

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA DIFUSIÓN  
DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**CASO THORNELOE ENERGY SUCURSAL COLOMBIA**

**DIANA LIZETH DÍAZ HIDALGO**

**PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA  
SOCIAL Y PERIODISTA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
CHIA, CUNDINAMARCA  
2012**

## Resumen

En este trabajo de grado se crea y se presenta una estrategia de comunicación organizacional orientada a compartir con los colaboradores de Thorneloe Energy Sucursal Colombia (TESC) la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Con él se busca hacer de la comunicación una herramienta para difundir las acciones y resultados respecto a la RSE de la compañía. De esta forma, es fundamental incentivar a los empleados para que conozcan la política, y para que, de esta forma la identifiquen como parte de la cultura corporativa y logren vivirla en su cotidianidad laboral.

Asimismo, a partir de esta estrategia, se busca reforzar la política de RSE una vez los empleados de la compañía la conozcan. Con esto se pretende que los empleados participen activamente en los informes anuales de sostenibilidad que deberán presentarse al Pacto Global.

## Abstract

This work degree presents the development of organizational communication strategy aimed at sharing with the employees of Thorneloe Energy Sucursal Colombia (TESC) policy of Corporate Social Responsibility (CSR).

With it seeks to make a tool of communication to spread the actions and results regarding the company's CSR. Thus, it is essential to encourage employees to learn about the policy, and for that, thus identified as part of the corporate culture and achieves live it in their daily work.

Also, since this strategy seeks to reinforce CSR policy once an employee of the company may know. This is intended for employees to participate actively in the annual sustainability reports to be submitted to the Global Compact.

**Palabras claves:** *Comunicación, responsabilidad social empresarial, estrategia de comunicación, cultura corporativa.*

**Keywords:** *Communication, corporate social responsibility, communication strategy, corporate culture.*

# **ÍNDICE**

## **INTRODUCCIÓN**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

- I.1 Estado del arte**
- I.2 Marco conceptual**

## **II. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA DIVULGACIÓN DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN THORNELOE ENERGY COLOMBIA**

- 2.1 Comunicación interna en Thorneloe Energy Sucursal Colombia**
- 2.2 Presentación del organigrama y su relación con la comunicación interna**
- 2.3 El contexto en el que se desarrolla la política de RSE en Thorneloe Energy Sucursal Colombia**
- 2.4 Normatividad asociada a la implantación de la Política de RSE**

## **III. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

- 3.1 Objetivos**
  - 3.1.1 Objetivo general**
  - 3.1.2 Objetivos específicos**
- 3.2 Justificación**
- 3.3 Planteamiento del problema**
- 3.4 Sistematización del problema**
- 3.5 Diseño de herramientas para recolectar información**

## **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

- 4.1. Presentación de las herramientas para recolectar información**
- 4.2. Análisis de hallazgos**

## **V. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVULGACIÓN DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PARA REFORZAR LA POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

**5.1. Plan estratégico de comunicaciones para la divulgación de la política de responsabilidad social empresarial de TESC**

**5.2. Plan estratégico de comunicaciones para reforzar la política de RSE**

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

**Anexo 1: Edición especial Newsletter sobre RSE**

**Anexo 2: Afiche con términos de responsabilidad social**

**Anexo 3: Artículo sobre el RUC**

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de grado se consolida una estrategia de comunicación organizacional como facilitadora para informar y dar a conocer la Política de Responsabilidad Social Empresarial de Thorneloe Energy Sucursal Colombia, TESC, a nivel interno, pues esta define el quehacer de la compañía y busca tener en cuenta las necesidades de sus diferentes stakeholders.

Hoy en día, la responsabilidad social está ganando importancia, pues la gestión empresarial busca formalizar políticas que evidencien las buenas prácticas que las compañías realizan con sus diferentes grupos de interés en los ámbitos económico, social y medioambiental. Lo anterior va ligado al interés de comunicar con transparencia los resultados que las empresas logran alcanzar en estos ámbitos.

Informar a los colaboradores de TESC la Política de RSE es vital para el direccionamiento estratégico de la compañía, pues si sus trabajadores -que a su vez hacen parte de los stakeholders- conocen la política, la reflejarán en la cultura corporativa, lo que incidirá en la buena reputación de la organización.

Sin embargo, no es suficiente con que los trabajadores conozcan la política. De esta manera, una segunda tarea en el proyecto de grado ha sido establecer una estrategia de comunicación que le permita a los trabajadores, no solo reforzar la política de RSE, sino también participar activamente en los reportes que anualmente deben enviarse al Pacto Global, iniciática a la que está adherida la compañía.

Adicionalmente, se desea que este trabajo de grado sirva como ayuda y soporte para la auditoría del Registro Único de Contratistas, RUC, que es el referente en seguridad, salud y ambiente de las compañías contratantes para adjudicar contratos en el sector de los hidrocarburos, pues dentro de las exigencias del RUC se especifica que debe existir un plan de comunicaciones para que los empleados conozcan la política de RSE.

## **I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Estado del arte**

La teoría que sirve como modelo para el plan de comunicaciones, es la teoría humanística, pues expone claramente cómo deben ser la comunicación y el desarrollo de diferentes aspectos que son vitales dentro de una organización. En este sentido, la teoría humanística brinda las bases para conocer la forma correcta de difundir la información en una compañía, donde el liderazgo de los altos ejecutivos y la participación de los colaboradores es vital para alcanzar un objetivo.

Además de los estudios de Likert, se tuvieron en cuenta otras tres teorías que han analizado a las organizaciones como lugares donde es posible comprender a la persona desde una visión de sujeto social, considerando su interrelación en las organizaciones, pues desde el momento en el que socializa con otras para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, se habla de una organización. Las teorías que aquí se proponen, le dan el significado al plan estratégico de comunicaciones, pues a partir de ellas se reconoce el papel que juega la comunicación en la organización y la importancia de difundir sistemas de calidad y temas de responsabilidad social en una compañía.

Las teorías se examinan a continuación.

#### **a) Teoría Humanística: Factores sociológicos y psicológicos**

Desarrollada hacia finales de los años veinte y principios de los treinta, esta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores parten de una visión integral de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Debido a ello, aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Esta teoría tiene cinco exponentes principales: Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert.

Rensis Likert (1967) desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo, que de hecho forman una especie de continuo. Entre los cuatro modelos, Likert opta por el participativo (Martínez, 1991). Dichos modelos se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Modelos de diseño organizacional de Likert, ejemplos de variables clave.

<i>Variable</i>	<i>Autoritario</i>	<i>Participativo</i>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o nula confianza del superior en el subordinado</li> <li>• Restricciones en la comunicación y la discusión con el superior en temas de trabajo</li> <li>• Poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados</li> <li>• Amenazas, castigos o recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza amplia en los subordinados</li> <li>• Apertura de la comunicación y discusión de temas de trabajo</li> <li>• Búsqueda continua de las opiniones de los subordinados</li> <li>• Sistemas de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progreso diseñados y llevados a la práctica en forma participativa</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de logros compartida</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación interpersonal</li> <li>• Poca confianza en la comunicación recibida</li> <li>• Casi nula libertad para cuestionar</li> <li>• Comunicación ascendente, escasa y distorsionada por el deseo de tener contento al jefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas comunicación en todos los sentidos</li> <li>• Confianza en la comunicación recibida</li> <li>• Libertad para cuestionar</li> <li>• Comunicación ascendente más frecuente y confiable</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados</li> <li>• Políticas y normas hechas en los niveles superiores</li> <li>• Delegación de autoridad delimitada</li> <li>• Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados</li> <li>• Toma de decisiones sobre política y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados</li> <li>• Delegación de autoridad</li> <li>• Conciencia de los problemas de la organización</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco involucramiento</li> <li>• Decisiones no dirigidas a motivar su implantación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento total</li> <li>• Decisiones diseñadas para motivar su implantación</li> </ul>
--	---	--

Fuente: (Martínez, 1991).

En la teoría humanística la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. En ella, y quizá como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo (Martínez, 1991).

#### b) **Teoría de Sistemas**

Esta teoría considera la organización como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia. La organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (medios técnicos), los procesa y los devuelve en otra forma (productos). Como todo sistema abierto, las organizaciones deben reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose para poder sobrevivir (Boland, 2007).

A la organización, como sistema abierto, se le atribuyen las siguientes características:

- Es un sistema de sistemas que trabaja en armonía para lograr un fin común, es decir, se perciben como sistemas dentro de otros sistemas.
- Posee un ambiente externo con el que interactúa y modifica o condiciona sus comportamientos.
- Forma parte de un sistema jerárquicamente mayor que la comprende y, a su vez, está conformada por sistemas menores, y los otros sistemas del metasistema mayor al que pertenece constituyen el ambiente donde opera.

Como sistema abierto, toda organización refleja los valores dominantes en su entorno, ya que los miembros que la integran son simultáneamente miembros de muchos otros grupos externos a la organización, que compiten entre sí o que trabajan en forma complementaria.

Este entorno de valores que un sistema social posee en un momento dado, influye en las organizaciones generando patrones de conductas, sentimientos y creencias colectivas, que se transmiten entre sus miembros pero también hacia nuevos miembros que se incorporan a un sistema organización determinado (Boland, 2007).

Desde el momento en el que se afirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que esta última le da a la comunicación internamente es

aprovechada y respetada por la escuela de sistemas, para después profundizarla y ampliarla.

En este último sentido es especialmente importante señalar el papel que se da a la información como una “entrada” fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución.

Ello implica que la organización deberá cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y – aunque los autores no lo señalan directamente- la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no solo a través de escritos o de declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera (Martínez, 1991).

### **c) Teoría de la planificación para la calidad**

La teoría de Joseph Juran (1989) se basa en la administración de la calidad que consiste en planear, controlar y mejorar la calidad, entendida como la trilogía de la calidad.

Sus puntos corresponden, entonces, a la planeación de la calidad independientemente de la organización del producto o proceso. La calidad se puede generar en una serie de pasos llamado “mapa de planeación de la calidad”, donde se trabajan los siguientes aspectos, citados por Vargas y Aldana, (2006):

Identificación de los clientes

Determinar las necesidades de esos clientes

Traducir las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa

Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes

Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto

Transferir el proceso a la operación

### **d) Responsabilidad Social Empresarial: Teoría institucional**

La teoría institucional está relacionada con el conjunto de normas y valores intangibles que moldean el comportamiento, lo opuesto a los elementos tangibles de tecnología y estructura. Las organizaciones deben adecuarse a las expectativas emocionales y cognitivas de su audiencia. Muchas corporaciones moldean y administran en forma activa sus reputaciones para incrementar su ventaja competitiva. De esta forma, una compañía que ha construido la reputación de una empresa altamente ética y responsable con la sociedad, donde los directivos enfatizan en el compromiso de la compañía con los clientes, empleados y la comunidad en general (Daft, 2007).

## **1.2 Marco conceptual**

Es importante definir y relacionar cada uno de los términos que durante el trabajo de grado tienen relevancia para poder entender la temática que allí se trata.

### **a) Comunicación**

La comunicación se define como “el conjunto de los procesos por los cuales se efectúa la operación completa de poner en relación una o varias fuentes de información, por mediación de una línea (estructura) de aparatos, emisores, receptores, con uno o varios destinatarios para cambiar información” (Sanz de la Tajada, 1994). En este sentido, para Saco (2006), el proceso de comunicación se puede caracterizar por los siguientes términos:

- Constituye un intercambio de ideas, mediante la utilización de un código general, común al emisor y al receptor, expresado en palabras, símbolos y gestos.
- Mediante un mensaje, que es lanzado por el emisor, se pretende obtener un comportamiento determinado del receptor.
- La comunicación ha de ser percibida por el receptor, así como el emisor ha de tener conciencia que ha sido percibida.
- Es un flujo de intercambio entre dos partes; es decir, tiene un efecto bilateral, lo que la diferencia de la información, que actúa en un solo sentido.

La comunicación dentro de la compañía es fundamental para llevar a cabo el objetivo del proyecto. Por esta razón, es importante definir el concepto que a continuación se presenta, pues es el sistema social donde se está implementando la estrategia.

### **c) Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica que reúne la mercadotecnia y la publicidad (Rebeil, 1998).

### **d) Plan de comunicaciones**

El Plan de comunicaciones de la organización concebido como el modelo sinérgico pretende establecer un criterio sobre la relación directa que existe entre la

productividad de los empleados y su correspondiente aporte al desarrollo de las organizaciones. De esta manera, el plan establece la construcción de relaciones entre las personas que representan la compañía y las que hacen parte de los diferentes públicos de la organización (Guzmán, 2006).

Debido a que el objetivo principal del plan de comunicaciones del trabajo de grado es difundir la Política de RSE, es fundamental explicar en qué consiste este término y qué relación existe con una compañía.

### **e) Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social empresarial, RSE, también denominada responsabilidad social corporativa, RSC, es esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinando la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra.

Pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental, lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro.

El debate, por tanto, se centra en cuál debe ser el grado de implicación de la empresa con sus propios accionistas, con sus trabajadores, con sus clientes, con sus proveedores y con la comunidad en donde actúa. Esto permite que conceptos como el desarrollo sostenible, la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo o la responsabilidad ciudadana de la empresa se coloquen en el centro de la discusión (Fernández y Ricardo, 2009).

La RSE debe establecer compromisos con las partes interesadas de una compañía, pues de éstos, en gran medida, depende el éxito y buena reputación de una compañía.

### **f) Stakeholders**

Los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.

No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ni siquiera para una sola compañía (ya que cambian con el tiempo). Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders. El recuadro de la derecha destaca algunos de los principales grupos que se suelen considerar entre los stakeholders.

La identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones:

- 1. Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- 2. Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- 3. Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- 4. Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- 5. Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc. (Accountability, 2006).

#### **g) Norma ISO 9001**

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad, SGC, y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad.

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes (Herramientas para Sistemas de Calidad, 2012).

#### **h) Norma ISO 14011**

ISO 14001 es la norma reconocida internacionalmente para la gestión, la mitigación y la mejora de una organización con respecto a los impactos ambientales.

ISO 14001 es la especificación del sistema de gestión de calidad ambiental, SGA. Una norma que ayuda a su empresa a identificar, priorizar y administrar sus riesgos ambientales como parte de sus prácticas normales de negocios. La norma se basa en gran medida en la norma de calidad ISO 9001, pero toma en consideración el impacto ambiental (Business Assurance Colombia, 2012).

#### **i) OHSAS 18001**

OHSAS 18001 es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Una selección de los organismos más importantes de comercio, organismos internacionales de normas y de certificación la han concebido para cubrir los vacíos en los que no existe ninguna norma internacional certificable por un tercero independiente.

OHSAS 18001 se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad (Bsi, 2012).

Las normas anteriores hacen parte del Sistema Integrado de Gestión, que para la compañía es un área neurálgica para el buen desarrollo de sus actividades.

#### **j) Sistema Integrado de Gestión**

Un sistema integrado de gestión, SIG, cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional.

La tendencia mundial está orientada hacia la integración de sistemas de gestión en la organización, entendiendo la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad ocupacional como los principales aspectos de la misma. Actualmente se considera que una organización se gestiona con sistemas integrados cuando cumple los requisitos de las normas: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:1999 y tiene implementados estos sistemas (Controlsac, 2012).

## II. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN THORNELOE ENERGY COLOMBIA

La comunicación organizacional viene caracterizada por el contexto donde tiene lugar, en el caso de Thorneloe Energy, por las personas que participan en ella, es decir, los empleados de esa institución. En este tipo de comunicación existen elementos que subrayan su aspecto interpersonal y otros que destacan su naturaleza organizacional, pero ambos van unidos en la realidad (La Porte, 2001).

### 2.1 Comunicación interna en Thorneloe Energy Sucursal Colombia

La comunicación organizacional interna de Thorneloe se basa en darle importancia a la información y a la retroalimentación de los mensajes que al interior de la compañía se emiten. Tanto los altos ejecutivos como los demás empleados, prestan especial atención a toda la información, para después difundirla y darla a conocer internamente no solo por medios escritos u orales, sino también a partir de sus resultados y logros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que el nivel de comunicación que se maneja en esta compañía es el de departamento, pues se puede observar el trabajo en equipo, la identificación y mejora del proceso de integración, existe una comunicación abierta, estos factores que facilita la interacción entre los empleados de Thorneloe.

Según el Gerente General, el Dr. Carlos Arturo Espinosa, *“la comunicación en la compañía no solo se da en forma descendente, sino que también al interior de ella existen mecanismos que permiten que la comunicación sea ascendente”*. Este último procedimiento favorece la bi-direccionalidad, ofrece valiosa información para la toma de decisiones, detecta problemas reales con los que se enfrentan los empleados, cultiva la lealtad a la organización y valora la eficacia de un mensaje transmitido (La Porte, 2001).

De esta forma, la compañía utiliza diferentes canales de comunicación interna como: correo electrónico, intranet y con ella, el Newsletter, boletín interno que circula cada quince días, las carteleras, reuniones, capacitaciones o por información del jefe inmediato. Gracias a estos medios, los colaboradores conocen otras áreas de la empresa, identifican sus procedimientos y puntos de vista, lo que los ayuda a complementar su trabajo. Además, siempre existe una buena comunicación entre los gerentes y los demás empleados de la organización, lo que deja en evidencia el liderazgo y la disposición al diálogo que tienen los altos ejecutivos.

Gracias a estos mecanismos, la comunicación cumple su objetivo, pues se fomenta la receptividad y sensibilidad hacía las ideas propuestas por los niveles superiores e inferiores, y ayude a pensar soluciones a los problemas.

En la compañía ya existe la cultura de dirigirse al área de comunicaciones cuando se quiere transmitir un mensaje o se quiere dar a conocer alguna información, es decir,

que todos los departamentos de la compañía, especialmente el de Recursos Humanos y el de HSEQ apoyan directamente la comunicación interna de la compañía.

## **2.2 Presentación del organigrama y su relación con la comunicación interna**

El organigrama de Thorneloe Energy Sucursal Colombia tiene la estructura de flujos de comunicación formal, los cuales están ligados a los puestos que cada empleado ocupa en la jerarquía de la organización.

El organigrama se divide principalmente en 3 niveles. El primero de ellos está compuesto por las gerencias, estando en la cabeza el gerente general, seguido de los gerentes de operaciones, jurídico y administrativo. El siguiente nivel corresponde a los directores de departamento (mandos intermedios), quienes están por encima de los demás empleados. En este sentido, el tipo de organigrama de esta compañía se clasifica como vertical, pues representa piramidalmente el orden jerárquico. La cúspide representa el ápice de la autoridad (en teoría, del poder) y de ahí hacia abajo en orden vertical descendente se va ensanchando la pirámide para representar los niveles articuladamente subordinados hasta el nivel ínfimo, que representa la base de operaciones (García, 2001).

Asimismo, en este organigrama se puede observar una estructura departamentalizada, este tipo de estructura subraya el peso de los departamentos, que se organizan sobre la base de actividades (finanzas, personal, etc.) o de productos. Corre por ellos el riesgo de dar cobijo a microcircuitos de información y comunicación exentos e independientes y constituye una amenaza para las comunicaciones horizontales y transversales y sobre todo para “la red Com Com” (comunicación de “todos con todos”) que caracteriza a la organización contemporánea y debe inspirar sus políticas de comunicación interna (García, 2001).

El organigrama ayuda a conocer mejor los canales informales de comunicación y sus relaciones con los formales. De este modo puede tenerse en cuenta a efectos de la gestión y la realización de la estrategia de comunicación, pues se evidencia en cierto sentido la estructura de la organización y por tanto sus públicos internos, para quienes va dirigida la estrategia de difundir la política de RSE.

## 2.3 El contexto en el que se desarrolla la política de RSE en Thorneloe Energy Sucursal Colombia

### ¿Qué es Thorneloe Energy Sucursal Colombia?

Datos generales

<b>Empresa:</b>	<b>Thorneloe Energy Sucursal Colombia</b>
<b>Teléfono:</b>	<b>PBX: 4271370 – 4271372</b>
<b>Dirección:</b>	<b>Av. Calle 26 No. 68C – 61 Ofi. 501 Edificio Torre Central Davivienda</b>
<b>Página Web:</b>	<b><a href="http://www.thorneloeenergy.com">www.thorneloeenergy.com</a></b>
<b>Gerente:</b>	<b>Carlos Arturo Espinosa Torres</b>

Como se especifica en la página web de la empresa, “*Thorneloe Energy Sucursal Colombia es una compañía dedicada a actividades de exploración y producción petrolera en Colombia, especializada en perforación profunda en proyectos de exploración estratigráfica. La empresa opera bajo estándares de alta ingeniería, respeto medioambiental y compromiso social. Estamos certificados por ICONTEC bajo las normas ISO 9001 en Sistema de Gestión de Calidad, ISO 14001 en Sistema de Gestión Ambiental y OHSAS 18001 en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, reguladas por IQNet, la red internacional de organismos de certificación*”.

Thorneloe llegó a Colombia en el año 2005, como parte de su estrategia de expansión de negocios en América Latina. Por más de 20 años la multinacional se ha especializado en el sector de hidrocarburos, actuando como inversor, prestador de servicios, administrador y operador de pozos.

Su llegada al país dio origen a una nueva filial, Thorneloe Energy Sucursal Colombia, la cual se enfocó, inicialmente, en la prestación de servicios en el sector petrolero. Sin embargo, los cambios adoptados en la política petrolera del país, así como el favorable entorno para los negocios, llevaron a la naciente compañía a ingresar al frente operativo del sector de hidrocarburos.

## 2.4 Normatividad asociada a la implementación de la política de RSE

### a. Política de Sistema Integrado de Gestión

“Thorneloe Energy Sucursal Colombia se dedica a realizar exploración, perforación y explotación de campos petroleros; especializándose en perforación de pozos

estratigráficos profundos con sujeción a los requisitos legales y extralegales. Thorneloe Energy Sucursal Colombia se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas; prevenir la contaminación, mitigando el impacto socio ambiental y daños a terceros, asimismo la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales de sus trabajadores, contratistas y visitantes, ejecutando eficientemente sus recursos bajo estricta vigilancia y cumplimiento de preceptos éticos y morales, utilizando alta ingeniería con responsabilidad social y ambiental mediante el mejoramiento continuo de un sistema integrado de gestión”.

**b. Política de Responsabilidad Social Empresarial planteada**

“En Thorneloe Energy Sucursal Colombia (TESC) entendemos la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el compromiso que busca beneficiar la relación entre la compañía y sus partes interesadas, sean estas empleados, comunidades, clientes, proveedores, contratistas, socios del negocio y autoridades gubernamentales, para contribuir al desarrollo sostenible de la compañía en los ámbitos económico, social y medio ambiental.

En TESC estamos comprometidos con nuestros grupos de interés a mantener una relación de mutuo beneficio, donde el diálogo sea la fuente principal para entender y tomar en cuenta las necesidades de nuestros stakeholders y de esta manera contribuir al progreso estratégico y operacional de la compañía.

Para esto, TESC identifica sus grupos de interés, el compromiso que tiene con cada uno de ellos y los clasifica dentro de los 10 principios del Pacto Mundial, de los cuales se desprenden indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) para el sector de petróleo y gas”.

### **III. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

#### **3.1. Objetivos**

##### **3.1.1 Objetivo general**

Diseñar una estrategia de comunicación organizacional que permita dar a conocer la Política de Responsabilidad Social Empresarial a los trabajadores de Thorneloe Energy Sucursal Colombia.

##### **3.1.2 Objetivos específicos**

- Diseñar una estrategia de comunicación, oriente a que los empleados de la compañía refuercen la política de RSE una vez la conozcan.
- Motivar por medio de la comunicación, a los empleados de la empresa a que participen activamente en los reportes anuales de RSE.
- Generar elementos que desde la comunicación aporten a los procesos de auditoría del Registro Único de Contratistas, RUC.

#### **3.2. Justificación**

Debido al impulso que el tema de Responsabilidad Social ha venido teniendo en los últimos tiempos en las compañías del sector de los hidrocarburos, y a la importancia de dar a conocer las políticas referentes al tema, los empresarios ven cada vez más importante la necesidad de comunicar a nivel interno y externo la política que define el quehacer de la compañía y que evidencia el trabajo que se realiza para tener en cuenta las necesidades de sus diferentes grupos de interés.

Las compañías son cada vez más conscientes de sus respectivas responsabilidades sociales con sus stakeholders durante el desarrollo de sus operaciones. “La empresa debe obtener beneficios, pero no a cualquier costa, y para ello tendrá que considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones. Tendrá que considerar a otros nuevos actores, distintos del tradicional triunvirato socios-accionistas-clientes. Si la empresa no actuara con “responsabilidad”, el consumidor sensibilizado la “deslegitimará” socialmente y la deslegitimación tiene una repercusión a medio plazo en la cuenta de resultados” (Navarro, 2012, p.25).

El papel de los comunicadores en los procesos de implantación y permanencia de programas de responsabilidad social empresarial al interior de la compañía es fundamental, pues ellos son el vínculo directo entre la información y los empleados, es decir, que los comunicadores por medio de la creación de estrategias, permiten que la información se dé a conocer dentro de la empresa, reforzando la identidad corporativa y haciendo que los colaboradores sientan que a través de su trabajo aportan a que su empresa sea calificada como socialmente responsable, generando

una mayor reputación dentro del sector y confianza en sus grupos de interés (Gálvez., B y Vives, A, 2007)

El desarrollar proyectos como este, es crear una conexión entre el mundo universitario y el laboral, es poner en práctica el conocimiento y aplicarlo a situaciones de la vida real. Se debe ver como la herramienta a través de la cual, los estudiantes están en la capacidad de solucionar problemas, los cuales se pueden presentar en diferentes situaciones de vivencias profesionales, que ponen a prueba el sentido y la capacidad de gestión y que, en definitiva, son factores claves al momento de realizar estrategias de comunicación organizacional.

Sumando a esto, el proyecto se justifica en la medida que la compañía decida implementar la estrategia no sólo en comunicación, sino también para otras áreas que son neurálgicas para la empresa, las cuales permiten alcanzar las metas trazadas.

### **3.3. Planteamiento del problema**

La estrategia de comunicación organizacional busca aportar soluciones y mejorar procesos referentes a la conceptualización y socialización de las políticas que se implementan dentro de la organización. Sin ella, es difícil estructurar los lineamientos que definen las acciones de la empresa en temas de responsabilidad social, para posteriormente, darlos a conocer, y que estos a su vez, redunden en una mayor reputación corporativa.

De igual forma, sin mensajes ni canales de comunicación claros, resulta complejo que los colaboradores de la compañía conozcan qué hace su empresa en materia de responsabilidad social. Esta razón, desliga la cultura corporativa y hace más difícil entender hacia dónde quiere llegar la compañía.

De este modo el problema se plantea en la siguiente pregunta: ¿Cómo puede la comunicación organizacional contribuir a la socialización de una Política de Responsabilidad Social en una compañía del sector de hidrocarburos y reforzar el tema de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente?

### **3.4. Sistematización del problema**

De igual modo, la sistematización del problema planteado se puede realizar mediante las siguientes preguntas:

¿Cómo se inserta el tema de Responsabilidad Social Empresarial dentro del direccionamiento estratégico de la compañía?

¿La compañía cuenta con un informe o balance social que dé cuenta de lo que ha realizado en materia de responsabilidad social la compañía, no solo en tema ambiental?

¿Los directivos y trabajadores conocen la estrategia de responsabilidad social de la empresa? ¿La aplican y la viven en su cotidianidad?

¿Se ha diseñado en el pasado, alguna estrategia de comunicación corporativa para apoyar y dar a conocer la gestión de RSE de la compañía?

### **3.5. Diseño de herramientas para recolectar información**

Para recolectar información, se realizaron las entrevistas iniciales con el Gerente General y el Director de Recursos Humanos para definir el objeto de trabajo del proyecto y conocer qué se había hecho en materia de responsabilidad social en el pasado, o antes, etc. Además se realizó una encuesta a los empleados de Thorneloe para saber cuáles eran los canales de comunicación más efectivos internamente.

Asimismo, apoyada en el área social, se realizó la “caracterización socio-demográfica”, que tenía como fin conocer la información detallada de las condiciones sociales, económicas, educativas y recreativas de los trabajadores de TESC. En otras palabras, este estudio permite enfocar de una manera correcta la estrategia de comunicación organizacional, pues del perfil de los empleados, dependerán en gran medida las tácticas y medios que se tendrán en cuenta en el desarrollo de la estrategia.

El método que se aplicó para realizar la “caracterización socio-demográfica” fue la encuesta. Entre los meses de abril a julio de 2012, se realizaron los cuestionarios a 22 empleados de la compañía, equivalentes a un 95% de la población trabajadora de Thorneloe Energy Sucursal Colombia, público objetivo de la estrategia de comunicación organizacional para la difusión de la Política de RSE. La encuesta se repartió personalmente a cada uno de los trabajadores y constó de 13 preguntas, las cuales permitieron recolectar información específica de los empleados de la compañía acerca de su entorno social, económico, educativo y recreativo.

En la primera pregunta sobre las proyecciones de la compañía, se incluyen temas que involucran la responsabilidad social como apoyo para llegar a las metas propuestas, como bien lo indica el gerente general de TESC: *“Dentro de las proyecciones de la compañía, está la adquisición de un equipo amigable con el medio ambiente, la incursión en nuevos negocios, y participar en Ronda Colombia 2012 por tres bloques”*.

En la segunda pregunta ¿Cómo se inserta el tema de RSE dentro del direccionamiento estratégico de la compañía?, se deja claro que este es un asunto primordial para el desarrollo de las operaciones de TESC y que la compañía no solo involucra al medio ambiente en sus proyectos, sino también a las comunidades, grupo de interés en la política de RSE. Juan Fernando Franco explica que *“mediante el plan de manejo ambiental, se rinde cuentas de todas las acciones de tipo social que se llevan a cabo con las comunidades con las cuales se trabaja, esto involucra todo un plan de trabajo con la población, donde se incluye mano de obra no calificada, la satisfacción de las necesidades de esa comunidad, entre otras. Esto se consigna en informes periódicos a nivel gerencial sobre el desarrollo de cada proyecto”*. Lo anterior, responde la tercera pregunta ¿La compañía cuenta con un informe o balance social que dé cuenta de lo realizado en materia de

responsabilidad social hasta el momento, en temas que van más allá de lo ambiental?

Para la cuarta pregunta ¿Los directivos, trabajadores, comunidad de impacto y demás actores de la cadena de valor conocen el planteamiento de la política de responsabilidad social de la empresa y la vivencian en su cotidianidad?, es claro que debido a que no se cuenta con la política estructura, es difícil que las partes involucradas la conozcan, así lo manifestó el gerente general: *“la política aún no se ha estructurado, sin embargo el tema se establece como cultura de la compañía, pues está dentro de nuestra política está el respetar al medio ambiente, ser responsablemente sociales con las comunidades y demás partes interesadas”*.

Aún no se imparte capacitación sobre el tema, sin embargo, es importante que se implemente un programa para que los empleados conozcan la política de RSE, el director de recursos humanos afirma que *“se ha venido trabajando sobre parámetros que definan una política general y el cumplimiento de indicadores de la misma, para ello el área social ha venido haciendo trabajos de identificación de grupos, perfiles sociodemográficos que van enfocados a ese esquema de responsabilidad social, una vez que se tenga claro el tema, se empezará a capacitar a nivel interno y externo”*.

Finalmente, en la sexta pregunta ¿se ha diseñado alguna estrategia de comunicación organizacional para apoyar y dar a conocer la gestión de la RSE de la compañía?, Carlos Arturo Espinosa afirma que *“dentro de los lineamientos de la compañía, está el de establecer el plan comunicacional como herramienta para dar a conocer esta política una vez se cuente con ella”*

Por otro lado, en el mes de junio se realizó una entrevista directa al gerente general y al director de recursos humanos de Thorneloe Energy, con el fin de conocer qué tenía estructurado la compañía en temas de RSE. Tanto el gerente como el director de recursos humanos, tienen información de primera mano con respecto al tema, pues son conocedores del contexto y de las necesidades que tiene la compañía en materia de responsabilidad social.

### **Preguntas incluidas en la entrevista dirigida al gerente general y al director de recursos humanos**

1. ¿Qué proyecciones tiene Thorneloe Energy Colombia?
2. ¿Cómo se inserta el tema de la Responsabilidad Social Empresarial dentro del Direccionamiento Estratégico de la compañía?
3. ¿La compañía cuenta con un informe o balance social que dé cuenta de lo realizado en materia de Responsabilidad Social hasta el momento, en temas que van más allá de lo ambiental?

4. ¿Los directivos, trabajadores, comunidad de impacto y demás actores de la cadena de valor conocen la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa y la vivencian en su cotidianidad?

5. ¿Se imparte capacitación sobre este tema?

6. ¿Se ha diseñado alguna estrategia de comunicación corporativa para apoyar y dar a conocer la gestión de RSE de la compañía?

En julio del presente año, se aplicó una encuesta a 16 empleados de la compañía para determinar qué tanto conocían acerca de la RSE y qué medios de comunicación internos les parecían más eficaces al momento de difundir una información importante.

### **Encuesta de comunicación dirigida a los empleados de Thorneloe Energy**

1. ¿Sabe en qué consiste una política de responsabilidad social empresarial?

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

2. ¿Conoce la Política del Sistema Integrado de Gestión de TESC?

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

3. ¿A qué le apunta o de qué se trata?

4. ¿Por cuál medio se informa Usted sobre la información o las noticias internas de TESC?

- Cartelera \_\_\_\_
- Jefe \_\_\_\_
- Reuniones \_\_\_\_
- Intranet (Newsletter) \_\_\_\_
- COPASO \_\_\_\_

5. Considera que la comunicación interna de la compañía es:

- Acertada para difundir información \_\_\_\_
- Equivocada para difundir información \_\_\_\_

6. ¿Qué canales de comunicación considera importantes para conocer la Política de Responsabilidad Social Empresarial de TESC?

- Capacitaciones sobre el tema \_\_\_\_
- Correo Electrónico \_\_\_\_
- Intranet (Newsletter) \_\_\_\_
- Cartelera \_\_\_\_

## **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Presentación de las herramientas para recolectar información**

#### **Presentación de las entrevistas**

Para la primera pregunta ¿qué proyecciones tiene Thorneloe Energy Colombia? los entrevistados, en sus respuestas, incluyeron temas de medio ambiente y nuevos negocios, lo que indirectamente incluye la participación de sus stakeholders y por ende, el compromiso que se adquiere con cada uno de ellos.

Siguiendo con el tema de RSE, quedó claro que la compañía considera como campo estratégico este asunto en el desarrollo de sus operaciones. Tanto el gerente como el director de recursos humanos manifestaron que Thorneloe ha establecido dentro de sus procesos generales una directriz de carácter social llamado Plan de Manejo Ambiental, PMA, que ayuda a las comunidades donde la compañía ejecuta sus proyectos, por medio de obras de inversión social y programas de carácter universal en aspectos de salud, educación y deporte.

Aunque la compañía no cuenta con una Política de RSE estructurada, el tema se establece como cultura de la compañía, pues dentro de su política está el respetar al medio ambiente, ser responsablemente sociales con las comunidades y demás partes interesadas. De igual forma, a nivel gerencial se tiene pensado implementar un programa de capacitación para que los empleados conozcan más sobre el tema.

Debido a que no se tiene la Política de RSE, no se ha diseñado ningún plan para darla a conocer, pero los directivos sí consideran importante la creación de una estrategia de comunicación para difundirla en el momento en que se cuenta con la política.

#### **Presentación de la encuestas**

##### **Encuesta**

###### **Ficha Técnica**

- Lugar: Oficinas Thorneloe Energy Sucursal Colombia, Av. Calle 26 # 68C-61.
- Barrio Ciudad Salitre, Bogotá.
- Día: 27 de julio de 2012.
- Se realizó una encuesta directa a 16 empleados de Thorneloe Energy Colombia.
- Objetivo de la encuesta: Conocer cuáles han sido los canales de comunicación más eficaces al interior de la compañía y verificar si los empleados conocen la Política del SIG (Sistema Integrado de Gestión).

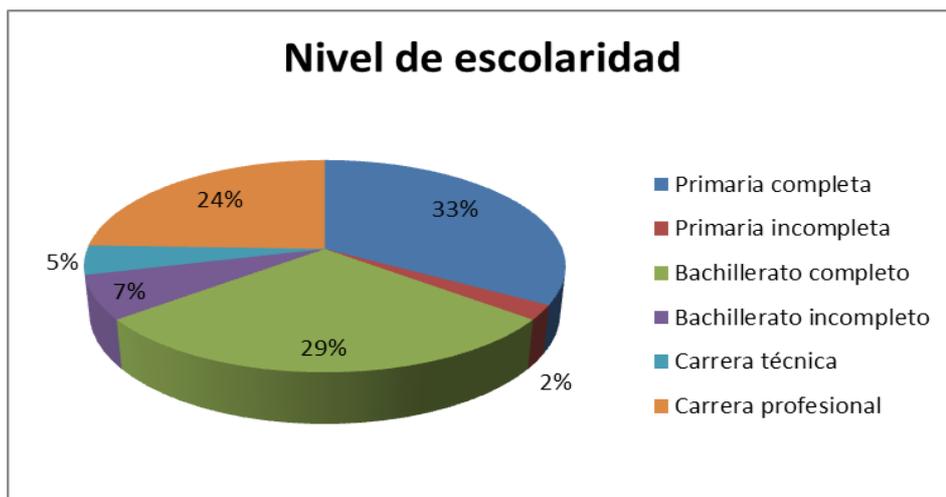
**Responsable:** Diana Díaz.

**Fecha de aplicación:** 31 de julio de 2012.

**Descripción de la población:**

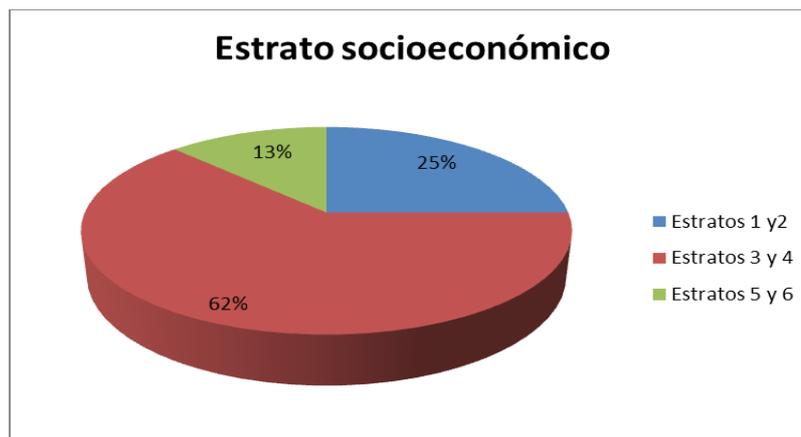
**Descripción de la población:**

- HOMBRES: 9
- MUJERES: 7
- Nivel de estudios:
  - Primaria completa: 15
  - Primaria incompleta: 1
  - Bachillerato completo: 13
  - Bachillerato incompleto: 3
  - Carrera técnica: 2
  - Carrera militar: 2
  - Carrera profesional: 9



**Gráfica 1: Nivel de escolaridad**

Se tiene que el 24% del personal encuestado tiene estudios profesionales, un 5% se encuentra en nivel técnico/tecnólogo. El 29% de empleados terminó su bachillerato, un 7% tiene incompleto el bachillerato, un 33% terminó sus estudios de básica primaria y un 2% corresponde al grupo de personas con primaria incompleta.



**Gráfica 2: Estrato socioeconómico**

Con respecto a los estratos socioeconómicos de los encuestados, según los resultados del cuestionario, se encontró que el 62% se ubica en los estratos 3 y 4, un 25% en el 1 y 2 y el 13% restante en los niveles 5 y 6.



**Gráfica 3: Encuestados por rangos de edad**

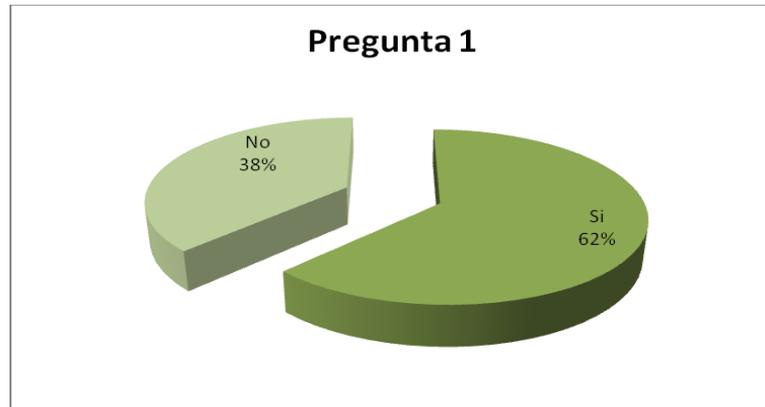
RANGO	20 A 29 años	30 A 39 años	40 A 49 años
No. PERSONAS	5	4	7

**Tabla 2: Encuestados por rangos de edad**

De acuerdo a la Gráfica 3 y Tabla 2, la población encuestada se clasificó en 3 rangos de edad. Se encontró que la mayor parte de los trabajadores está entre los 40 y 49 años (44%), seguido del grupo de 20 a 29 con 5 personas, finalmente el rango de 30 a 39 lo conforman 4 integrantes (31%).

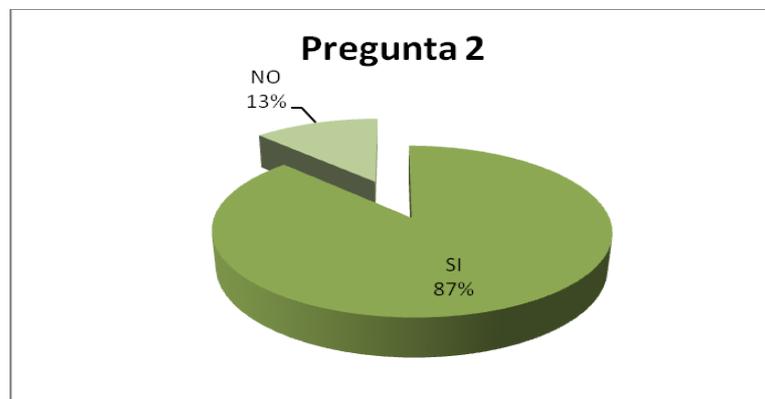
## Presentación y análisis de los resultados de las encuestas de comunicación

### 1. ¿Sabe en qué consiste una política de responsabilidad social empresarial?



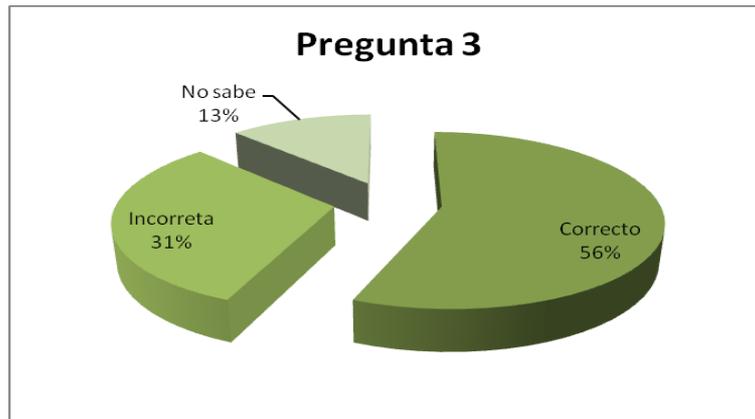
El 62% de los empleados encuestados manifestó saber en qué consiste una política de RSE, mientras que un 38% desconoce del tema.

### 2. ¿Conoce la Política del Sistema Integrado de Gestión en TESC?



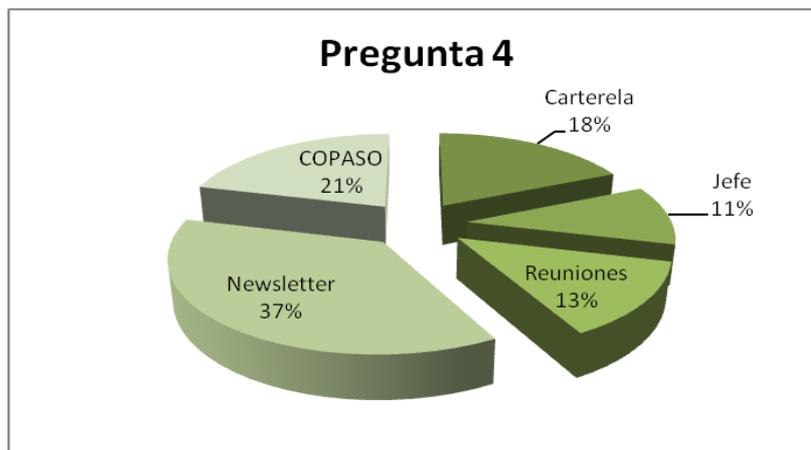
Aunque la mayoría (87%) de los encuestados conoce la Política SIG, todavía existe un porcentaje (13%) de empleados que no saben de qué trata.

### 3. ¿A qué le apunta o de qué se trata?



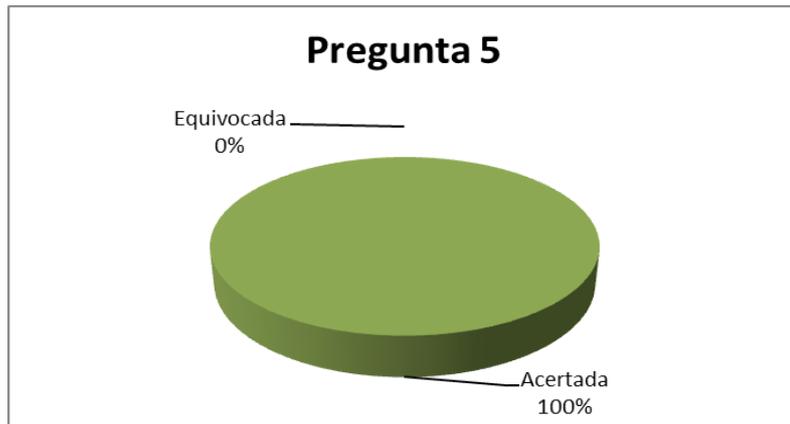
De acuerdo con el contenido de la Política SIG de TESC, el 56% de los empleados encuestados respondió correctamente, el 31% no tiene aún claro de qué se trata la Política y el 13% afirmó no saber a qué le apunta dicha Política.

### 4. ¿Por cuál medio se informa Usted sobre las noticias internas de TESC?



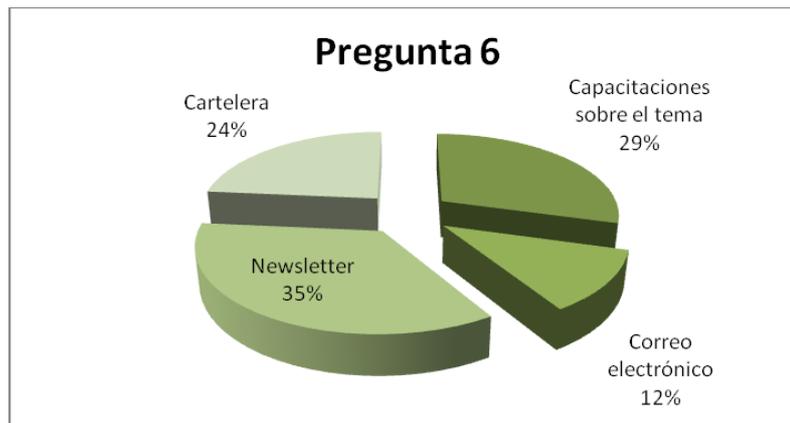
De los diferentes medios informativos, el que más acogida tiene por los empleados es el Newsletter, con un 37%, seguido de las comunicaciones Comité Paritario de Salud Ocupacional, COPASO, con 21%, la cartelera con 18%, las reuniones 13% y finalmente a través de los jefes con 11%.

**5. Considera que la comunicación interna de la compañía es:**



El 100% de los encuestados coincidió en que la comunicación interna de la compañía era acertada para difundir información.

**6. ¿Qué canales de comunicación considera importantes para conocer la Política de Responsabilidad Social Empresarial de TESC?**



Los colaboradores manifestaron mayor interés por el Newsletter con un 35% para conocer la Política RSE, seguido de las capacitaciones con un 29%, cartelera 24% y correo electrónico con un 12%.

**4.2. Análisis de hallazgos**

Las entrevistas al Gerente General y al Director de Recursos Humanos permitieron conocer lo que la empresa ha hecho en materia de responsabilidad social. Aún no se tiene estructurada una política como tal, pero la idea que es en el momento en que esté lista se empiece a difundir. De esta manera, se planteó la idea de aplicar la estrategia de comunicación propuesta en este trabajo de grado y la respuesta fue

positiva, de aquí que se lleve a cabo el segundo objetivo estratégico planteado en esta tesis.

Como se planteó desde un inicio, esta encuesta permitió conocer de primera mano, qué medios consideran los empleados son más eficaces al momento de comunicar alguna información interna. De esta forma, se pudo establecer que el medio más útil al interior de la compañía es el Newsletter, seguido del Comité Paritario de Salud Ocupacional, COPASO.

Los colaboradores de Thorneloe consideran que el canal de comunicación más adecuado para conocer la política de RSE es el Newsletter, las capacitaciones sobre el tema y las reuniones. Estos resultados son importantes para el momento en que se decida dar a conocer la política de RSE a nivel interno.

Por otra parte, aunque la mayoría de los encuestados afirmó conocer la Política SIG, un porcentaje considerable de empleados desconoce o tiene una versión errada sobre lo que es la política, por lo que se considera importante reforzarla.

Gracias a que el 100% de los encuestados manifestó que la comunicación interna de la compañía es acertada para difundir información, la difusión de la política se realizará por los canales que los empleados consideraron como eficientes.

Además de las anteriores herramientas para recolectar información, se tuvo en cuenta investigación secundaria. El “estudio socio-demográfico de TESC” se utilizó para saber cómo estaba compuesta la población organizacional de la compañía, es decir, sexo, nivel de estudios, estratos, actividades de interés, etc. Lo anterior con el fin de conocer cuáles eran los canales de comunicación más adecuados para transmitir información al interior de la empresa.

## **V. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVULGACIÓN DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PARA REFORZAR LA POLÍTICA DEL SIG**

### **5.1. Plan estratégico de comunicación para la divulgación de la Política de Responsabilidad Social Empresarial de TESC**

#### **Problema o intención**

Los empleados de Thorneloe Energy Sucursal Colombia no conocen la Política de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **Objetivo Estratégico**

Informar a los trabajadores de la compañía en qué consiste la Política de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **Público Objetivo**

Todos los trabajadores de Thorneloe Energy Sucursal Colombia.

#### **Retos**

- El sector de hidrocarburos tiene una mala imagen con respecto a temas de responsabilidad social.
- La empresa no cuenta con un departamento de comunicaciones, área neurálgica para el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Los colaboradores no tienen actitudes propositivas o de liderazgo, que desde su área ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Al interior de la compañía no existen espacios donde los altos directivos escuchen las opiniones o aspectos de mejora por parte de los empleados.

#### **Estrategia**

Estrategia de lanzamiento y difusión para acercar a los colaboradores a la Política de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **Táctica “Conoce tu política RSE”**

Piezas comunicativas que contengan mensajes claves sobre lo que es una política de RSE y además, mensajes que informen que en TESC se tiene una política respecto al tema.

#### **Acciones**

- Durante la primera semana, que será de expectativa, se utilizará el Newsletter para crear intriga en los trabajadores con mensajes claves que expliquen qué es una política de RSE, acompañados con fotos de algunas de las actividades que la compañía ha realizado en materia de responsabilidad social. Se utilizará el Newsletter, pues fue el medio de mayor efectividad para comunicar información interna.

### **Canal y medio**

Medio electrónico: Intranet (Newsletter)

- Asimismo, se realizará un afiche para cada cartelera, donde se definan los términos más importantes dentro de una política de RSE.

Se utiliza la cartelera, porque es el medio físico con el que todos los empleados se encuentran constantemente y el tercer canal de comunicación que ellos consideraron como efectivo para difundir la política.

### **Canal y medio**

Medio impreso: carteleras

- En la segunda semana, que será la semana de lanzamiento, se hará la invitación por medio de un mensaje de Intranet, a todos los empleados de TESC, para que participen en la reunión de capacitación sobre la política de RSE.

Durante esta reunión, se realizará una presentación en Prezi, que explique qué es responsabilidad social para la empresa, cuáles son sus stakeholders y por medio de qué principios e indicadores actúa la compañía.

### **Canal y medio**

Medio audiovisual: presentación Prezi

### **Responsables**

Departamento de Comunicaciones  
Departamento de HSEQ

### **Presupuesto**

Diseñador gráfico para la elaboración de los 2 afiches: \$45.000

Impresión 2 afiches: \$5.300 c/u

Total: \$50.300

### **Fecha de realización**

Semana 1: 8 al 12 octubre

Semana 2: 22 al 26 de octubre

**Anexo 1**

Edición especial Newsletter: ¿Qué es responsabilidad social?

**Anexo 2**

Cartelera: Afiche con términos de responsabilidad social

## 5.2. Plan estratégico de comunicaciones para reforzar la política de RSE

### Problema o intención

Reforzar la Política de RSE al interior de TESC.

### Objetivo Estratégico

Lograr que los empleados de TESC refuercen la política de RSE.

### Público objetivo

Todos los empleados de Thorneloe Energy Sucursal Colombia

### Estrategia

Estrategia de beneficios reales, pues se busca crear compromiso en los trabajadores de TESC, para que estos participen en temas de RSE.

### Táctica “De lo global al trabajo”

Actualmente Thorneloe Energy se encuentra adherida a la iniciativa voluntaria Pacto Global, donde las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados.

La Táctica “De lo global al trabajo”, está encaminada a que los colaboradores contribuyan y participen activamente, desde su área, al informe anual de sostenibilidad que el Pacto Global exige a los participantes de dicha iniciativa, en este caso a Thorneloe.

### Acciones

- Para generar expectativa entre los trabajadores, se dejará a comienzo de día, en cada uno de los puestos de trabajo, un enlace de papel de muñecos cogidos de la mano, donde se especifique el área y uno de los diez principios, con el siguiente mensaje: ¿Estás dispuesto a participar?.

A cada área se le asignará un principio diferente de la siguiente manera:

- **Compras:** En nuestra compañía nos aseguramos de que las empresas contratantes no sean cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- **Contabilidad:** Apoyamos y respetamos la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

- **Tesorería:** En Thorneloe Energy Sucursal Colombia apoyamos la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Jurídica:** Nuestra compañía apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- **Social:** Apoyamos la erradicación del trabajo infantil.
- **Operaciones:** En Thorneloe Energy Sucursal Colombia respaldamos la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- **HSEQ:** En el desarrollo de nuestras actividades mantenemos un enfoque preventivo que favorece el medio ambiente.
- **Sistemas:** En nuestra compañía fomentamos las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.
- **Recursos Humanos:** Favorecemos el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- **Seguridad:** Trabajamos en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

A los dos días de realizar la primera parte de la estrategia, los trabajadores encontrarán en sus escritorios invitaciones para asistir a una charla de “Best Practice”, la cual busca sensibilizar y motivar a los empleados, para que aporten desde su área, a estructurar los principios del Pacto Global, estipulados en la política de RSE.

#### **Táctica “Best Practice”**

- En el evento, una vez culminada la charla, los trabajadores deberán reunirse por departamentos y hacer una cartelera que contenga una “lluvia de ideas”, especificando cómo pueden contribuir, desde su área, al cumplimiento del principio que desde un inicio les correspondió. Las palabras del conferencista serán claves para animar a los empleados a participar y generar en ellos una actitud positiva y de colaboración.

Cuando cada departamento tenga lista su cartelera, pasarán a explicar sus puntos de vista frente a sus demás compañeros. Es importante que exista registro fotográfico y de video mientras se realiza la actividad.

#### **Táctica “Aplicar la aprendido”**

- Al finalizar la charla, se informará a los colaboradores que contarán con una semana para aplicar lo aprendido, es decir, deberán plantear situaciones reales que evidencien desde su trabajo, el cumplimiento del principio que les correspondió. La persona encargada de las comunicaciones dará un ejemplo desde su área con el principio número uno.

#### **Táctica “El trabajo en ese equipo se evidencia”**

- Para finalizar la etapa de refuerzo, se mostrará un video a todo el personal, que evidencie el progreso que ha tenido la política de RSE y la forma en que cada departamento contribuyó al desarrollo de cada principio. El video lo deberá realizar la persona encargada de las comunicaciones. Las imágenes que allí se utilicen, tendrán que mostrar a cada uno de los empleados participando el día del evento.

#### **Táctica “Más allá”**

- Realizar un artículo que explique en qué consiste la auditoría del RUC y por qué es importante para la compañía.

El medio que se deberá utilizar para dar a conocer esta información es el boletín interno de la compañía, Newsletter. Asimismo, dentro de este artículo existirá un enlace que lleve a un documento en Word, que contenga las respuestas a las preguntas que posiblemente puedan salir en la auditoría.

### **Canal y medio**

Medio electrónico: Newsletter

- Notificar a los empleados por medio de un mensaje de Intranet, que deben imprimir el documento de Word y que las respuestas se repasarán durante las “pausas activas”, que son las actividades físicas que se realizan en breves espacios de tiempo durante la jornada laboral (dos veces al día), orientadas a que los empleados recuperen energías y dispersen su mente.

### **Responsables**

Departamento de Comunicaciones

### **Anexo 3**

Artículo sobre el RUC.

## CONCLUSIONES

El presente proyecto de grado logró el planteamiento de una solución para difundir la estrategia de RSE de TESC, por medio de una estrategia de comunicación organizacional que involucró a todos los empleados de la compañía. De igual forma, se concretó un plan estratégico de comunicación para reforzar la política del SIG, por medio de actividades en las que los colaboradores pueden participar activamente sin interrumpir sus labores diarias. Con respecto al RUC, se generaron elementos que contribuirán a la auditoría respectiva.

Por otro lado, se demostró la importancia de la comunicación en la difusión e implantación de la política de RSE al interior de una compañía, cuando ésta tiene dificultades o desea lograr alguna intención que permita el desarrollo de los objetivos estratégicos de la misma.

De esta forma, el comunicador social se convierte en la persona que permite identificar un problema, para posteriormente, buscar la mejor solución que contribuya al mejoramiento del sistema abierto, como lo es una compañía. Para esto, es importante el compromiso por parte de la gerencia y de las personas que hacen parte de la organización.

Este es el caso de Thorneloe Energy Sucursal Colombia, una empresa del sector de los hidrocarburos dedicada a la explotación y exploración de campos petroleros, que siempre demostró compromiso y disposición por mejorar aspectos claves para la evolución de la compañía.

Además, se evidencian las diferentes teorías propuestas en este trabajo de grado, las cuales hablan sobre una comunicación abierta, donde los empleados tienen la oportunidad de proponer y los altos ejecutivos ejercen el liderazgo mediante redes de comunicación, donde la gerencia por medio del desarrollo de las habilidades comunicativas, conoce a los colaboradores y sus necesidades. Estas teorías orientaron y ayudaron a ratificar la forma correcta de comunicar a nivel interno de la organización la información importante.

De otro lado, las entrevistas y las encuestas permitieron conocer de primera mano qué se buscaba con una estrategia de comunicación y cuáles eran los medios para llevar a cabo el objetivo que desde un inicio se planteó la alta gerencia y el área de recursos humanos, permitiendo proponer un plan de comunicaciones para dar a conocer la política de RSE, e identificando los canales internos de comunicación más efectivos para difundir información importante.

En este sentido, la comunicación se convierte en una de las áreas neurálgicas dentro una compañía, donde el especialista de la información, debe buscar los canales y los medios para proponer situaciones que permitan elevar la cultura corporativa al interior de la empresa y la reputación al exterior de ella. Es importante

fortalecer y posicionar la cultura e identidad corporativa de una organización para que ésta sea conocida y vivenciada por sus miembros, esto redundará en beneficios para la empresa.

Este trabajo de grado toma en cuenta algunas recomendaciones referentes a la comunicación interna de la compañía, que se consideran importantes para el desarrollo de los objetivos de TESC.

Es importante que Thorneloe Energy Colombia continúe realizando actividades de sensibilización y divulgación de sus procesos o políticas internas, para mantener en alto su cultura corporativa. De esta forma, todas las áreas de la compañía deben trabajar mancomunadamente con el departamento de Comunicaciones, pues al momento que quieran dar a conocer alguna información es indispensable que se haga de la manera correcta y por el medio más efectivo, que en este caso es en Newsletter o notificaciones de Intranet.

Se considera favorable que Thorneloe siga publicando los resultados de sus auditorías a todos sus empleados, mostrando sus buenos resultados y resaltando que estos se obtuvieron gracias al trabajo de todos. Así aumentará la motivación y el compromiso de los colaboradores para seguir trabajando en pro de los objetivos estratégicos que tiene la compañía.

Teniendo claros cuáles son los canales de comunicación más propicios para divulgar la información, preparar con anterioridad los mensajes que se quieren dar a conocer y hacerlo siempre, mediante los medios efectivos, según diagnóstico de comunicación.

Por su parte, el COPASO deberá seguir trabajando con el objetivo principal de que los trabajadores son uno de los públicos más importantes que tiene la compañía, pues finalmente a ellos llega la información de las decisiones importantes que se tomen al interior de la compañía. Esto se traducirá en beneficios para la empresa y contribuirá a propiciar el buen ambiente laboral, donde todos se sientan parte fundamental de la compañía, pues una comunicación fluida facilita la divulgación de los diferentes mensajes o decisiones de la organización.

Finalmente, es importante que cada vez que se vaya a realizar alguna actividad o se desee dar a conocer alguna información, hacer la invitación formalmente a través de notificaciones en intranet, esto generará sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, L., Vargas, M.,(2006). *Calidad y Servicio*: Ecoe Ediciones, Bogotá
- AccountAbility, (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Madrid
- Boland, L., (2007). *Funciones de la administración, Teoría y práctica*. Bahía Blanca: Ediciones Bahía Blanca
- Bsi., *Seguridad y Salud Laboral OHSAS 18001* [Documento WWW]. URL <http://www.bsigroup.es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/Seguridad-y-Salud-Laboral-OHSAS18001/>
- Business Assurance Colombia. *ISO 14001*. [Documento WWW]. URL <http://www.lrqa.com.co/normas-esquemas-directivas/normas/168065-iso14001.aspx>
- Chiavenato., I., (2002).*Administración en los nuevos tiempos, Cultura organizacional*. San Lorenzo: McGraw-Hill
- Daft., R., (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A
- Fernández., C., (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández., R., (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editorial Club Universitario

- Gálvez., B y Vives, A. (2007). *Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito*. En María Cristina Ocampo Villegas (Ed.), *Comunicación empresarial* (pp. 125-147) Bogotá: Ecoe Ediciones
- García., J., (2001). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Guzmán., A., (2006). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Herramientas para Sistemas de Calidad. *Qué es ISO 9001*. [Documento WWW].  
URL <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- La Porte., J., (2011). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias S.A
- Martínez., Alberto., (1991). *Escuelas del comportamiento organizacional*. En Carlos Fernández Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp.19 -35) México: Editorial Trillas
- Navarro., Fernando., (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: Esic Editorial
- Rebeil, M., y Ruizsandoval, C. (1998). *El poder de las comunicaciones en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés
- Saco, M., (2006). *Planificación estratégica de las ferias comerciales*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos
- Seoanez., M., y Angulo., I. (1997). *En medio ambiente en la opinión pública*. Madrid: Mundi-Prensa,

## ANEXOS

### Anexo 1: Edición especial Newsletter

Recuerde que para ver el boletín en la Intranet primero debe loguearse [Clic aquí para verlo en línea](#)



# Newsletter

Nuestro boletín informativo

día mes año

#### Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el término que está de moda



Marketing is an integrated communications-based process through which individuals and communities are informed or persuaded that existing and newly-identified needs and wants may be satisfied by the products and services of others.

[Read More](#)

#### Beneficios de la RSE para las empresas

Marketing is an integrated communications-based process through which individuals and communities are informed or persuaded that existing and newly-identified needs and wants may be satisfied by the products and services of others.



Marketing is used to create the customer, to keep the customer and to satisfy the customer.

[Read More](#)

#### Se llaman "stakeholders" o Grupos de interés



Marketing is an integrated communications-based process through which individuals and communities are informed or persuaded that existing and newly-identified needs and wants may be satisfied by the products and services of others.

Marketing is used to create the customer, to keep the customer and to satisfy the customer.

[Read More](#)

## Anexo 2: Afiche términos responsabilidad social empresarial



### Lo que debes saber sobre... RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

**Stakeholders o Grupos de interés**  
Son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.



**ISO Y la Responsabilidad Social Empresarial**  
Es una guía que establece líneas en materia de responsabilidad social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización.



**Red de Pacto Global**  
El Pacto Global es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.



## **Anexo 3: Artículo sobre RUC**

### **Compromiso...vuelve y juega!**

Hace dos meses tuvimos las auditorías para certificarnos ante ICONTEC bajo las normas ISO 9001 en Sistema de Gestión de Calidad; ISO 14001 en Sistema de Gestión Ambiental; y OHSAS 18001, en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Esta vez el turno es para el RUC (Registro Único de contratistas).

#### **¿Qué es?**

Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente – SSOA para Contratistas - RUC® es la herramienta que evalúa el desempeño en temas de SSOA y se aplica a empresas contratistas del sector hidrocarburos, con el objetivo principal de impulsar el desempeño y mejora continua en la gestión del riesgo y el cumplimiento de los aspectos legales.

#### **¿Por qué es importante?**

La información de los resultados de la evaluación del desempeño que tengamos en SSOA, es recopilada y suministrada a los contratantes del sector de acuerdo a su necesidades, lo que otras palabras se traduce en beneficios para nosotros, pues nos permite ser más competitivos dentro del sector, generándonos más oportunidades en la adjudicación de nuevos contratos.

#### **¿Cómo nos debemos preparar?**

Esta auditoría se divide en dos partes. La primera es la etapa documental y su preparación es muy similar a la que tuvimos para certificarnos en las normas ICONTEC. Aquí los auditores pueden preguntar a los empleados sobre los diferentes elementos de la cultura corporativa: misión, visión, políticas, etc. (para ver el documento que contiene las respuestas, clic **aquí**).

Por otro lado, está la parte de la auditoría en campo. Debido a que por el momento no tenemos ningún contrato en ejecución, debemos comprometernos a realizar esta auditoría una vez entremos en operaciones.

El ente evaluador del RUC es el Consejo Colombiano de Seguridad y su calificación se mide de 1 a 100 puntos, está en nuestras manos obtener un puntaje alto, pues a medida que vayan saliendo no conformidades, el puntaje irá disminuyendo. Como siempre, comprometámonos con la compañía y saquemos adelante esta auditoría!!

