrategia de HSBC Group Argentina en la elección de las acciones así como la preocupación y compromiso que mantiene la empresa en las iniciativas lideradas, ya que, como mencionamos anteriormente, el 70,6% de los encuestados, observan estas acciones como “interesantes o muy interesantes”.

#### **A nivel laboral:**

En este ámbito, observamos pronunciados cambios y de gran importancia en las relaciones laborales cotidianas, como ser:

**a) Trabajo cotidiano y responsabilidad**

La encuesta nos muestra que el **27,8%** de quienes han participado en estas iniciativas, siente tener una mejor actitud personal para enfrentar las tareas cotidianas. Otra situación claramente beneficiosa a la compañía ya que favorece aspectos como:

- ✓ Un mejor y mayor rendimiento laboral cotidiano, con impacto directo en los resultados obtenidos.
- ✓ La buena actitud genera un impacto positivo en las relaciones personales con colegas, tanto dentro de la propia área de trabajo así como con el resto de las unidades con las cuales interactúe habitualmente.
- ✓ Mejoramiento en el clima general de trabajo en la compañía.

**b) Relación con colegas de trabajo**

En cuanto a su vinculación laboral dentro de la compañía, el **50%** afirma haber conocido y/o mejorado su relacionamiento con colegas de trabajo como consecuencia de su vinculación en acciones comunitarias compartidas.

Esta situación es sin lugar a dudas, muy favorable para la compañía ya que favorece aspectos como:

- ✓ Un mayor conocimiento de tareas realizadas por cada individuo y/o áreas, lo que puede facilitar y mejorar el frecuente contacto en tareas

cotidianas en donde las distintos involucrados tengan participación o bien sea necesaria su mutua colaboración para alcanzar los objetivos.

- ✓ Mayor fluidez comunicacional dentro de la compañía, permitiendo evitar cierta burocracia muchas veces innecesaria (ej. envío de mails o pedidos formales), que a su vez permite agilizar el trabajo cotidiano y mejorar los tiempos de resolución, permitiendo brindar mejores y/o más rápida respuesta a nuestros clientes.
- ✓ Una mayor colaboración recíproca entre las aéreas ya que, al conocer a mi colega, sus tareas y necesidades de información, en general, se observa una mejor predisposición a colaborar con la persona, siempre que me fuera posible.

Los resultados observados tanto a nivel personal como en el ámbito laboral, dan una clara muestra de la existencia de modificaciones interesantes en el comportamiento y percepción de muchos individuos lo que nos permitiría inferir que la participación e involucramiento de ellos en estas actividades genere un fuerte impacto positivo.

### **5.3- Desarrollo de habilidades**

El desarrollo de habilidades o herramientas adicionales al propio conocimiento específico de las tareas operativas y/o comerciales que desarrollen los empleados, jerarquizan y agregan valor, tanto a las personas que las obtienen estos nuevos como a la compañía (ya que utilizaran estas habilidades en sus tareas cotidianas), permitiéndoles a ambos, gozar de los beneficios de su desarrollo.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Y en este sentido, el **33,3%** afirma haber desarrollado habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, planificación y/o comunicación, entre otros aspectos, a partir de su participación en estas acciones.

Atento a la compañía en particular, estas habilidades alcanzadas por su personal le permite, como principales aspectos:

- ✓ Contar con empleados mejor calificados y preparados, con cualidades altamente valoradas en el mercado.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo así como la conformación de equipos interdisciplinarios cuando la tarea lo requiere.
- ✓ Mejorar el ordenamiento, planificación y cumplimiento de las tareas y plazos en las actividades cotidianas.
- ✓ Mejorar la comunicación entre los colegas, aspecto también ponderado en el punto anterior.

**5.4- Percepción sobre la compañía como lugar para trabajar**

Hoy día, las compañías que buscan posicionarse en el mercado donde operan comercialmente y les interesa incorporar a los mejores recursos humanos, prestan una gran atención al tema de cómo la empresa es percibida por la sociedad.

Y en este aspecto, el **30,6%** de quienes han participado en acciones sociales y/o medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria considera haber

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

experimentado una mejor percepción de HSBC Group Argentina como lugar para trabajar.

Esta mejor valoración que los empleados desarrollan y/o mejoran en relación a la empresa a partir de su participación, se traduce en interesantes beneficios para la misma, en aspectos tales como:

- ✓ Mejorar las posibilidades de retener y/o mantener trabajando en la empresa a los mejores recursos humanos.
- ✓ La buena percepción de los empleados se traslada habitualmente hacia el conjunto de vínculos sociales y/o comerciales que ellos integran, lo que produce claramente una mejora en la percepción social sobre la compañía, ya sea como lugar de trabajo así como en su compromiso para con la sociedad de la cual forma parte.
- ✓ La ampliación de esta “buena imagen como compañía” actúa a su vez como un atractivo para las personas al momento de seleccionar las empresas donde les gustaría intentar trabajar, en cuya situación, HSBC Group Argentina S.A. puede verse beneficiada en conseguir en el mercado laboral, muy buenos recursos humanos a partir de su interés de trabajar en la compañía.

Asimismo y para fortalecer la importancia que tienen las acciones sociales de Responsabilidad Social Empresaria llevadas adelante y lideradas desde la política de la compañía en la percepción de los empleados, se puede observar también que un **51,4%** de los consultados está **“de acuerdo”** o **“muy de acuerdo”** en considerar que su participación y/o acompañamiento en estas acciones ha mejorado en sus intenciones de continuar trabajando en la compañía.

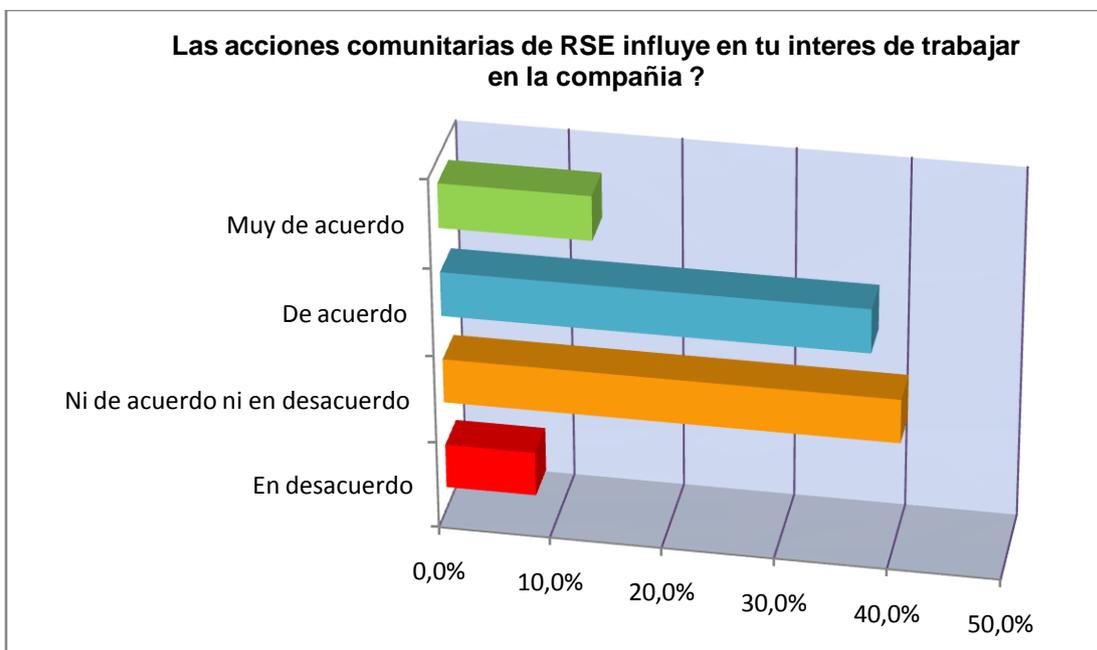
**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

Gráfico 5

Todos estos resultados obtenidos a partir de la investigación, nos permite observar que el desarrollo de una estrategia sostenida, consistente, coherente y de compromiso social y medioambiental, le ha permitido a HSBC Group Argentina agregar valor al negocio, generando un impacto altamente positivo en uno de sus principales grupos de interés directo (empleados) y sin duda, esta situación genera beneficios adicionales para con el resto de los distintos grupos de interés (stakeholders) y la comunidad toda.

**5.5- Empleados que no han participado**

La evaluación de los resultados obtenidos de la encuesta realizada considero que nos demuestra con claridad la existencia del impacto positivo que produce la participación en las actividades propuestas por la compañía, impacto que se

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

observa tanto a nivel personal como en numerosos aspectos laborales, y que ambos resultan de gran beneficio también para la empresa.

Es por ello que, a partir de considerar lo auspicioso que sería una mayor participación de los empleados, intentaremos identificar y evaluar cuáles son los motivos más visibles que han generado dificultad o la falta de movilización hacia la participación activa del 40% de los empleados que no se han involucrado aún en dichas actividades.

Comprender las necesidades o “barreras” que pueden estar presentándose actualmente en este segmento de personas (empleados) considero es un factor importante a tener en cuenta por la compañía ya que, le permitirá tomar conocimiento de posibles debilidades que hoy día presente su política o las actividades de Sustentabilidad Corporativa desarrolladas y a partir de ello generar un espacio de evaluación del cual pudieran efectuarse posibles modificaciones, propuestas, adecuaciones de políticas internas o mejora en la forma de comunicar y/o implementar las acciones de tal manera que a futuro permitan incrementar el interés y la participación de la gran mayoría de los empleados.

Y en las respuestas obtenidas por el 40% los encuestados que no han participado todavía en estas iniciativas, hemos podido observar que las principales dificultades se estarían originando en aspectos relacionados a:

- “Barreras” en el área/departamento en donde estas personas se desempeñan cotidianamente.
- La comunicación de las iniciativas.

A continuación abordaremos cada punto en particular

**“Barreras” en el área/departamento en donde estas personas se desempeñan cotidianamente**

Actualmente, es conocida la gran exigencia que presenta el ámbito comercial y de desarrollo de los negocios en las necesidades de las distintas áreas, segmentos comerciales (corporativo, individuos, pymes, entre otros) o individuos, de alcanzar objetivos comerciales y/o económicos preestablecidos por la compañía.

Y en este sentido, los responsables de dichas áreas pueden verse influenciados en inclinar los esfuerzos laborales de sus equipos de trabajo en la búsqueda de alcanzar dichos objetivos comerciales en perjuicio, muchas veces, de otros objetivos empresariales que consideren menos prioritarios o bien sobre los cuales no reciben o perciben un beneficio “directo”.

Queremos mencionar que estos elementos se han visto reflejados en los resultados de la encuesta, ya que lo que se ha destacado como dificultades o debilidades para una mayor participación es que:

- ✓ Solo el **43,6%** de todos los encuestados esta “de acuerdo o muy de acuerdo” en que recibe motivaciones desde las personas responsables de su área o departamento para participar en iniciativas comunitarias/medioambientales propuestas por la compañía. Esto nos indica que, más allá de la propuesta e incentivación por parte de HSBC Group Argentina de sumar a sus empleados en las distintas acciones, existe una importante cantidad de personas (superior al 50%) que no estarían recibiendo el mismo mensaje desde su propia área o departamento.

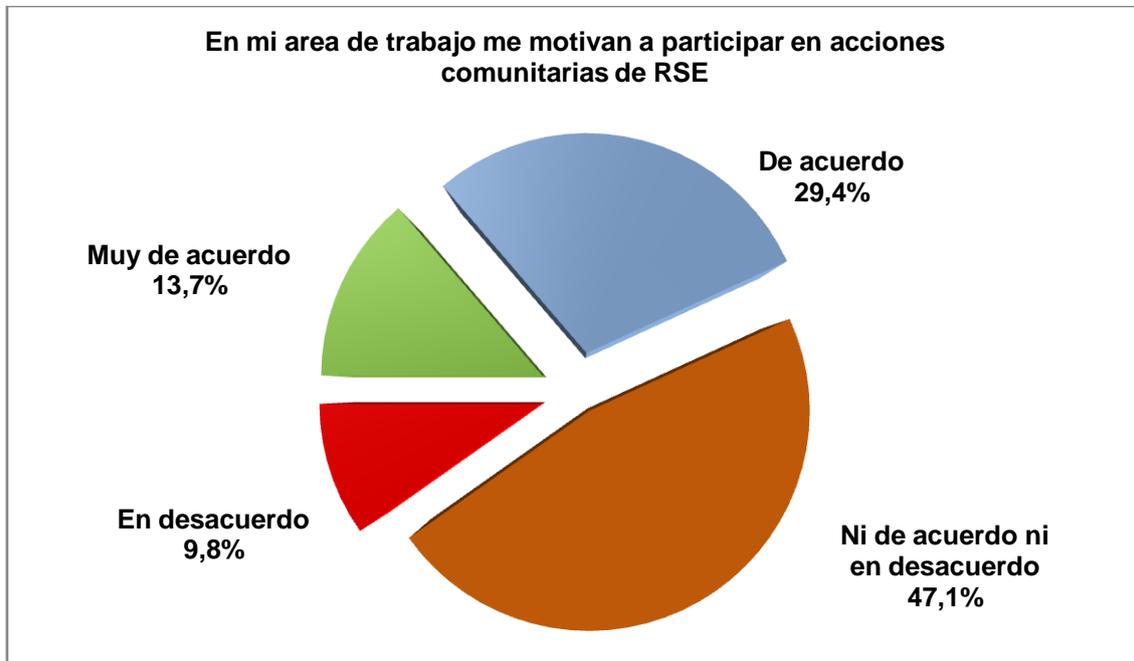
**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

Gráfico 6

De manera adicional y complementaria a la situación arriba descrita, observamos sobre el 40% de empleados que no ha participado en los últimos 2 años lo siguiente:

- ✓ El **51%** indica como una de sus principales dificultades, no poder tener tiempo disponible como consecuencia de la fuerte carga de trabajo cotidiano que debe afrontar en sus funciones.
- ✓ El **45,1%** señala el comportamiento de los mandos medios (supervisores/jefes/gerentes) como una de las principales “barreras” para la participación.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

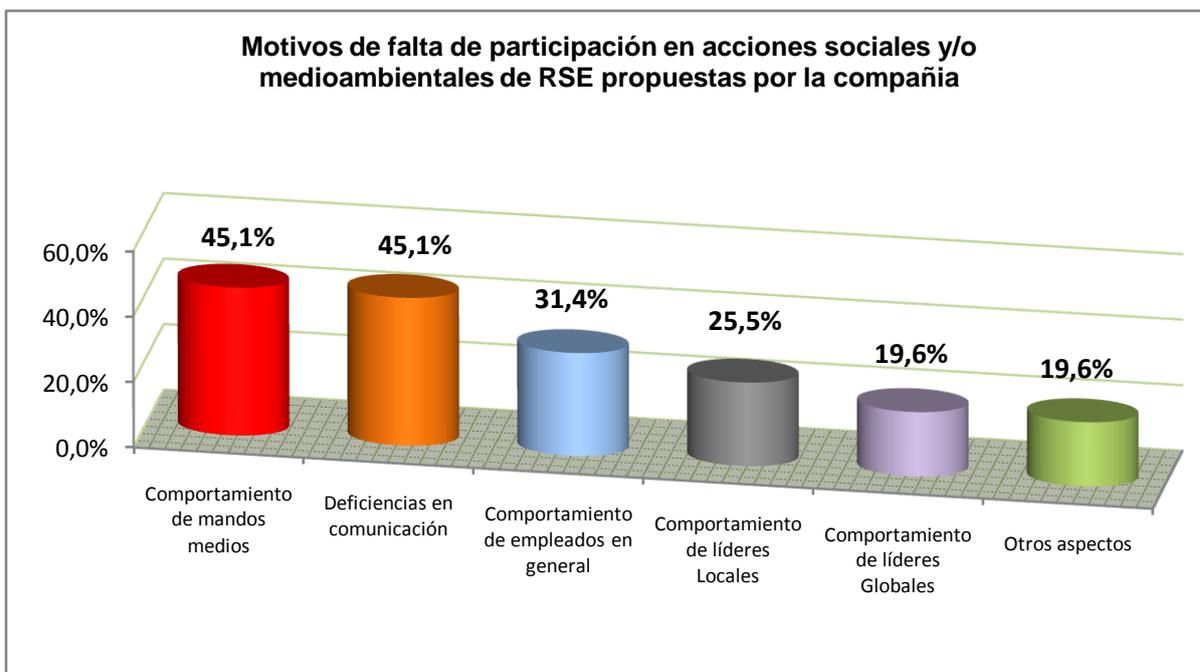


Gráfico 7

Lo expresado nos indica que este aspecto se presenta como una debilidad importante en el proceso de participación ya que éstos individuos, que representan en la encuesta al 40% de los empleados, no están recibiendo un mensaje inequívoco o unidireccional sobre la importancia y valoración de su participación en estas iniciativas, presentándosele a cada una de estas personas conceptos y mensajes contradictorios desde la compañía.

### **5.6- La comunicación de las acciones realizadas**

Hemos destacado la importancia estratégica que tiene dentro de la empresa la comunicación tanto de los valores como de las acciones realizadas y sus

## Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda

### MBA HSBC 3era edición

---

resultados y/o impacto que dichas acciones generan en las personas y la sociedad en su conjunto.

Por tal motivo, me he propuesto en la encuesta, evaluar aspectos relacionados a la comunicación de las acciones por parte de la compañía a fin de poder analizar la valoración y/o percepción que los empleados tienen sobre su coherencia, alcance, comprensión, importancia, entre otros aspectos.

En este sentido, las preguntas direccionadas a evaluar esta herramienta crítica y de carácter estratégico han arrojado resultados interesantes para ser tenidos en cuenta, a saber:

- ✓ Por un gran margen de amplitud, el canal de comunicación de mayor alcance para los empleados es la “intranet” que la compañía utiliza y administra para tener una relación de comunicación fluida y permanente con su personal **(88,2%)**. Quiero destacar también la alta valoración que alcanza la comunicación “entre colegas” **(43,1%)**, canal informal pero de gran alcance y colaboración a los objetivos comunicacionales de la compañía.

Sin intenciones de relativizar el impacto de la comunicación “formal” o “institucional” de la compañía a través de la intranet, considero que muchas veces la información recibida de manera informal desde los comentarios de otros colegas, que bien han participado en acciones o se encuentran involucrados en iniciativas de carácter social, medio ambiental u otra, tienen un impacto y valoración más fuerte en las personas, ya que quizás puedan observar materializadas las acciones desarrolladas en personas específicas y/o compañeros de trabajo, logrando una mayor comprensión y compromiso con las acciones realizadas.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

Asimismo se observa como otros canales de información de menor alcance o recepción:

- Los comentarios de gerentes/jefes/supervisores **(21,6%)**
- Comunicaciones o contacto directo desde el área de Sustentabilidad Corporativa **(13,7%)**
- Reportes o publicaciones institucionales (vía digital o impreso) tienen un alcance bastante inferior **(15,7%)**

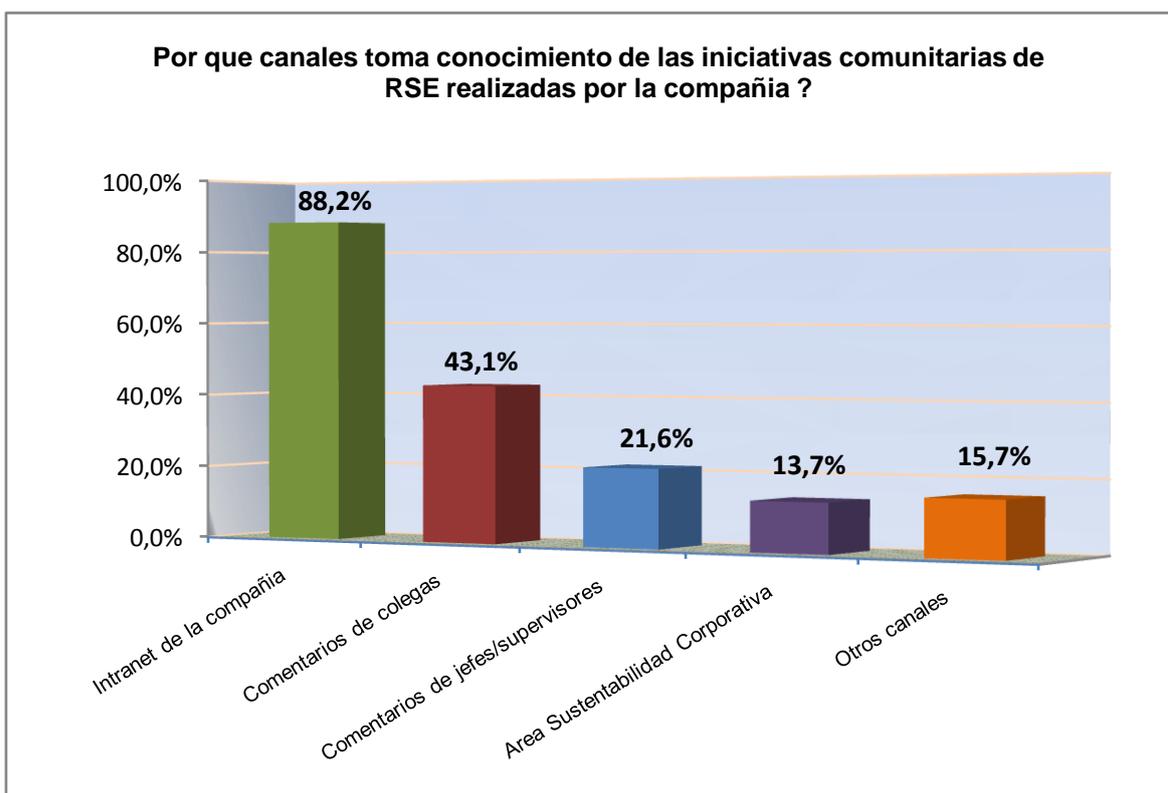


Gráfico 8

Si bien es de destacar el amplio alcance comunicacional de la herramienta “intranet”, la cual permite llegar con el mensaje y/o la información de las iniciativas a la gran mayoría de empleados (88,2%), observamos, en

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

contraposición a este amplio alcance, algunas percepciones de los empleados que nos permitiría inferir que dicha comunicación no estaría siendo tan efectiva o clara en su utilización.

Esta apreciación surge de los siguientes resultados:

- ✓ Que el **49%** de los encuestados percibe la comunicación de las acciones realizadas como “regular o insuficiente”

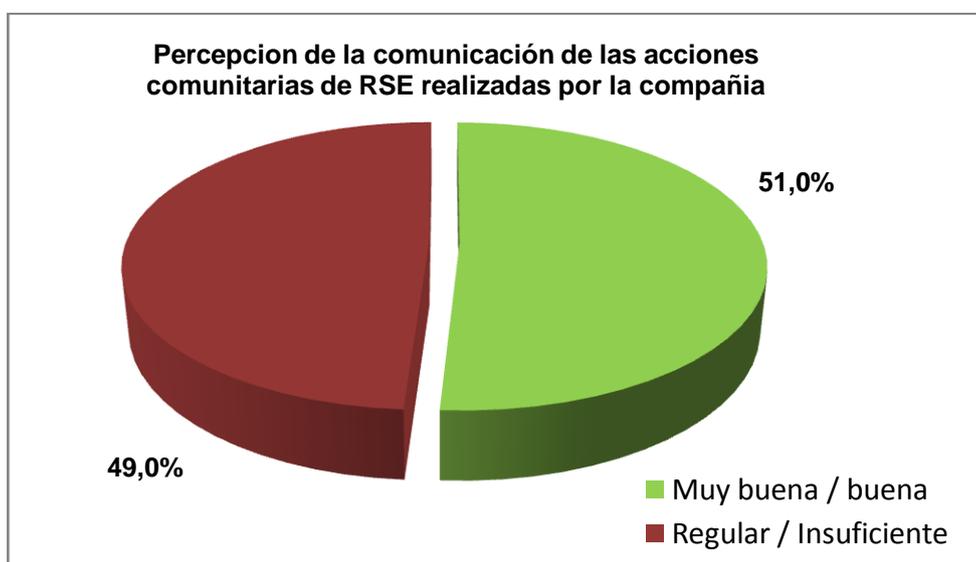


Gráfico 9

- ✓ Al momento de consultar a quienes no han participado aún en acciones sociales y/o medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria (40% de los encuestados), surge como uno de los aspectos destacados con un **43,1%** la necesidad de tener mejor información respecto a las iniciativas llevadas adelante y la manera de participar.

Como bien hemos desarrollado en este trabajo, la comunicación debe ser una herramienta clave y estratégica de la compañía, a través de la cual generar y

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

construir identidad, cultura y valores y a través de la cual transmitir al sus distintos grupos de interés (stakeholders) un mensaje claro acerca de sus acciones y valores estratégicos.

Por ello considero, que existe aquí un espacio para trabajar en mejores o distintas maneras de llegar con la comunicación a los empleados, situación que sin dudas podrían colaborar y transformarse en una mayor participación de los mismos.

## CAPITULO VI: ENTREVISTAS REALIZADAS

A fin de contrastar y reforzar los interesantes resultados obtenidos en la encuesta desarrollé una serie de entrevistas a perfiles de distintas responsabilidades y participación en las actividades con impacto comunitario lideradas por la compañía.

En primer término tomé contacto con la responsable del área de Sustentabilidad Corporativa, quién me amplió información sobre mediciones de la participación de los empleados así como su observación sobre el impacto en el comportamiento de quienes participaban en dichas acciones.

Realizando una breve reseña histórica, Valeria nos cuenta que la participación voluntaria crecía de manera leve a través de los años y recuerda que se produjo un cambio significativo al momento que la compañía decide profundizar y darle mayor relevancia a las acciones comunitarias donde, conjuntamente con el desarrollo de una estrategia más sólida y comprometida introduce una mayor diversidad de iniciativas y momentos u horarios en los cuales poder participar, e introduce con fuerza el mensaje de fomentar en la compañía el “día del voluntariado”, otorgándole la posibilidad a todos los empleados de la empresa a disponer de un día laboral para participar en voluntariado, hito que produjo un incremento muy significativo en la participación. Los valores de participación observados por el área de Sustentabilidad Corporativa a partir de estos cambios fueron los siguientes:

Año 2012	15% de participación voluntaria de empleados
Año 2013	25% de participación voluntaria de empleados
Año 2014	35% de participación voluntaria de empleados

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Valeria, además de ser una persona altamente comprometida y con claro conocimiento de todas las iniciativas realizadas por la compañía, realiza en persona y con gran interés, la tarea de incentivar de manera permanente a los empleados a sumarse a las distintas iniciativas. Además, participa activamente de la mayoría de las acciones llevadas adelante por la empresa, sean las mismas en días de semana, fines de semana y/o en distintos momentos del día por lo que su opinión y percepción de “comportamientos” en los participantes es sin duda de gran valor y aporte a este trabajo.

Y en este sentido, con gran entusiasmo destaca los siguientes impactos que observaba a diario en las distintas acciones y en el contacto posterior que mantiene con muchos participantes de las distintas iniciativas:

- La participación genera un gran clima de relaciones y sentido de pertenencia al grupo de voluntariado.
- Se observa el desarrollo de ‘skills’ y habilidades de comunicación, trabajo en equipo, organización, dirección en las personas.
- Destaca la convivencia democrática e igualitaria que se produce en todas las actividades entre personas de mandos altos, medios y bajos.
- Comenta que la participación ha generado en varias oportunidades, la generación de nuevas propuestas que surgieron desde las personas y varias de ellas fueron tomadas por la compañía y desarrolladas en un momento posterior.

Valeria identifica con claridad los logros que se alcanzan con la participación en actividades comunitarias y medioambientales y menciona también como desafío para continuar incrementando la participación el hecho de trabajar sobre los mandos medios de la compañía.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

En este aspecto, ella considera que se debe lograr un mayor convencimiento, flexibilidad e interés de los mandos medios en permitir y facilitar la participación de la gente a su cargo, situación que muchas veces no se genera por las exigencias laborales cotidianas donde las áreas están ajustadas de personal o concentradas en el cumplimiento de sus objetivos comerciales u operativos.

Mi segunda entrevista se la realicé a un Gerente de Operaciones, quién ha iniciado sus participaciones en estas iniciativas hace más de 5 años y hoy en día es un voluntario “referente” para sus colegas y compañeros de trabajo.

Ariel fue invitado a participar en el programa “Climate Partnership” en el año 2011, iniciativa que HSBC Group Argentina desarrollo junto a científicos y Organizaciones no Gubernamentales reconocidas a nivel mundial, y a partir de aquella participación se involucro de manera permanente en numerosas acciones posteriores e incluso generó ideas que fueron realizadas por la compañía.

Destaca que, con anterioridad a aquella participación del 2011 y concentrado en labor diaria, no había sentido grandes inquietudes respecto a involucrarse en este tipo de actividades, las cuales a su vez restaban tiempo personal, ya que las acciones siempre se realizaban fuera de los días y horarios laborales.

Pero considera que aquella actividad fue un antes y un después en sus conceptos, despertando su interés y comenzando desde aquel momento su participación activa en distintas acciones donde se sentía preocupado y en parte responsable por diferentes impactos socio-económicos, culturales, medioambientales que suceden y sobre los que comenzó a profundizar e involucrarse de manera directa como integrante de la sociedad en la que vive.

Asimismo, destaca con énfasis que aquella participación a modificado en varios aspectos su comportamiento cotidiano y a partir de allí no buscó mantener

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

contacto de manera permanente con varias de las acciones desarrolladas por la compañía y se reconoce como un líder en ese sentido.

Él destaca que incentiva a la participación activa en estas iniciativas de manera frecuente a todo su equipo a la vez que transmite con su ejemplo una clara voluntad de predisposición e involucramiento. De acuerdo a su visión, los mandos medios tienen una alta responsabilidad en incentivar y facilitar la participación del personal a su cargo y considera que debiera ser un objetivo personal de cada ejecutivo lograr que todo su equipo haya participado de alguna de todas las actividades comunitarias o medioambientales propuestas por la compañía ya que, actualmente, las iniciativas son numerosas y se pueden desarrollar incluso en día y horario laboral.

A su vez, destaca que:

- A nivel personal, estas actividades han modificado profundamente su comportamiento sobre las tareas cotidianas, modificando conductas tanto laborales como personales en pos de un mayor cuidado del medio ambiente, y le ha permitido ampliar su visión como individuo “integrante” de una sociedad y país del cual forma parte.
- A nivel laboral dice “los beneficios son muchos y se me han abierto muchas puertas”. Entre esos principales beneficios menciona:
  - Las acciones comunitarias me han permitido conocer a gente de muchas áreas con las cuales interactué de manera frecuente y de una manera diferente y con las cuales compartimos más que un simple lugar de trabajo. A su vez, la relación laboral cotidiana con muchos colegas siento que la he beneficiado ampliamente a través de nuestra relación.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

- He generado propuestas de actividades como la de reciclado de papel y materiales reutilizables, transmisión de documentales para concientizar a la gente sobre riesgos medioambientales y ello, además de una gran satisfacción personal, me ha mejorado y facilitado la dinámica de la relación con superiores y colegas en la compañía.
- El compromiso de HSBC Group Argentina en estas acciones de sustentabilidad corporativa me identifica en lo personal y es para mí un motivo de satisfacción sentirme parte de esta compañía cuando avanzamos con estas iniciativas.

Sin perjuicio de todo lo expuesto, considera que hay potencial para continuar mejorando y ampliando tanto la participación de la gente en las distintas acciones como en realizar nuevas iniciativas que ayuden a continuar generando un impacto positivo tanto en la comunidad y medioambiente como en la sustentabilidad del negocio.

Y es en este punto identifica, al igual que Valeria, la necesidad de trabajar sobre el convencimiento de los mandos medios (muchos con cargos similares en responsabilidad al suyo) de los beneficios que genera la participación en estas actividades tanto a nivel personal como a nivel laboral en los equipos de trabajo. En su opinión, los responsables de área o departamento que no motivan a su personal a cargo a participar activamente, quizás por estar totalmente concentrado en el negocio o quizás por no querer que su gente distraiga su atención o esfuerzos en actividades que no cumplen sus objetivos de área, no beneficia a ninguna de las partes, siendo éstas la compañía y las personas (empleados).

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Considera que debería generarse algún mensaje o involucramiento más fuerte de parte de la alta dirección que promueva un cambio de actitud por parte de estas personas y que la participación en actividades sociales y medioambientales de todas las áreas de la compañía, debería ser incluido como un objetivo más a cumplir por parte de los responsables de área o departamento y de manera adicional y complementaria a los objetivos comerciales u operativos.

Mi tercera entrevista la realice a un mando de supervisión de equipo del área financiera (nivel medio) que no ha tenido participación en estas actividades en el pasado.

Si bien se puede observar que el entrevistado conoce variadas acciones que lleva adelante la compañía ya que hemos conversado sobre ellas y en muchas ocasiones ha recibido información sobre las mismas, comenta que no ha tenido la motivación de participar de manera activa en aquellas actividades.

Y en la conversación vincula esta falta de participación a la falta de motivación recibida y la falta de tiempo como consecuencia de la exigencia diaria, donde menciona la permanente necesidad de cumplir con los tiempos preestablecidos en la generación y envío de reportes de gestión, considerando que pasar un día o más tiempo participando de actividades comunitarias le impactaría sin duda en no poder cumplir en tiempo y forma con su trabajo. Además destaca que, la gerencia no los motiva a participar en estas iniciativas ya que ellos también están más atentos al cumplimiento de los objetivos vinculados al departamento.

Reconoce a su vez que la compañía ha incrementado y desarrollado de manera notoria su responsabilidad social para con la sociedad en su conjunto y con el medio ambiente pero refuerza que a nivel personal no ha encontrado

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

espacio para sumarse en alguna de estas acciones como tampoco distingue en estas acciones algún valor personal o laboral distintivo debido a que en su área, no son considerados como empleados o personas, mejor o peor por asistir o no a estas propuestas comunitarias o de cuidado del medio ambiente. Claramente sostiene, tienen otros objetivos que cumplir, específicamente relacionados al negocio y por los cuales son evaluados.

A pesar de todo lo dicho, comenta que estaría dispuesto a participar en alguna de las actividades donde la empresa motiva la participación de sus empleados si ello no implicara una mayor carga laboral en horas extras o días ´extra largos´ en las jornadas previas o posteriores (situación que impacta también en su ámbito familiar) y siempre que no fuera “mal considerada o ponderada” aquella participación ya que, dice, se suelen escuchar comentarios que cuando realizas una actividad social o de cuidado del medio ambiente, te tomas el día de descanso o lo haces para no ir a trabajar.

En cuanto a la comunicación de las actividades, si bien reconoce que toma conocimiento vía la intranet local de la compañía, la mayoría de las veces la información sobre estas actividades están mezcladas e incorporadas junto a un conjunto amplio de información de diferente índole (comercial, de negocios de segmentos, de seguridad de la información, de normativa interna y externa, de aspectos operativos de diferentes áreas, entre otras), y en consecuencia, su visibilidad se ve opacada o disminuida entre tanta información.

Por último, puedo decir que este supervisor se lo observa interesado en un cambio de visión sobre estas actividades de parte de sus superiores y muchos de sus compañeros a la vez que quisiera ver más involucrada a su Gerencia en estas actividades ´extra laborales´

## CAPITULO VII: PARTICIPACIÓN ACTIVA: PROPUESTAS DE MEJORA

El relevamiento realizado a través de la encuesta y entrevistas de profundidad a personas de distintos perfiles y distinta participación en estas actividades, observamos dos aspectos donde sugerimos la necesidad de evaluar algunos cambios o acciones que ayuden a incrementar la participación activa de los empleados, como ser:

- “Barreras” a superar para incrementar la participación
- Aspectos comunicacionales

### 7.1- **”Barreras” a superar para incrementar la participación**

Al observar claramente de los resultados obtenidos que la participación activa de empleados en estas actividades genera un “valor agregado” para ambas las partes, considero que la compañía debería estar atenta y trabajar sobre aquellas posibles “barreras” que impiden o dificultan el involucramiento de los individuos ya que, movilizar a una mayor cantidad de empleados en la participación de las actividades comunitarias y/o medio ambientales propuestas muy probablemente se traduzca en un incremento de los beneficios observados y descriptos a lo largo de esta tesis.

Y en este sentido, el relevamiento y estudio de los resultados nos estaría demostrando la inexistencia de un mensaje inequívoco en la estructura de la organización, donde HSBC Group Argentina, desde su departamento de Sustentabilidad Corporativa genera permanentemente iniciativas e invita y motiva de manera permanente a sumarse activamente a las actividades desarrolladas, pero encuentra cierta resistencia o falta de compromiso en el nivel de mandos medios de la compañía (supervisores, jefes, gerentes), que

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

son quienes deberían facilitar y promover, junto al departamento de Sustentabilidad Corporativa, esta participación en sus equipos de trabajo, siguiendo y acompañando a la estrategia planificada por la compañía.

Algunas recomendaciones en este sentido, serían la de identificar aquellas gerencias o áreas con escasa o nula participación activa e intentar evaluar alguna manera de trabajar de manera distinta con las mismas. Esto podría incluir a modo de sugerencia:

- Diseñar o generar actividades comunitarias específicas con toda una gerencia donde se vea involucrado de manera conjunta todo el equipo (gerentes, supervisores, empleados) o gran parte del mismo.
- Trabajar sobre el convencimiento y la participación de los mandos medios poco o nada involucrados para mejorar su percepción sobre los beneficios, incluso dentro de su mismo equipo de trabajo, que le brindaría estas participaciones.
- Motivar a que la participación en alguna de estas actividades propuestas desde la compañía sea un objetivo más a cumplir además de los meramente laborales o comerciales.

Muchos empleados necesitan de la aprobación y acompañamiento de su gerencia para participar activamente y por ello considero que buscar incorporar a los mandos medios aún no involucrados sería una tarea que ofrecerá ampliar en el futuro los beneficios resultantes a la gran mayoría de los empleados y a la empresa.

## 7.2- Aspectos comunicacionales

Es importante volver a resaltar en relación a este tema la importancia estratégica de administrar una adecuada, consistente y coherente comunicación. Si analizamos los aspectos comunicacionales hacia adentro de la compañía, observamos de las respuestas obtenidas que si bien la gran mayoría de los empleados tiene acceso a la información a través de la intranet de la compañía, surgieron dos aspectos a considerar como elementos para mejorar.

En primer término, observamos que existe una amplia difusión por distintos canales de comunicación, sin embargo casi la mitad de los encuestados (49%) encuentra regular o insuficiente la información brindada en relación a estas actividades.

En segundo término, se observa que a través de ese amplio canal de información (intranet), se llega a los empleados con un conjunto muy amplio y diverso de información - que también incluye entre tantos otros aspectos a la responsabilidad de la empresa en la sociedad - y donde probablemente la información sobre estas iniciativas sean reducidas y queden mezcladas como un dato o información más dentro del universo total, perdiendo de esta manera visibilidad y profundidad.

Como sugerencia, considero que estos dos aspectos mencionados se podrían mejorar con iniciativas tales como:

- Buscar diseñar un espacio o canal más directo o específico para comunicar estas acciones donde poder mostrar más y mejor todas las actividades realizadas.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

- Buscar incrementar la comunicación verbal y/o informal de las acciones, sea mediante reuniones de equipo o departamentales, donde compañeros con participación activa puedan explicar y destacar aquella acción en la que hayan estado involucrados. Esta clase de comunicación acostumbra a generar un impacto más fuerte en las personas, ya que las acciones se ven materializadas en personas conocidas.
- Facilitar y promover un mayor acceso a reportes y publicaciones institucionales que HSBC Group Argentina realiza sobre su responsabilidad social empresaria. En este punto quiero destacar que, si bien la información se encuentra disponible para quien quiera consultarla, la mayoría de los empleados desconoce como acceder o donde buscarla y un claro ejemplo de ello es que solo un 15% ha accedido alguna vez a estas publicaciones

Sin lugar a dudas, considero que una mejor visibilidad que pueda lograrse de todas estas acciones realizadas favorecería el incremento de la participación activa.

Se suele decir que los empleados son los principales “embajadores” de la compañía al momento de transmitir sus experiencias, motivaciones, intereses y demás sensaciones personales. Por ello, es muy importante que la compañía trabaje de manera permanente en llegar con su mensaje y comunicación de estas actividades lo más claro y completo posible ya que la buena percepción de los empleados se verá seguramente reflejada en su comportamiento y opinión de la empresa en la sociedad donde vive.

## CONCLUSIÓN

Del trabajo de investigación realizado se desprende con claridad que existe un claro comportamiento diferencial, tanto a nivel personal como en aspectos del ámbito laboral, en aquellos empleados que participan activamente en las iniciativas sociales y/o medio ambientales propuestas y lideradas por HSBC Group Argentina y por ello la conclusión a la que he arribado es que dichas actividades se encuentran muy bien valoradas por el personal a la vez que, el involucramiento de los individuos en estas actividades genera un amplio impacto positivo, de amplio valor agregado y de satisfacción en el empleado y que sin lugar a dudas esta situación se ve reflejada en un beneficio mutuo en la relación empleado-empleador.

Este beneficio mutuo e impacto muy positivo se puede observar de los resultados recolectados, donde identificamos que:

**Los empleados** que han participado o participan activamente, han expresado en su mayoría haber experimentado una gran satisfacción personal a partir de involucramiento en estas actividades, a la vez que han mejorado y ampliado sus relaciones con compañeros, desarrollado habilidades, ofrecer comportamientos proactivos y de mayor predisposición hacia las tareas cotidianas y de colaboración con otros colegas y/o departamentos, todos estos elementos bien ponderados en la labor cotidiana y en el mercado laboral.

**Para la compañía**, los elementos antes mencionados deriva en la creación de un mejor clima de trabajo, en facilitar promover el trabajo en equipo, en aprovechar los “skills” desarrollados por los empleados, todos aspectos interesantes para ser explotados en el negocio.

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Y el otro aspecto muy interesante y beneficioso se observa en la existencia de un mayor compromiso y valoración de la empresa de parte de quienes han participado, lo cual representa la posibilidad de reforzar su imagen de “marca” en el mercado así como lograr retener u obtener buenos recursos humanos para trabajar en la compañía, valor que puede ser un diferencial e incluso una ventaja competitiva frente a sus competidores a la vez de mantener una alta valoración por la sociedad donde desarrolla sus actividades comerciales.

En relación a los aspectos comunicacionales identificamos un crecimiento y esfuerzo profesional por parte de la compañía en utilizar la herramienta de manera estratégica, buscando ser consistente y coherente entre el mensaje transmitido y las acciones lideradas, buscando a su vez construir un fuerte vínculo e identidad corporativa con su gente. Sin perjuicio de lo dicho, la comunicación es para muchos empleados aún insuficiente y regular, lo que claramente nos muestra que la compañía tiene una gran oportunidad de trabajar en fortalecer y mejorar esta función estratégica (hemos desarrollado y expresado nuestras sugerencias en el capítulo VII a partir de la información recolectada) que impactarían sin duda en una mejor percepción en sus empleados.

Finalmente identificamos como una fuerte “barrera” para la participación activa de muchas personas el comportamiento y mensaje transmitido desde los mandos medios de la organización, donde muchos de ellos no muestran compromiso ni interés con las acciones sociales y/o medio ambientales lideradas por la compañía a la vez que transmiten un mensaje distinto al propuesto por la compañía desde su alta gerencia. En el capítulo VII hemos abarcado también este punto a partir de los resultados obtenidos y sugerido acciones que permitan mejorar este doble mensaje ya que la ausencia de un comportamiento claro y unificado de manera vertical a lo largo de la organización no solo dificulta la participación sino que afecta la imagen

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

corporativa en su principal grupo de interés directo (empleados) así como priva a los mismos y a la compañía de aprovechar de los beneficios arriba expresados que generan estas actividades para ambos.

La compañía ha mostrado una interesante evolución en estas acciones durante los últimos años pero considero muy importante que continúe trabajando, profundizando y mejorando sus políticas y acciones de Responsabilidad Empresaria en la sociedad y al cuidado del medioambiente en el cual desarrolla sus actividades comerciales a fin de incorporar una mayor participación activa e intentar mejorar aquellos puntos débiles aún ya que, sin duda, observamos que estas actividades ayudarán a HSBC Group Argentina a continuar fortaleciendo la relación con su gente, pilar fundamental en su desarrollo sustentable del negocio a largo plazo, teniendo en cuenta los nuevos paradigmas, exigencias y demandas sociales que se presentan.

## BIBLIOGRAFIA

- Aceituno-Aceituno Pedro, Cea-Moure Ramiro, Casado-Sánchez Jose Luis y Ruiz-De-Azcárate-Varela Carmen. (2013). “La comunicación como factor clave en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa: El caso Credit Agricole de España”. El profesional de la información, 2013, julio-agosto, v. 22, n. 4. ISSN: 1386-6710.
- Anónimo (2010). El arte de gestionar lo intangible. Publicación en Revista de Antiguos Alumnos del IEEM – Octubre 2010.
- Gallardo-Vázquez Dolores, Sánchez-Hernández María Isabel y Corchuelo-Martínez-Azúa María Beatriz. (2013). Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 16 (1) (2013) 11-23 “Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa”. Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC), España
- Mele Joan Antoni (2015, septiembre). La empresa y el trabajo como camino de crecimiento personal y de servicio a la humanidad. Extraído en marzo 2016 desde <https://dineroyconciencia.es/la-empresa-y-el-trabajo-como-camino-de-crecimiento-personal-y-de-servicio-a-la-humanidad/>
- Mele Joan Antoni (2015, octubre). La economía explicada a los jóvenes. Extraído en marzo 2016 desde <https://dineroyconciencia.es/>
- Paladino Marcelo y Alvarez Teijeiro Carlos (2006). Comunicación empresarial responsable. Argentina: Temas Grupo Editorial
- Paladino Marcelo y Delbosco Paola (2010). Dar sentido a la empresa. Argentina: Temas Grupo Editorial
- Solari Fernando (2007). Lazos comunicantes: estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria. Argentina: Ediciones Granica.
- Página oficial de HSBC Group Argentina (2016). [www.hsbc.com.ar](http://www.hsbc.com.ar/rse/sustentabilidad.asp). <http://www.hsbc.com.ar/rse/sustentabilidad.asp>

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

- Página oficial de HSBC Group Argentina (2016). [www.hsbc.com.ar.  
http://www.hsbc.com.ar/rse/comunidad.asp](http://www.hsbc.com.ar/rse/comunidad.asp)
- Rocha Hector y Paladino Marcelo (2013). De la Responsabilidad Social Empresaria al Desarrollo integral local. Argentina: LID Editorial Empresarial
- Villagra Nuria-Lopez Belen. "Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability", *Communication & Society*, Vol 26, n.1, 2013, pp196-221.
- Willi Alberto (2014). Cultura mata estrategia. Extraído en marzo 2016 desde <http://ideasenparalelo.blogspot.com.ar/2014/02/sesto-acto-cultura-mata-estrategia.html>
- Willi Alberto (2016). Extraído en marzo 2016 desde <https://plus.google.com/+AlbertoWilli/posts>
- Willi Alberto (2016, febrero). Entrevista de Comunica RSE publicada y extraída en marzo 2016. <https://espanol.video.search.yahoo.com/video/play?p=alberto+willi&vid=2b3cd738a49953c879f20aa6fe2eeb10&turl=http%3A%2F%2Ftse3.mm.bing.net%2Fth%3Fid%3DOVP.Vb43a834a8084f8bca079a059abfb3da5%26pid%3D15.1%26h%3D225%26w%3D300%26c%3D7%26rs%3D1&rurl=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3D6StmMCEWx98&tit=Entrevista+a+Alberto+Willi++IAE+Business+School&c=0&h=225&w=300&l=1157&sigr=11b5s26di&sigt=11g1nd85a&sigi=1316vjhsj&ct=p&age=1456175514&fr2=p%3As%2Cv%3Av&hsimp=yhs-002&hspart=btbar&tt=b>

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

# ANEXOS

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

Anexo I: Encuesta anónima realizada a los empleados de la compañía

## **ACCIONES COMUNITARIAS Y MEDIOAMBEINTALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA - IMPACTO EN EMPLEADOS**

### **1. Indique su sexo**

- Femenino  Masculino

### **2. Indique su edad**

- 20-30  31-40  41-50  +50

### **3. Indique su antigüedad en la empresa**

- 1-5 años  6-10 años  11-20 años  + de 20 años

### **4.Cuál de los siguientes ámbitos y/o actores considera Ud. están alcanzados en las acciones de Responsabilidad Social Empresaria? (marcar todas las que considere)**

1.  Comunidad
2.  Empleados
3.  Medio ambiente
4.  Proveedores
5.  Clientes
6.  Accionistas

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

**5. Esta Ud. interesado en el desarrollo de acciones e iniciativas comunitarias/medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria de parte de la compañía?**

- SI       NO       Me es indiferente

**6. En los últimos 2 años, he participado en acciones comunitarias/medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria:**

1.  Con frecuencia - (responder también preguntas Nro 7,8 y 9)
2.  En algunas oportunidades - (responder también preguntas Nro 7,8 y 9)
3.  Eventualmente - (responder también preguntas Nro 7,8 y 9)
4.  No he participado - (saltar a la pregunta Nro 10 en adelante)

**7. Haber participado en estas iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria me ha generado: (marcar las que correspondan)**

1.  Satisfacción y bienestar personal
2.  Conocimiento y mejor relación con colegas de trabajo y superiores
3.  Motivación a continuar participando en distintas acciones
4.  Desarrollo de habilidades personales como liderazgo, trabajo en equipo, planificación, comunicación, otro.
5.  Ninguna de las anteriores

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

**8. Mi participación en acciones comunitarias/medioambientales de RSE me ha permitido tener: (marcar las que correspondan)**

1.  Mayor conciencia de realidad social y/o medioambiental
2.  Mayor compromiso en colaborar con la RSE desde mis acciones cotidianas u otras acciones propuestas por la compañía
3.  Una mejor percepción de la compañía como lugar para trabajar
4.  Una mejor actitud para enfrentar las tareas laborales diarias
5.  Ninguna de las anteriores

**9. Participar en estas acciones de Responsabilidad Social Empresaria mejora y/o ayuda en mis intenciones de seguir trabajando en la compañía**

1.  Muy de acuerdo
2.  De acuerdo
3.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4.  En desacuerdo

**10. No participe en iniciativas sociales/medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria porque:**

1.  Falta de tiempo por mi carga de trabajo
2.  Las iniciativas y acciones propuestas no me han interesado / motivado
3.  No tengo interés en participar
4.  Me gustaría ser invitado a participar de manera directa por colegas o superiores
5.  Otros aspectos personales

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

**11. Considero que las acciones sociales/medioambientales de Responsabilidad Social Empresarial en mi compañía son:**

1.  Muy prioritaria
2.  Prioritaria
3.  Poco prioritaria
4.  Nada prioritaria

**12. Percibo que las acciones y gestión de estas iniciativas de RSE en mi compañía se realizan por: (marcar las que correspondan)**

1.  Compromiso social y medioambiental
2.  Necesidad estratégica e interés para el negocio
3.  Por auge y necesidad de tener una política de RSE
4.  Por compromiso con los empleados, los clientes y la sociedad

**13. Como evaluaría Ud. las iniciativas comunitarias/medioambientales de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por la compañía?**

1.  Muy interesantes
2.  Interesantes
3.  Poco interesantes
4.  Nada interesantes

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

**14. Que aspectos consideras, ayudarían a tu mayor participación en estas acciones de Responsabilidad Social Empresaria propuestas por la compañía? (marcar las que correspondan)**

1.  Recibir mayor motivación y/o acompañamiento de parte de mis superiores/colegas
2.  Que mis tareas laborales me dieran mayor posibilidad o tiempo para asistir
3.  Tener mejor información sobre las acciones y maneras de participar
4.  El surgimiento de otras acciones que sean mas de tu interés
5.  Recibir mayor motivación en tu participación por parte de la compañía
6.  Otros aspectos personales distintos a los anteriores

**15. En mi lugar de trabajo (área o departamento), me permiten y motivan a participar en acciones sociales/medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria**

- Muy de acuerdo       De acuerdo       Ni de acuerdo ni en desacuerdo       En desacuerdo

**16. Por cuales "canales" Ud. toma conocimiento de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que se realizan?**

1.  La intranet de la compañía
2.  Comentarios de colegas
3.  Comentarios de jefes/supervisores
4.  En forma directa del área de Sustentabilidad Corporativa
5.  Otros canales (reportes, publicaciones, publicidad)

**Ariel Alejandro Lodigiani Balmaceda**  
**MBA HSBC 3era edición**

---

**17. Percibe Ud. que la comunicación de las acciones sociales/medioambientales de Responsabilidad Social Empresaria es:**

- Muy buena       Buena       Regular       Insuficiente

**18. Cuales consideras podrían ser los factores que generan las principales "dificultades o barreras" para lograr una mayor participación en estas iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria?**

1.  El comportamiento de los empleados en general
2.  El comportamiento de los mandos medios (supervisores/jefes/gerentes)
3.  El comportamiento de los líderes Locales
4.  Deficiencias en la comunicación de las acciones realizadas
5.  El comportamiento de los líderes Globales
6.  Otros aspectos

Finalizar